



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual

Realização:



Apoio:



COMTURPG
COMITÊ NACIONAL DE TURISMO DE PONTA GROSSA



ESTADO DA ARTE: PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES NO SERVIÇO PÚBLICO DO BRASIL

STATE OF THE ART: SCIENTIFIC PRODUCTION ON THE LEADERSHIP STYLE OF MANAGERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC SERVICE

GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Rossana de Assis Pinheiro, Universidade Federal do Ceará, rossana.pinheiro@embrapa.br

Luciana Reis Siqueira Torres, Universidade Federal do Ceará, Brasil, luciana.torres@embrapa.br

Leonardo de Amorim Leandro, Universidade Federal do Ceará, Brasil, leonardo.leandro@embrapa.br

Augusto César de Aquino Cabral, Universidade Federal do Ceará, Brasil, cabral@ufc.br

Sandra Maria dos Santos, Universidade Federal do Ceará, Brasil, smsantos@ufc.br

Resumo

O objetivo do trabalho é apresentar o estado da arte da produção científica sobre os estilos de liderança dos gestores no serviço público do Brasil. Utilizou-se para isso um levantamento bibliométrico dos periódicos disponibilizados nas bases Web of Science e SPELL, com abordagem descritiva e quantitativa. Quanto ao perfil dos autores, obteve-se a predominância da formação de doutores em administração ou psicologia. A maioria dos autores apresenta apenas 1 trabalho publicado na área. A maior quantidade de publicação na área foram 2 artigos que encontram-se concentrados em uma única autora. As instituições de origem dos autores concentram-se na região sudeste. Ao analisar o referencial teórico utilizado nos estudos, verifica-se em 5 artigos a predominância do uso do estilo de liderança transformacional. Ao identificar as tipologias e as técnicas de pesquisa, verifica-se que a maioria dos autores utiliza uma abordagem quantitativa, com destaque para a técnica de Survey. Quanto à classificação Qualis/Capes dos periódicos, 7 artigos foram publicados nos periódicos com classificação A e 2 artigos publicados em periódicos de classificação B. A maioria dos artigos foca na liderança transformacional e transacional, com ênfase em comportamentos positivos e melhoria do desempenho. A pesquisa quantitativa predominou sobre a qualitativa, com a técnica de Survey sendo a mais utilizada. A maioria dos artigos foi publicada em periódicos de alta qualidade (classificação A). Os resultados demonstram que há escassez de artigos sobre estilos de liderança, relacionados à área pública apesar da relevância da temática

Palavras-chave: estilos de liderança; levantamento bibliométrico; setor público.

Abstract

The objective of this study is to present the state of the art of scientific production on the leadership styles of managers in the Brazilian public service. A bibliometric survey of journals available in the Web of Science and SPELL databases was used, with a descriptive and quantitative approach. Regarding the profile of the authors,

there is a predominance of those holding doctorates in administration or psychology. Most authors have published only one work in the area. The largest number of publications in the area is two articles concentrated on a single author. The authors' institutions of origin are concentrated in the Southeast region. When analyzing the theoretical framework used in the studies, five articles predominantly use the transformational leadership style. In identifying the research typologies and techniques, most authors utilize a quantitative approach, with a focus on the Survey technique. Regarding the Qualis/CAPES classification of the journals, seven articles were published in A-ranked journals, and two articles were published in B-ranked journals. Most articles focus on transformational and transactional leadership, emphasizing positive behaviors and performance improvement. Quantitative research predominated over qualitative, with the Survey technique being the most utilized. Most articles were published in high-quality journals (A classification). The results demonstrate a scarcity of articles on leadership styles related to the public sector despite the relevance of the theme.

Keywords: Leadership styles; bibliometric survey; public sector.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é responsável por proporcionar um ambiente onde as pessoas consigam aproveitar as oportunidades (Kouzes e Posner, 2008). Para os autores, o líder é o vínculo entre os colaboradores e a organização. O que se espera de um líder nos dias de hoje é que este saiba lidar com mudanças, visto que elas estão cada vez mais presentes em nosso cotidiano (Robbins, 2002). Para que a liderança alcance sucesso na organização, se faz necessária as habilidades do líder e sua capacidade de ressaltar o melhor de cada liderado, pois não existem estilos de liderança ideais (Bergamini, 1994). A liderança é uma importante ferramenta na motivação e na mobilização de recursos para o alcance da missão organizacional e do desempenho esperado, para isso os gestores precisam utilizar o estilo de liderança adequado para sua equipe, o que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais e o desempenho maximizado (Gasparetto e João Lunkes, 2020).

O papel do líder frente a sua equipe é motivar e inspirar, sendo receptivo, proporcionando um ambiente de confiança, o que gera na equipe melhores resultados (Bush, 2018). Para Kotter (2008) o papel da liderança é direcionar os empregados no caminho pretendido para o alcance dos resultados, em consonância e clareza da visão de futuro da empresa. Isso enfatiza a importância da liderança na formulação e execução de estratégias. Para o alcance dos objetivos organizacionais, a estrutura da empresa é interligada formando o conjunto necessário para o seu funcionamento.

