

## **Mapeando o conceito de liderança: Revisão sistemática de revisões de literatura<sup>1</sup>**

*Mapping the leadership concept: A systematic review of literature reviews*

*Mapeando el concepto de liderazgo: una revisión sistemática de revisiones de literatura*

Felisberto Kiluange<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-4255-9246>

Lenisha Ginga Fragoso Baio<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0009-0000-0903-941X>

**RECEBIDO:** 07 março, 2024 | **ACEITE:** 12 junho, 2025 | **PUBLICADO:** 27 junho, 2025

Como citar: Kiluange, F., Baio, L. (2025). Mapeando o conceito de liderança: Revisão sistemática de revisões de literatura. *RAC: Revista Angolana de Ciências*, 7(1), e070112. <https://doi.org/10.54580/R0701.12>

### **RESUMO**

Angola tem dado passos para o aprofundamento da sua democracia, modernização de bens e serviços e adequação da sua administração pública às melhores práticas internacionais. Neste contexto, a necessidade de compreender o fenómeno “liderança”, motivou o presente estudo, em virtude da diversidade de perspetivas. Para orientar o estudo definiu-se a pergunta de revisão seguinte: como é caracterizada a liderança na literatura de 2018 a 2023? Considerando a existência de publicações de revisões de literatura recentes acerca do fenómeno em estudo, optou-se por uma revisão sistemática das mesmas, de abordagem qualitativa, que fornecesse uma análise geral do corpo de informações disponíveis, de acordo com os critérios de seleção. As evidências do estudo revelaram que várias áreas do saber têm interesse em estudar a liderança, com diferentes enfoques, que se vão desenvolvendo ao longo do tempo, sublinhando o seu carácter dinâmico e situacional. Revelaram ainda que, de um modo geral, os estudos sobre liderança enfocam a sua natureza, as condições da sua emergência e/ou as suas consequências. Por outro lado, evidenciam a escassez de publicações sobre o

<sup>1</sup> Uma versão anterior deste artigo foi apresentada no V Seminário Internacional “Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano”, que se realizou na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, no Porto, nos dias 20 à 22 de julho de 2023.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Pedagógicas e Docente Universitário, afiliado ao Instituto Superior Técnico Militar (ISTM), Luanda-Angola. Atualmente frequenta o doutoramento em Educação na Universidade Lusófona, em Lisboa. [f.kiluangefragoso@gmail.com](mailto:f.kiluangefragoso@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Relações Internacionais pela Universidade Internacional Atlântida, nos EUA, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Licenciada em Informática. Atualmente é quadro sénior do Ministério das Relações Exteriores da República de Angola. [lq.upakila@gmail.com](mailto:lq.upakila@gmail.com)

fenómeno em Angola, onde não se encontrou qualquer estudo que atendesse aos critérios de seleção. As evidências contribuem para a compreensão de que a liderança não é um fenómeno de carácter administrativo e/ou hierárquico, mas sim psicossocial e dinâmico, para o qual concorrem vários fatores além do líder. Permeia as relações humanas e, no contexto organizacional, manifesta-se em ambiente de constantes mudanças e gestão de risco, sendo passível de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Liderança, abordagens da liderança, líderes e seguidores, revisão sistemática de literatura.

## ABSTRACT

Angola has taken steps to deepen its democracy, modernize its goods and services and bring its public administration into line with international best practices. In this context, the need to understand the phenomenon of “leadership” motivated this study, given the diversity of perspectives. To guide the study, the following review question was defined: How is leadership characterized from 2018 to 2023? Taking into account that there are recent literature review publications about the phenomenon under study, we opted for a systematic review of systematic literature reviews, with a qualitative approach, providing a global analysis of the body of information available, according to the objectives of the study and the selection criteria. The evidence from the study revealed that several fields of knowledge are interested in studying leadership, with different approaches, which are developing over time, highlighting its situational and dynamic nature. In general, they also revealed that studies on leadership revolve around its nature, the conditions of its emergence and/or its consequences. On the other hand, they highlight the scarcity of publications on the phenomenon in Angola where any study was founded addressing those questions according to those selection’ criteria. Evidences contributes to the understanding that leadership is not an administrative and/or hierarchical phenomenon, but rather a dynamic psychosocial one, to which several factors other than the leader contribute. Leadership encompasses human relationships and in the organizational context is expressed in an environment of constant change and risk management, and is subject to development.