Rezende (2010) destaca a relevância do perfil da liderança para o alcance da eficácia organizacional, já que os estudos comprovam que o estilo de liderança dos gestores tem impacto na organização, uma vez que os colaboradores tendem a refletir sobre a atuação do líder. A forma como o líder se comporta influencia os liderados a seguirem seu exemplo ou não. Para o autor, o grande desafio da liderança é realizar autoavaliação, que é essencial e repercute no aumento da confiança entre líder e liderado, o que pode gerar melhores resultados, sentimentos de satisfação e engajamento pelos liderados. Quando o líder não conhece seus pontos fortes e o que necessita de melhorias, não consegue se desenvolver. A tendência dos liderados em seguir o líder que admiram ocorre através das ações e exemplos práticos.

Em contrapartida, quando as atitudes do líder não são consistentes, resulta em baixa produtividade e motivação, além de aumento na rotatividade (Bush, 2018). A liderança é uma importante ferramenta na motivação e na mobilização de recursos para o alcance da missão organizacional e do desempenho esperado pela organização, para isso os gestores precisam utilizar o estilo de liderança adequado para sua equipe, o que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais (Della Giustina, Gasparetto e João Lunkes, 2020).

A liderança no setor público e no setor privado apresentam divergências, pois os líderes no setor público dispõem de menores quantidades de recursos e incentivos quando comparados

ao setor privado, o que repercute na necessidade de maior esforço para incentivar e inspirar as pessoas com o objetivo de oferecer serviços públicos de qualidade para a sociedade. (Pereira e de Almeida Cunha, 2021). Jackson, Nickson e Roy (2018) consideram que a liderança no setor público quando comparada ao setor privado à luz dos níveis de complexidade, ambiguidade e a falta de alinhamento entre teoria e prática apresenta-se em uma posição desafiadora.

Pereira e de Almeida Cunha (2021) constataram que o desempenho organizacional está relacionado com as habilidades da liderança e que os líderes no setor público se comportam de forma diferente das empresas privadas, pois a estrutura em que estão inseridos caracteriza-se por ser burocrática, inflexível, com excesso de regulamentos, escassez de recursos, com colaboradores desmotivados e com poucas recompensas, portanto os líderes do setor público necessitam de desenvolvimento focado em sua realidade.

Este trabalho é relevante por apresentar os estilos de liderança no serviço público do Brasil mais frequentes nos artigos brasileiros sobre a temática, contribuindo para o avanço no estudo dos estilos de liderança e do papel do líder, tendo em vista que as pesquisas no setor público são escassas em estudos relacionados à temática (Pereira e Cunha, 2021). Os autores indicam que um dos principais estudos sobre liderança no setor público é o estudo de Van Wart (2003), que aborda diferenças no papel do líder no setor público e privado, cujo resultado da pesquisa observou que essa temática carece de estudos, que aprofundem questões específicas sobre o setor público. Posteriormente, identificou-se estudos sobre liderança no setor público realizados, por Orazi e colegas em 2013 e Fernandez em 2005 e 2010, porém não constatou-se na literatura uma análise sistematizada e revisão integrativa das pesquisas.

Um dos aspectos que distingue este trabalho dos demais é a inspiração bibliométrica, acrescentado da análise dos conceitos, contexto dos artigos e metodologia utilizada por seus autores. Mais recentemente, a bibliometria tem se diversificado e, sob uma nova perspectiva, agora não mais concentrando seu foco na mensuração, mas na compreensão contextualizada da produção científica e seus produtores (Araújo, 2002).

Diante do exposto, pretende-se responder a seguinte questão: Qual o estado da arte da produção científica sobre os estilos de liderança dos gestores no serviço público do Brasil? Para isso, o objetivo geral do estudo destina-se em apresentar o estado da arte da produção científica sobre os estilos de liderança dos gestores no serviço público do Brasil. Para cumprir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1) apresentar o perfil de autoria e das instituições de ensino dos estudos sobre o tema. 2) analisar o referencial teórico utilizado nos estudos. 3) identificar a tipologia e as técnicas de pesquisa. 4) identificar a classificação Qualis/Capes dos periódicos publicados. 5) analisar a relação entre o número de citações do artigo e a classificação do periódico no Qualis/Capes. 6) identificar a evolução da produção científica.

Nesse sentido, o presente artigo justifica-se na contribuição teórica sobre estilos de liderança adotados no serviço público por meio de inspiração bibliométrica, com abordagem descritiva e quantitativa, com foco na produção acadêmica e científica relacionada ao tema. Conforme Gil (2002) a pesquisa descritiva apresenta o objetivo primordial de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis e a pesquisa quantitativa torna-se muito mais adequada para estudos descritivos. A amostra consiste na seleção de artigos que abordam o estilo de liderança dos gestores no serviço público no Brasil. A amostra selecionada se deu a partir de bases de dados acadêmicas Scientific Periodicals Eletronic Library-SPELL e Web of Science, com filtros específicos..

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução e as referências. A segunda seção trata do referencial teórico. A terceira seção destina-se a especificar os aspectos metodológicos, tais como, tipologia, população, amostra e detalhamento dos procedimentos e metodologias empregadas. A quarta seção apresenta a análise dos resultados e a quinta seção contempla a conclusão dos resultados levantados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção consiste na discussão dos conceitos relacionados aos estudos empíricos sobre os estilos de liderança no setor público. Está estruturada em 2 subseções, sendo a primeira sobre estilos de liderança no serviço público brasileiro, a segunda sobre estudos empíricos.