**Keywords:** Leadership, leadership approaches, leaders and followers, systematic literature review.

## RESUMEN

Angola ha tomado medidas para profundizar su democracia, modernizar sus bienes y servicios y adecuar su administración pública a las mejores prácticas internacionales. En este contexto, la necesidad de comprender el fenómeno del «liderazgo» motivó este estudio, dada la diversidad de perspectivas. Para orientar el estudio, se definió la siguiente pregunta de revisión: ¿Cómo se caracteriza el liderazgo en la literatura de 2018 a 2023? Teniendo en cuenta que existen revisiones de literatura recientes sobre el fenómeno objeto de estudio, se optó por una revisión sistemática de revisiones

sistemáticas de literatura, com um enfoque qualitativo, proporcionando um análise global do corpo de informação disponível, coerente com os objetivos do estudo e los criterios de selección. Las evidencias del estudio revelaron que diversas áreas del conocimiento se interesan por el estudio del liderazgo, con enfoques diferentes, que se van desarrollando a lo largo del tiempo, enfatizando su carácter situacional y dinámico. También revelaron que, en general, los estudios sobre liderazgo giran en torno a su naturaleza, las condiciones de su surgimiento y/o sus consecuencias. Por otro lado, destacan la escasez de publicaciones sobre el fenómeno en Angola donde no se ha encontrado ningún estudio que cumpliera los criterios de selección. Las evidencias contribuyen a la constatación de que el liderazgo no es un fenómeno administrativo y/o jerárquico. Antes es un fenómeno psicosocial dinámico, en el que contribuyen varios factores además del líder. El liderazgo impregna las relaciones humanas y, en el contexto organizacional, se manifiesta en un ambiente de cambio constante y de gestión de riesgos, y es susceptible de desarrollo.

**Palabras clave:** Liderazgo, enfoques de liderazgo, líderes y seguidores, revisión sistemática de la literatura.

## INTRODUÇÃO

Angola é um país da África Austral, independente desde 1975. Porém, passou por uma guerra civil que dilacerou o país desde então até 2002, passando do monopartidarismo para o pluripartidarismo em 1991 (Kiluange, 2024). A sua população, de cerca de 35 000 000 de habitantes, sendo a maior parte jovem, ocupa uma área geográfica de 1 256 700 Km<sup>2</sup>, (INE, 2024). O país tem dado passos para o aprofundamento da sua democracia, modernização dos bens e serviços prestados aos cidadãos, assim como na adequação da sua administração pública às melhores práticas internacionais (Francisco, 2024). A sustentabilidade e a excelência dos diversos setores da sociedade exigem uma atualização permanente do conhecimento sobre liderança, particularmente no que concerne à sua operacionalização. Esta necessidade torna-se ainda mais premente quando se considera que as competências de liderança são passíveis de desenvolvimento através de programas estruturados de formação e desenvolvimento pessoal e profissional, fundamentados em evidências científicas (Carson, McAloon, Brown, et al., 2023).

Os dias atuais manifestam-se cada vez mais intrincados em suas complexidades e exigências, apresentando diferentes desafios para o desenvolvimento humano, justiça social e democracia. Em tal contexto, há uma necessidade cada vez maior de lideranças eficientes e eficazes, à altura de responder aos desafios ambientais, sociais, económicos, migratórios, políticos e militares (Kiluange, Rouco, Silva, & Fragoso Baio, 2024; Costa & Rouco, 2023), apenas para citar alguns. Pois, como defende Cunha (2021), o mundo vem-se tornando cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo<sup>4</sup>, ao longo das últimas décadas, o que gera aceleradas e contínuas mudanças às

---

<sup>4</sup> Da língua inglesa: *volatile, uncertain, complex and ambiguous* (VUCA).

organizações. Ora, em tal contexto, a ação da liderança faz-se mais necessária (Moura, Hayashida, Bernardes, Zanetti, & Gabriel, 2019).

Vários autores têm estudado o fenómeno da liderança, sob diferentes abordagens e contextos, desde tempos idos (Cruz & Kim, 2023). Talvez por esta razão, nota-se na literatura uma diversidade de definições (Bass & Stogdill, 1990). Ademais, parece que a sua interseção com outras áreas do conhecimento vai fazendo surgir novas abordagens, que salientam determinados aspetos de interesse, fazendo a sua compreensão mais complexa e, às vezes, até ambígua. Parece que há avanços e recuos no entendimento do fenómeno, ao longo dos anos, ora convergentes, ora divergentes de posturas anteriores, o que, à partida, destaca a natureza dinâmica do fenómeno em análise (Calvosa & Ferreira, 2023). A necessidade de fazer o ponto de situação sobre a compreensão atual sobre o fenómeno da liderança, aliada à necessidade de contribuir para o debate da administração pública angolana e fundamentação de boas práticas, motivaram a realização do presente estudo. Para orientá-lo, formulou-se a pergunta de revisão seguinte: como é caracterizada a liderança na literatura de 2018 a 2023?

## **METODOLOGIA**

### **Registo**

Para a realização do presente estudo elaborou-se um Protocolo de Revisão. O mesmo descreve as intenções iniciais dos revisores para a realização do estudo, cujo registo está disponível (da Costa, 2023).

### **Design do estudo**

Tendo em consideração as exigências, morosidade, complexidade e tempo necessário para a realização de uma revisão sistemática de literatura, assim como o elevado número de publicações no campo de interesse do presente estudo; considerando ainda que existem publicações de revisões de literatura recentes acerca do fenómeno em estudo, que sintetizam um elevado número de informação prévia, optou-se por uma revisão sistemática de revisões sistemáticas de literatura (RSL), de abordagem qualitativa. Para Vilelas (2020) este tipo de estudos são de particular utilidade para coletar, confrontar e contrastar as evidências geradas por outras revisões sistemáticas de literatura publicadas, o que fornece uma visão global do corpo de informações disponíveis, de acordo com a pergunta de revisão, critérios de seleção e objetivos. Seguindo esta abordagem buscaram-se estudos nos repositórios para análise das evidências (Page et al., 2021).

De acordo com os argumentos de Moher, Liberati, Tetzlaff et. al., (2009), de modos a operacionalizar os objetivos definidos, dividiu-se o estudo em três fases. Na Fase 1, de planeamento da revisão, formularam-se a pergunta de revisão e os objetivos, definiram-se os critérios de seleção dos estudos, selecionaram-se os repositórios e se definiram as questões a analisar. A Fase 2 serviu para fazer a revisão propriamente dita, incidindo sobre: a seleção de estudos, a extração das evidências e a sua síntese.

A Fase 3 foi dedicada à escrita do relatório da revisão, descrevendo os resultados principais, seguindo as orientações do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA) (Shamseer et al., 2015; Page et al., 2021). Esta fase foi ainda dedicada a analisar e discutir os resultados, assim como a apontar limitações do estudo, a indicar lacunas no corpo de conhecimentos analisado e tendências para investigações futuras. Na Figura 1 é apresentado o fluxograma da seleção dos estudos para análise.

Seguindo o protocolo PRISMA (Moher et al., 2009; Shamseer et al., 2015; Vilelas, 2020), a triagem dos estudos a selecionar para a revisão obedeceu a três momentos. Num primeiro momento identificaram-se os estudos nas bases de dados, mediante as palavras-chave. Num segundo momento fez-se a triagem dos artigos identificados, por meio da leitura dos seus títulos e resumos. De tal leitura, vários estudos foram excluídos. Então, avançou-se para a leitura dos textos completos dos restantes artigos rastreados, para analisar a sua elegibilidade ou inelegibilidade, de acordo com uma lista de verificação construída para o efeito. No terceiro e último momento deste processo incluíram-se os estudos que cumpriram os critérios de seleção para a análise.