2.1 Liderança no serviço público brasileiro

Conforme Poffo (2023) liderança é a capacidade do gestor em transformar as ações das pessoas em trabalhos com resultados positivos através das equipes, em contrapartida as instituições tendem ao isomorfismo, que seria a tendência da organização reforçar o mesmo comportamento em um ambiente com características semelhantes, desta forma o líder que impulsiona a seus subordinados no desenvolvimento das tarefas, com atitude ética contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

As principais abordagens descritas pela literatura e evolução histórica sobre o estudo da liderança: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial, Teoria Transacional e Teoria Transformacional. A Teoria dos Traços foi pioneira na sistematização dos estudos sobre liderança. O estudo permaneceu restrito ao estudo do próprio líder, como a necessidade da apresentação de características físicas para se enquadrar como líder ou não, porém essa abordagem foi desconsiderada tendo em vista a falta de comprovação dos dados. Surge a Teoria Comportamental que abandona a ênfase nas características inatas da personalidade e a prioridade passa a ser os comportamentos necessários para ser líder, porém foi refutada, devido a dificuldade em identificar os comportamentos universais de liderança (Israel, 2021).

Com isso, emerge a Abordagem Contingencial, dessa vez considerando o ambiente organizacional juntamente com as características comportamentais dos liderados. Esse estilo de liderança varia de acordo com a maturidade dos liderados para o cumprimento dos objetivos. A Teoria da Liderança Transacional caracteriza-se pela troca de vantagens entre líder e liderados. A relação permanece desde que o detentor da prerrogativa possa conceder benefícios ou aplicar punições. A Teoria da Liderança Transformacional considera que a motivação dos liderados está ligada a aspectos intrínsecos da liderança. Ou seja, o processo de influenciar mudanças na organização com o comprometimento dos liderados à missão, aos objetivos e às estratégias ocorre pela capacidade do líder em conectar-se aos liderados. Atualmente essa abordagem é a mais utilizada (Israel, 2021).

O estilo de liderança do gestor está intimamente relacionado com a mudança institucional (Judge e Piccolo, 2004). Os líderes do setor público não vislumbram relação entre alcance de resultados e a liderança pública, uma vez que a liderança pública foca em treinar e influenciar pessoas (Denison et al, 1995). O autor destaca ainda, que entre os estilos de liderança em destaque constam os estilos de liderança transformacional (Downton, 1973), transacional (Burns, 1978) e laissez-faire (Bass, 1985).

Conforme Downton (1973), os líderes transformacionais são vistos como inspiradores e motivam os funcionários a trabalhar com alto desempenho, possibilitando superar seus próprios limites. Os líderes que compartilham visão, inspiram os liderados na execução do

trabalho. Este modelo motiva o liderado a ser capaz de superar seus próprios limites e alcançar desempenho de liderança além de superar expectativas, pois foca não apenas no desempenho da liderança, mas nos fatores humanos dos empregados. Isso reforça o engajamento dos funcionários com a organização. Conforme Burns (1978), no modelo de liderança transacional, os líderes trocam recompensas ou punições com os funcionários com base na conclusão da tarefa, ou seja, a recompensa ou punição é baseada na alta ou baixa produtividade do funcionário. O alto rendimento do desempenho dos líderes influencia na liderança dos funcionários e na prática da ética, reconhecendo os desafios da liderança e no aumento do desempenho dos funcionários. A punição ocorre devido ao baixo desempenho, desta forma, o desempenho no trabalho determina a recompensa ou punição. Os funcionários estão sujeitos ao controle e supervisão com procedimentos de trabalho, criar recompensas dificulta a criatividade do funcionário ao executar o trabalho sob supervisão contínua.

De acordo com (Bass, 1985) o estilo de liderança *laissez-faire* o líder estimula a inovação e a criatividade de seus liderados, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e autônoma, sem esperar pelo processo de aprovação do líder. A autodisciplina, alta responsabilidade, estimula maior autonomia dos liderados, mas pode gerar a baixa produtividade da equipe. Os líderes *laissez-faire* ocasionalmente evitam tomar decisões e responder ativamente à situação de liderança.

2.2 Estudos empíricos

Conforme Poof (2023) em uma pesquisa realizada com funcionários do setor público da Malásia, demonstrou que o estilo de liderança transformacional, guarda relação com a satisfação no trabalho no gerenciamento de organizações governamentais. Já Gamage (2018) ao realizar um estudo sobre o impacto do estilo de liderança em uma organização pública no Sri Lanka verificou que a liderança transformacional e transacional tem efeito na motivação dos empregados, já a liderança do *laissez-faire* é inócua.