### Estratégia de busca

Com vista a evitar a duplicidade de esforços, antes de mais pesquisamos por registos de protocolos de revisões de literatura sobre liderança, com o mesmo escopo da pergunta de revisão definida para o presente estudo, abrangendo o mesmo corte temporal. Esta pesquisa foi realizada nas bases de dados da PROSPERO – *International prospective register of systematic reviews* e da *Open Science Framework* (OSF). No Quadro 1 apresenta-se a estratégia de coleta de informação das bases de dados pesquisadas, com aplicação dos operadores booleanos.

#### Quadro 1.

Estratégias de busca por repositório

Nº	Base de dados	Estratégia de busca
1	PROSPERO	(Revision) AND (Leadership) AND (2018-2023)
2	OSF	(Revision) AND (Leadership) AND (2018-2023)
3	RCAAP	(Revisão) OR (Review) AND (Liderança) OR (Leadership) AND (2018-2023) AND (Artigos de revisão)
4	SciELO	(Review) AND (Leadership) AND (2018-2023) AND (Artigos de revisão)
5	Science Direct	(Review) AND (Leadership) AND (2018-2023) AND (Review articles) AND (Social Sciences) AND (Psychology) AND (Open access & Open archive)
6	Scopus	(Review) AND (Leadership) AND (2018-2023) AND (Language: English, French, Spanish and Portuguese) AND (All open access) AND (Review articles) AND (Final) AND (Keyword: Leadership, Review, Systematic review, Systematic Literature Review, Scoping Review) AND (Journal) AND (Social Sciences) AND (Psychology) AND (Neuroscience) AND (Business, Management and Accounting) AND (Arts and Humanities) AND (Decision Sciences)

Fonte: Elaboração própria

A seleção dos repositórios fundamenta-se na sua abrangência e representatividade internacional na indexação de publicações científicas de interesse para a presente revisão. O Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) concentra estudos em língua portuguesa publicados em periódicos e repositórios institucionais portugueses, com forte presença de documentos (artigos, teses e dissertações de angolanos, publicados em Portugal); a *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* agrega predominantemente investigações oriundas de publicações da América do Sul e África, fundamentalmente nas línguas portuguesa e espanhola; a *Scopus* e a *Science Direct* indexam publicações de elevado impacto académico com distribuição global, fundamentalmente em língua inglesa.

### Critérios de elegibilidade

Segundo Aromataris e Munn (2020), a definição dos critérios de elegibilidade para a seleção de estudos numa revisão sistemática da literatura deve ser rigorosamente orientada pela questão de investigação e objetivos estabelecidos. Esta abordagem metodológica sistematizada permite assegurar a qualidade e relevância do corpus documental selecionado, minimizando potenciais enviesamentos no processo de revisão. A operacionalização destes critérios materializa-se através da definição explícita de parâmetros de inclusão e exclusão, apresentados detalhadamente no Quadro 2, que constituem o fundamento para a triagem e seleção criteriosa dos artigos incorporados nesta revisão.

#### Quadro 2.

Critérios de seleção

Critérios de seleção	
<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Bases de dados:</b> RCAAP, <i>SciELO</i> , <i>Scopus</i> e <i>Science Direct</i> <b>Tipo de estudos:</b> Revisões Sistemáticas de Literatura (RSL), com revisão por pares e qualidade metodológica forte <b>Palavras-chaves:</b> Liderança, RSL <b>Data de publicação dos estudos:</b> 2018 a 2023 <b>Línguas dos estudos:</b> Línguas portuguesa, espanhola, inglesa e francesa
<b>Critérios de exclusão</b>	Registos que não sejam de RSL, publicados fora das datas e línguas selecionadas, sem avaliação por pares e com alto risco de viés.

Fonte: Elaboração própria

Para o presente estudo foram selecionados apenas estudos de revisão sistemática de literatura por serem, geralmente, estudos que condensam um grande corpo de informações. Consideraram-se como palavras-chaves para a busca dos estudos as indicadas e os seus equivalentes em língua espanhola, inglesa e francesa. Foram consideradas apenas estas línguas por serem dominadas pelos autores. E a limitação de tempo visou, na altura da revisão, abarcar os estudos mais recentes sobre o fenómeno em estudo. A revisão foi realizada de maio a dezembro de 2023.