Poffo (2023) define que dentre os três modelos de estilos de liderança, de maior destaque na literatura, constam o estilo de liderança transformacional caracterizado pelo o líder motivar os liderados por meio da execução das tarefas, transacional cujo objetivo é melhorar o desempenho do liderado através de incentivo e *laissez-faire*, considerado mais liberal, pois incentiva a criatividade e a inovação por meio da autonomia no desenvolvimento

Desta forma, Israel (2021) ressalta que é importante manter um nível de liderança através dos objetivos organizacionais e da satisfação dos objetivos pessoais, de maneira que ocorra o crescimento dos líderes e liderados.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa que conforme Gil (2002), torna-se muito mais adequada para estudos descritivos. Quanto à natureza, pode-se dizer que é uma pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever os estilos de liderança dos gestores no serviço público, de acordo com Gil (2002) cujo objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, relações entre variáveis, ou seja descrever o estado da arte atual da produção científica sobre o estilo de liderança dos gestores de empresas públicas no Brasil.

A pesquisa é do tipo exploratória, por ter como objetivo geral apresentar o estado da arte da produção científica sobre o tema. Quanto aos meios, utilizou-se pesquisa de inspiração bibliométrica, sob uma nova perspectiva, agora não mais concentrando seu foco na mensuração, mas na compreensão contextualizada da produção científica e seus produtores.(Araújo, 2002), para isso quanto aos meios utilizando-se um estudo de natureza

bibliométrica, com foco na produção acadêmica e científica relacionada ao tema. A amostra consistiu na seleção de artigos, que abordam o estilo de liderança dos gestores de empresas públicas no Brasil.

A amostra de 9 artigos foi selecionada a partir de buscas nas bases de dados da biblioteca eletrônica Scientific Periodicals *Eletronic Library (SPELL)* e *Web of Science (WoS)* dezembro de 2023. A escolha dessas bases de dados se deu pelo foco do estudo nas produções brasileiras e por essas bases de dados permitirem acesso a uma vasta rede de referências bibliográficas, ajudando os pesquisadores a construir uma revisão de literatura robusta e abrangente. A construção de uma sólida revisão de literatura é um passo fundamental no processo de pesquisa científica (Webster & Watson, 2002).

Na WoS foram considerados os artigos que atenderam aos seguintes critérios: (1) uso das seguintes entradas ou termos-chave "*leadership style*" or "*leadership profile*" and "*public institution*" or "*public company*" and *Brazil*", e mais um filtro foi associado às categorias: gestão (management), negócios (business), aplicando-se, ainda, o filtro de país/ região, "Brasil" resultando em 16 artigos selecionados. Após a leitura dos artigos, chegou-se a 1(um) artigo que fosse na área pública.

Na base de dados *SPELL* foi inserido apenas o vocábulo "Estilo de liderança", aplicou-se o filtro apenas para artigos, restando um total de 29 artigos selecionados. É importante destacar que esta base de dados não utiliza filtros como afiliação de países ou assunto. Após a leitura dos artigos completos, chegou-se ao quantitativo de 8 artigos que se relacionavam à área pública.

Ressalte-se que na pesquisa não houve limitador temporal, considerando-se toda a produção relativa a temática no Brasil. Os artigos foram selecionados e realizada a leitura minuciosa dos textos. Em seguida, foram analisados e sistematizados, gerando duas planilhas base com informações sobre: número de citações de acordo com o google escolar, qualis dos periódicos de publicação, instituições de filiação dos autores, ano de publicação, título do artigos, natureza da pesquisa e métodos utilizados, nomes dos autores e a formação dos autores. A partir desses dados foram elaboradas 5 (cinco) tabelas dinâmicas e 2 (dois) quadros que possibilitaram as análises que seguem.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção aborda a análise dos resultados da pesquisa, conforme os objetivos específicos previamente definidos.

4.1 Perfil dos autores e instituições

Conforme Tabela 1, observa-se a relação de autores com a maior quantidade de publicações em periódicos sobre estilos de liderança na área pública, tanto na posição de autor quanto de co-autor. Desta forma, um mesmo artigo pode se repetir na listagem para autores diferentes, totalizando em 24 autores. Destaca-se que somente a Dr^a Renata Simões Guimarães e Borges apresenta o maior número de artigos publicados, com 2 publicações sobre o tema, dos 9 artigos selecionados. Dentre as formações dos autores, 14 são doutores, 5 mestres e 4 graduados, 1 graduando

A Universidade de Minas Gerais (UFMG) é a instituição com mais publicações de artigos sobre o tema, com 2 artigos publicados, representando 22,22% da amostra. Em seguida seguem-se as demais instituições com apenas 1 publicação.

AUTOR	INSTITUIÇÃO	FORMAÇÃO	PERIÓDICOS	%
Ana Flávia de Moraes Moraes	Universidade Federal de Minas Gerais	Doutorado em Administração	1	4,17
Ana Márcia de Oliveira Fonseca	Universidade de Brasília	Mestrado em Psicologia	1	4,17
Andressa Schaurich dos Santos	Universidade Federal de Santa Maria	Doutorado em Administração	1	4,17
Armando Araújo de Souza Júnior	Universidade Federal do Amazonas	Graduado em Administração	1	4,17
Carlos Eduardo Cavalcante	Universidade Federal da Paraíba	Doutorado em Administração	1	4,17
Caroline de Souza Fernandes	Universidade Federal do Amazonas	Graduado em Administração	1	4,17
Daniel Pedro Auler	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Doutorado em Administração	1	4,17
Denise Del Prá Netto Machado	Universidade Federal de Blumenau	Doutorado em Administração	1	4,17
Diogo Rocha	Universidade Federal da Paraíba	Mestrando em Administração	1	4,17
Gean Carlos Tomazzoni	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Doutorado em Administração	1	4,17
Acilão Gonçalves Antunes	Universidade Federal de Blumenau	Mestrado em Administração	1	4,17
Aline Cavalcanti Barroso	Universidade de Brasília	Graduanda em Psicologia	1	4,17
Mário Teixeira Reis Neto	Fundação Mineira de Educação e Cultura	Doutorado em Administração	1	4,17
Juliana Barreiros Porto	Universidade de Brasília	Doutorado em Psicologia	1	4,17
Laércio André Gassen Balsan	Universidade Federal de Santa Maria	Doutorado em Administração	1	4,17
Maria Aparecida Muniz Jorge Dias	Universidade Federal de Minas Gerais	Mestrado em Administração	1	4,17
Nívea Patrícia de Oliveira Batista	Fundação Mineira de Educação e Cultura	Mestrado em Administração	1	4,17
Renata Simões Guimarães e Borges	Universidade Federal de Minas Gerais	Doutorado em Administração	2	8,33
Renata Veloso Santos Policarpo	Universidade Federal de Minas Gerais	Doutorado em Administração	1	4,17
Stefania Tonin	Universidade Federal de Santa Maria	Doutorado em Administração	1	4,17
Vânia Medianeira Flores Costa	Universidade Federal de Santa Maria	Doutorado em Administração	1	4,17
Washington José de Souza	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Graduado em Administração	1	4,17
Zélia Miranda Kilimnik	Fundação Mineira de Educação e Cultura	Doutorado em Administração	1	4,17
TOTAL			24	100,0

Tabela 1 - Autores com maior presença em trabalhos sobre estilos de liderança no serviço público no Brasil

4.2 Tipologias e técnicas de pesquisa

No que concerne à classificação das pesquisas em relação às tipologias, observa-se a predominância do enfoque quantitativo, com 88,89% em comparação às pesquisas qualitativas, com o percentual de 11,11%. Collis e Hussey (2009) mencionam que pesquisa qualitativa foca na compreensão de fenômenos sociais e humanos sob as perspectivas individuais e contextos específicos. Envolve a coleta e análise de dados não numéricos, como entrevistas, observações e textos. Quanto à pesquisa quantitativa, os autores relatam que o foco é nos dados e na análise estatística. Este método envolve a coleta de dados numéricos e a aplicação de técnicas matemáticas para testar hipóteses pré determinadas.

TIPOLOGIA	ARTIGOS	
	NÚMERO	%
Qualitativa	1	11,11%
Quantitativa	8	88,89%
TOTAL GERAL	9	100,00%

Tabela 2 - Tipologia

A Tabela 3 demonstra que dentre as técnicas, as mais utilizadas foram Survey, com 88,89% e revisão de literatura, com 11,11%. *Survey* refere-se a um método de pesquisa que envolve a coleta de dados por meio de questionários estruturados, aplicados a uma amostra representativa da população (Collis e Hussey, 2009). Essa abordagem visa identificar lacunas no conhecimento existente, sintetizar evidências relevantes, e fornecer uma base teórica sólida para novos estudos (Webster e Watson, 2002).

TÉCNICA DE PESQUISA	ARTIGOS	
	NÚMERO	%
Revisão de Literatura	1	11,11%
Survey	8	88,89%
TOTAL GERAL	9	100,00%

Tabela 3 - Técnica de pesquisa nos trabalhos sobre estilos de liderança no serviço público no Brasil

4.3 Resultados comparativos dos estudos selecionados

ORDEM	AUTORES/ANO	TÍTULO	RESULTADOS
a)	Dias e Borges (2015)	Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público.	Liderança transacional é o que faz a equipe obter o melhor desempenho.
b)	Fonseca, Porto e Barroso (2012)	O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança.	O modelo em geral e os valores pessoais em particular conseguiram explicar melhor as atitudes perante o estilo transformacional do que perante o estilo transacional.
c)	Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016)	Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos	A liderança Transformacional e a comunicação influenciam positivamente a satisfação dos liderados. A hipótese de que a liderança transformacional influenciaria positivamente o desempenho não foi confirmada. A liderança Transacional influencia positivamente o desempenho

			dos liderados.
d)	Policarpo e Borges (2016)	Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores.	O estilo de liderança transformacional tende a encorajar comportamentos positivos em relação à mudança organizacional porque o líder transformacional estimula e envolve os funcionários a realizar um esforço extra em direção às visões do próprio líder. O líder transacional tende a estimular comportamentos resistentes à mudança organizacional porque utiliza instrumentos de controle e até mesmo punição caso os objetivos e as metas organizacionais não sejam atingidas pelos funcionários.
e)	Rocha, Cavalcante e Souza (2010)	Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar	Observa-se que os atributos correspondentes à liderança transformacional são os mais utilizados dentro da organização, representando a predominância deste estilo de liderança dentro dela.
f)	Auler (2014)	Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários	Teoria Comportamental, sistema IV - Participativo é o sistema democrático por excelência, totalmente aberto.
g)	Santos, Costa, Tomazzoni, Balsan, Tonin (2018)	Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato	Os resultados indicaram que os gestores, tanto nos hospitais públicos quanto nos privados, apresentam um nível alto para a liderança transformacional e mediano para a liderança transacional. Entretanto, apesar de haver um predomínio do estilo transformacional, em geral, a atuação do superior como líder se destaca quando existem problemas a serem resolvidos.
h)	Fernandes, Souza Júnior, Moraes (2020)	Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas	Identificou-se que o nível estratégico, apesar do líder demonstrar um estilo de liderança democrático, apresenta uma característica mais voltada para o estilo autocrático. Quanto ao nível tático e operacional, ambos apresentaram o estilo de liderança democrático.
i)	Machado e Antunes (2006)	Estilos de liderança: um estudo nas agências de um Banco de Varejo Público em Santa Catarina	Os resultados da autopercepção dos líderes mostraram diferenças significativas, quando comparadas às frequências nas cinco tipologias. Preponderam em suas autoavaliações, uma ênfase acentuada nas tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO); ao passo que ocorre o inverso em relação às tipologias Estilos Comportamentais (EC) e Teorias das Características de Personalidade (TC). A pesquisa não revelou diferenças significativas em relação aos perfis