### Processo de recolha de informação

Com base nas diretrizes estabelecidas pelo *Joanna Briggs Institute (JBI)* para a elaboração de Instrumentos de Avaliação Crítica de Estudos, conforme preconizado

por Aromataris e Munn (2020), desenvolveu-se uma matriz de avaliação criteriosa que contempla os parâmetros seguintes: formulação da questão de investigação, tipologia do estudo, verificação da qualidade metodológica dos estudos primários, transparência da estratégia de pesquisa, descrição dos repositórios consultados (considerando um mínimo de três bases de dados) e processo de revisão por pares.

Esta matriz avaliativa foi implementada para aferir o rigor metodológico da informação recolhida, particularmente quanto à sua fiabilidade, pertinência e relevância científica, sendo os resultados posteriormente agregados através de uma abordagem meta-analítica. A operacionalização desta avaliação baseou-se numa escala dicotómica (0-1) para cada parâmetro considerado, estabelecendo-se como critério de inclusão uma pontuação global entre 4 e 6 valores. A secção subsequente apresenta uma análise detalhada dos resultados do processo de triagem dos estudos.

## RESULTADOS

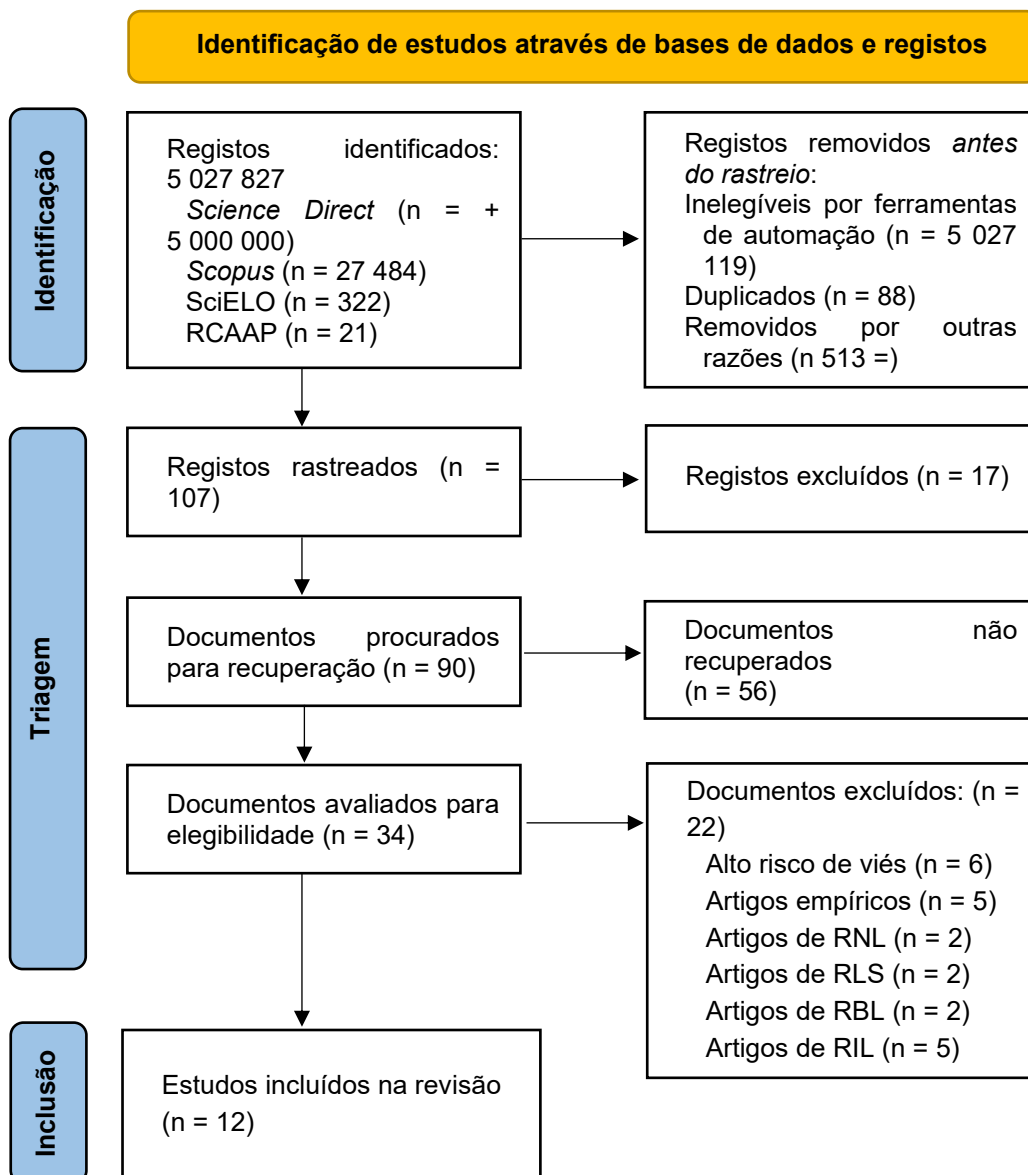
### Processo de triagem dos estudos

A pesquisa sistemática no registo internacional PROSPERO, utilizando os descritores "*Leadership AND Review*" e aplicando critérios de filtragem específicos (revisões sistemáticas, meta-análises, sínteses qualitativas e revisões de revisões), com exclusão de estudos em modelos animais, identificou 765 registos. A análise destes resultados revelou uma predominância de estudos focados na interface entre liderança e ciências da saúde, não se identificando, contudo, investigações concluídas ou em curso que abordassem as mesmas questões da presente revisão.