			traçados. Houve uma preponderância maior nas frequências em relação às tipologias (GS) Gestão do Sentido e (AO) Arquitetura Organizacional.
--	--	--	---

Quadro 1 - Resultados comparativos dos estudos selecionados

O quadro 1 apresenta a descrição dos artigos, com seus respectivos resultados, com menção ao referencial teórico. Dentre os 9 artigos analisados, quanto ao estilo gerencial no serviço público verifica-se que os artigos “b”, “c”, “d”, “e”, “g” enfatizam a constatação do uso do estilo de liderança transformacional, dentre eles o artigo “c” enfoca na influência positiva sobre a satisfação dos liderados, o artigo “d” enfoca sobre comportamentos positivos à mudança organizacional. Vale ressaltar que no artigo “c” a hipótese de influência positiva no desempenho não foi confirmada. A Teoria da Liderança Transformacional considera que a motivação dos liderados está ligada a aspectos intrínsecos da liderança. Ou seja, o processo de influenciar mudanças na organização com o comprometimento dos liderados à missão, aos objetivos e às estratégias ocorre pela capacidade do líder em conectar-se aos liderados. Atualmente essa abordagem é a mais utilizada (Israel, 2021).

Conforme Downton (1973), os líderes transformacionais são vistos como inspiradores e motivam os funcionários a trabalhar com alto desempenho, possibilitando superar seus próprios limites. Os líderes que compartilham visão, inspiram os liderados na execução do trabalho. Este modelo motiva o liderado a ser capaz de superar seus próprios limites e alcançar desempenho de liderança além de superar expectativas, pois foca não apenas no desempenho da liderança, mas nos fatores humanos dos empregados. Isso reforça o engajamento dos funcionários com a organização.

Os artigos “a”, “e”, “c” enfatizam o uso da liderança transacional. Os trabalhos “a” e “c” enfocam na melhoria do desempenho dos liderados, enquanto o artigo “d” destacou que o uso deste tipo de liderança estimula comportamentos resistentes à mudança comportamental. A Teoria da Liderança Transacional caracteriza-se pela troca de vantagens entre líder e liderados. A relação permanece desde que o detentor da prerrogativa possa conceder benefícios ou aplicar punições (Israel, 2021). Conforme Burns (1978), no modelo de liderança transacional, os líderes trocam recompensas ou punições com os funcionários com base na conclusão da tarefa, ou seja, a recompensa ou punição é baseada na alta ou baixa produtividade do funcionário. O alto rendimento do desempenho dos líderes influencia na liderança dos funcionários e na prática da ética, reconhecendo os desafios da liderança e no aumento do desempenho dos funcionários. A punição ocorre devido ao baixo desempenho, desta forma, o desempenho no trabalho determina a recompensa ou punição. Os funcionários estão sujeitos ao controle e supervisão com procedimentos de trabalho, criar recompensas dificulta a criatividade do funcionário ao executar o trabalho sob supervisão contínua.

O artigo “h” enfatizou a abordagem contingencial ou situacional para explicar que o nível estratégico apresenta estilo de liderança autocrático, enquanto os níveis tático e operacional utilizam o estilo democrático. A abordagem Contingencial considera o ambiente organizacional juntamente com as características comportamentais dos liderados. Esse estilo de liderança varia de acordo com a maturidade dos liderados para o cumprimento dos objetivos (Israel, 2021). O estudo sobre liderança de Tannenbaum e Schmidt (1973) é um modelo da abordagem contingencial ou situacional que trata das variações no comportamento de liderança, abrangendo desde estilos autocráticos até estilos liberais.

O artigo “i” demonstrou não revelar diferenças significativas em relação aos perfis traçados,

considerando que preponderam nas autoavaliações, uma ênfase acentuada nas tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO). A Gestão do Sentido é fundamental para lidar com a ambiguidade e a incerteza nas organizações (Weick, 1995). Para o autor, líderes que praticam a Gestão do Sentido ajudam a criar um ambiente onde os membros da equipe entendem melhor seus papéis e a direção da organização. Galbraith (1973) apresenta a ideia de que a eficácia organizacional depende de um design que alinhe a estratégia com a estrutura, processos, recompensas e pessoas. Para o autor, líderes que se concentram na Arquitetura Organizacional garantem que esses elementos estejam bem integrados para suportar o desempenho organizacional.