A investigação complementar no repositório OSF, empregando os mesmos descritores, resultou em 583 registos iniciais. A aplicação do filtro adicional "*Systematic Review*" reduziu este número para 6 resultados, os quais, após análise detalhada, foram considerados não elegíveis por divergência de escopo. Consequentemente, procedeu-se à pesquisa sistemática nas bases de dados científicas selecionadas. O processo de identificação, triagem e seleção dos estudos encontra-se sistematizado no fluxograma PRISMA apresentado na Figura 1.

Como se pode ver no Fluxograma PRISMA, a partir de um número de estudos encontrados nas bases de dados selecionadas, ultrapassando os 5 000 000, chegamos a apenas 12 estudos de revisão sistemática de literatura publicados no período selecionado. Tal resultado é decorrente dos critérios de elegibilidade aplicados para a seleção de estudos incluídos para a presente revisão.

**Figura 1.**  
Fluxograma PRISMA



**Legenda:** RNL: Revisão Narrativa de Literatura; RLS: Revisão de Literatura *Scoping*; RBL: Revisão Bibliométrica de Literatura; RIL: Revisão Integrativa de Literatura.

### Enfoque dos estudos selecionados

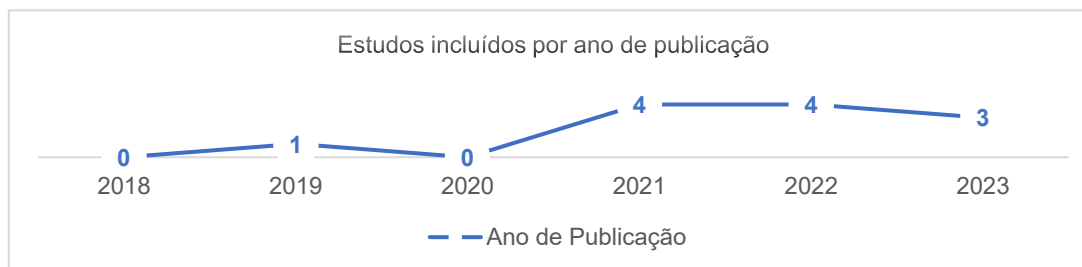
Dos estudos incluídos, alguns foram realizados por equipas interdisciplinares e internacionais. Há evidências de que muitos dos estudos realizados não tinham como enfoque a natureza ou comportamento “puro” do fenómeno em análise. Antes, focaram-se na sua relação com outros fenómenos de interesse. Nota-se assim, uma tendência em compreender as contribuições da liderança para as ciências da gestão, em vários ramos de atividade profissional, nomeadamente: saúde, gestão, psicologia, administração pública, educação, dentre outras, como também o referiram Calvosa e Ferreira (2023).