4.4 Classificação dos periódicos no Quali/Capes

Na Tabela 4, demonstra-se a quantidade de artigos publicados nos periódicos de acordo com a classificação Qualis da CAPES 2017-2020, com 7 artigos publicados nos periódicos com classificação A, subdivididos em A2, A3 e A4, com destaque para 4 artigos de classificação A4 e 2 artigos publicados em periódicos de classificação B, subdivididos em B1 e B2. O sistema Qualis foi criado no Brasil pela Coordenação de Nível Superior (CAPES), com objetivo de classificar as revistas, onde os pesquisadores publicam através dos extratos classificados de C até A1(Oliveira *et al*, 2015).

QUALIS (2017 - 2020) / REVISTA / ARTIGO	TOTAL
A2	1
Revista de Administração Mackenzie: “O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança.”	
A3	2
Revista Ciências Administrativas: “Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato.”	
Revista Eletrônica de Administração: “Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público.”	
A4	4
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia: “Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos.”	
Revista de Administração da Unimep: “Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar.”	
Revista de Carreiras e Pessoas: “Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários.”	
Revista Economia & Gestão: “Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores.”	
B1	1

Revista de Negócios: “Estilos de liderança: um estudo nas agências de um Banco de Varejo Público em Santa Catarina.”	
B2	1
Revista de Administração, Sociedade e Inovação: “Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas.”	
TOTAL GERAL	9

Tabela 4 - Classificação dos periódicos no Qualis/CAPES no Brasil

4.5 Número de citações do artigo e a classificação do periódico no Qualis/Capes

TÍTULO	QUALIS DO PERIÓDICO	CITAÇÕES GOOGLE SCHOLAR	BASE DE DADOS	ANO DE PUBLICAÇÃO
Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público.	A3	107	<i>SPELL</i>	2015
O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança.	A2	65	<i>SPELL</i>	2012
Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos	A4	39	<i>SPELL</i>	2016
Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores	A4	31	<i>SPELL</i>	2016
Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar	A4	26	<i>SPELL</i>	2010
Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários	A4	15	<i>SPELL</i>	2014
Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato	A3	10	<i>Web of Science</i>	2018
Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas	B2	8	<i>SPELL</i>	2020
Estilos de liderança: um estudo nas agências de um Banco de Varejo Público em Santa Catarina	B1	5	<i>SPELL</i>	2006

Quadro 2- Relação entre número de citações e a classificação no Qualis/CAPES dos periódicos levantados no Brasil

O quadro 2 apresenta a relação entre a quantidade de citações dos artigos no *google Scholar*, com a respectiva classificação do periódico quanto o *Qualis/Capes*. Observa-se que dentre os 9 artigos, os 7 mais citados foram aqueles publicados em periódicos de classificação A. O artigo “Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público” apresenta a maior quantidade de citações no *google Scholar*, no total de 107 e foi publicado no periódico A3, na base de dados da *Spell*. Em contrapartida, o outro artigo publicado no periódico de classificação.

4.6 Evolução da produção científica

A Tabela 5 faz referência cronológica da evolução da produção científica da publicação dos 9 artigos que fazem parte da amostra da pesquisa, indicando a data de publicação e os periódicos onde os artigos foram publicados. Dos 9 artigos, verifica-se que no ano de 2016 houve a publicação de 2 artigos, um na Revista de Gestão e Tecnologia- Navus e outro na Revista de Economia & Gestão. As demais publicações listadas na tabela 3, ocorreram nos anos de 2006, 2010, 2012, 2014, 2015, 2018 e 2020.

PERIÓDICOS	NUMERO DE ARTIGOS								
	ANO DE PUBLICAÇÃO								
	2006	2010	2012	2014	2015	2016	2018	2020	TOTAL
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia						1			1
Revista Ciências Administrativas							1		1
Revista de Administração da Unimep		1							1
Revista de Administração Mackenzi			1						1
Revista de Administração, Sociedade e Inovação								1	1
Revista de Carreiras e Pessoas				1					1
Revista de Negócios	1								1
Revista Economia & Gestão						1			1
Revista Eletrônica de Administração					1				1
TOTAL GERAL	1	1	1	1	1	2	1	1	9

Tabela 5 - Distribuição anual dos artigos publicados por periódicos

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo apresentar o estado da arte da produção científica sobre os estilos de liderança dos gestores no serviço público do Brasil, tendo em vista que a liderança é uma importante ferramenta na motivação e na mobilização de recursos para o alcance da missão organizacional e do desempenho esperado pela organização. Para isto, os gestores precisam utilizar o estilo de liderança adequado para sua equipe, o que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais. A apresentação dos estilos de liderança dos gestores contribui para o avanço no estudo sobre a temática e do papel do líder, tendo em vista as pesquisas escassas em estudos relacionados à temática no setor público.

Em relação ao primeiro objetivo específico, quanto ao perfil dos autores, obteve-se a predominância da formação de doutores em administração ou psicologia. A maioria dos autores apresenta apenas 1 trabalho publicado na área. A maior quantidade de publicação na área foram 2 artigos que encontram-se concentrados em uma única autora. As instituições de origem dos autores que apresentam publicações estão localizadas em maior número na região sudeste, principalmente em Minas Gerais e São Paulo, seguidos da região sul, representados pelo Rio Grande do Sul.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que analisa o referencial teórico utilizado nos estudos, verifica-se em 5 artigos a predominância do uso do estilo de liderança transformacional, em um deles a hipótese de que este tipo de liderança influencia positivamente o desempenho não foi confirmado, contrariando a literatura. Já o estilo de liderança transacional destacou-se em 3 artigos apresentando resultado na melhoria no desempenho dos liderados, porém em um desses artigos houve ênfase do estímulo aos

comportamentos resistentes à mudança.

Considerando o terceiro objetivo proposto para identificar as tipologias e as técnicas de pesquisa, pode-se afirmar que a maioria dos autores escolheu por uma abordagem quantitativa em sua pesquisa, favorecendo a predominância da técnica de pesquisa, identificada como Survey. No tocante ao quarto objetivo, relativo à classificação Qualis/Capes dos periódicos publicados, verifica-se que 7 artigos foram publicados nos periódicos com classificação A, sendo 4 artigos de classificação A4 e 2 artigos publicados em periódicos de classificação B, subdivididos em B1 e B2.

No que se refere ao quinto objetivo específico, que trata da relação entre o número de citações do artigo e a classificação do periódico no Qualis/Capes pode haver relação entre a quantidade de citações dos artigos no *google Scholar*, com a respectiva classificação do periódico quanto o *Qualis/Capes*. Dentre os 9 artigos, os 7 mais citados foram aqueles publicados em periódicos de classificação A. O artigo “Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público” apresenta a maior quantidade de citações no *google Scholar*, no total de 107 e foi publicado no periódico A3, na base de dados da *Spell*.

Em relação ao sexto objetivo específico, que buscava identificar a evolução da produção científica, identificou-se que o ano de 2016 foi o que mais apresentou publicações de artigos, desde que iniciou-se as publicações de artigos científicos sobre o tema no Brasil, ou seja, no período de 2006 a 2020 nas bases de dados abordadas, *SPELL e Web of Science*. Constatou-se que não houve publicações de artigos nos anos de 2007 a 2009, 2011, 2013, 2017 e 2019.

Após este estudo apontar apenas 9 textos, sem o uso de filtro de tempo, pode-se concluir que há escassez de publicações sobre o tema de estilos gerenciais no setor público no Brasil. Desta forma, pesquisas futuras podem ser realizadas na temática sugerida, tendo em vista a importância da liderança para o alcance dos objetivos organizacionais. Estudos futuros que identifiquem os estilos gerenciais que melhor se adequem ao setor público, pois a liderança necessita de modelos contextualizados e relacionados ao desempenho das organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- Araújo, F. S. M., et al. (2019). Estudo bibliométrico sobre a teoria institucional: Uma caracterização da produção científica brasileira. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 19(42).
- Araújo, C. A. A. (2002). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-32.
- Auler, D. (2014). Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2).
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Reis Neto, M. T. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-36.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.

- Bush, M. C. (2018). *A great place to work for all* (1ª ed.). São Paulo: Primavera.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave Macmillan.
- De Oliveira Batista, N. P., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- De Souza Fernandes, C., De Souza Júnior, A. A., & De Moraes Moraes, A. F. (2020). Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 57-77.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Artmed.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Leia. Revista Eletrônica de Administração*, 1, 200-221.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 200-221.
- Dos Santos, A. S., et al. (2018). Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1), 1-12.
- Ferreira, P. I., & Ramal, A. (2017). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 122-149.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gamage, C. (2018). Effects of leadership on motivating public sector technology worker. *International Journal of Scientific and Technology Research*.
- Gil, A. C., et al. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A. S., & Predebon, D. (2021). Estilos de liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional. *Revista Conectus: Tecnologia, Gestão e Conhecimento*, 1(1), 24-24.
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.
- Jackson, B., Nicoll, M., & Roy, M. J. (2018). The distinctive challenges and opportunities for creating leadership within social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 71-91.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (2008). *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. São Paulo: Campus.
- Machado, D. D. P. N., & Antunes, A. G. (2006). Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de

- varejo público. *Revista Ciências Administrativas*, 12(2).
- Melo, A. P. S., et al. (2019). Liderança e gestão: Um estudo em organizações não governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. *Interações (Campo Grande)*, 20(4), 1149-1164.
- Oliveira, A. B., et al. (2015). Comparação entre o Qualis/Capes e os índices H e G: o caso do portal de periódicos UFSC. *Informação & Informação*, 20(1), 70-91.
- Pereira, R. S., et al. (2019). Metanálise como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em Administração. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20.
- Pereira, R., & De Almeida Cunha, C. J. C. (2021). Liderança no setor público (LSP): Uma revisão integrativa e agenda de pesquisa. In *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XLV, 2021, On-line. Anais Eletrônicos*. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Poffo, R. F. (2023). A influência do estilo de liderança no isomorfismo: uma análise no setor público. *Desafio Online*, 11(3).
- Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2016). Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78-102.
- Policarpo, R. V. S., et al. (2016). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78-102.
- Rezende, M. (2010). *Juntando as peças: liderança na prática* (1ª ed.). São Paulo: Saint Paul Editora.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.