## Distribuição dos estudos selecionados por ano de publicação

O Gráfico 1 mostra que os estudos selecionados para o presente estudo se concentram entre os anos 2021 e 2023, logo após a pandemia da Covid-19, cujo ápice foi em 2020. Talvez pela necessidade de compreender a evolução da compreensão do fenômeno em análise após um período de crise e de emergência que afetou a todos, expôs vulnerabilidades dos sistemas de governação, educativos, de saúde, etc. Assim sendo, parece que se reforça a ideia de que a liderança é situacional e manifesta-se em momentos de crise e situações de emergência (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

### Gráfico 1.

Estudos incluídos por anos de publicação



Ao longo do processo de triagem dos estudos pareceu-nos que os estudos de revisão sistemática de literatura vêm sendo mais produzidos nos últimos anos, como se pode ver na linha de tempo, com maior incidência após a pandemia do COVID-19. Por outro lado, a triagem dos estudos, limitada pelos critérios de seleção descritos anteriormente, resultou na reduzida amostra de estudos selecionada para a revisão. Entretanto, uma vez que o presente estudo é de revisão de revisões sistemáticas de literatura e a reduzida quantidade de estudos encontrados julgamos que não se possam fazer inferências gerais. Fica-se, sim, com uma ideia geral do corpo de informações publicadas sobre o fenômeno e que podem fundamentar estudos futuros.

## Línguas de publicação dos estudos selecionados

Da amostra de artigos incluídos no estudo, somente três foram publicados em língua portuguesa, nomeadamente: Calvosa e Ferreira (2023), Souza e Wood Jr (2022) e Valle, Balsanelli, Taminato, Saconato e Gasparino (2021). Os restantes, i.e., a maioria dos estudos encontram-se em língua inglesa. Tal constatação reflete as mesmas de Calvosa e Ferreira (2023), de que ainda é consideravelmente baixo o número de publicações científicas sobre a liderança na língua portuguesa, face ao que se produz em língua inglesa. As evidências do presente estudo sugerem que muitos investigadores de língua portuguesa têm publicado mais em língua inglesa.

Não foi encontrado nenhum estudo, atendendo ao escopo da presente revisão, em língua francesa. Os estudos selecionados são de autores europeus, sul-americanos e asiáticos, não tendo sido encontrado nenhum estudo em contexto africano. Pretendia-se encontrar, da presente revisão, estudos em contexto africano que permitissem, além de uma visão geral do conhecimento produzido, uma análise comparativa da

compreensão do fenómeno neste contexto particular. Porém, ao não se seleccionar nenhum estudo do género, não foi possível.

### Design e principais resultados dos estudos seleccionados

Os estudos seleccionados são de revisão sistemática de literatura, realizados em diferentes contextos profissionais e geografias. A maior parte dos estudos seleccionados (oito) foi realizada no âmbito das ciências económicas e da gestão, enquanto os outros se distribuem entre a Enfermagem, Ciências da Administração, Ciências da Educação e Psicologia das organizações. Os estudos seguem diferentes abordagens sobre a liderança, combinando técnicas nos seus designs.

Quanto aos principais resultados de cada um dos estudos incluídos na análise, assim como demais informações dos mesmos estão descritos no Quadro 3. O mesmo quadro permite uma visão geral dos principais elementos dos estudos incluídos na análise.

As evidências do estudo sugerem que o fenómeno da liderança é um campo de investigação e prática multi e interdisciplinar, que desperta o interesse de muitos investigadores de diferentes campos do saber. Destes, destacam-se no presente estudo as ciências económicas e da gestão, sem prejuízo de outros (Ver Quadro 3). Relativamente à Gestão, a análise feita aponta para uma vasta produção científica no campo das Ciências da Saúde, entre médicos e Enfermeiros, realizados fundamentalmente nos EUA, Canadá, Reino Unido, Brasil e Portugal.

**Quadro 3.**  
Estudos incluídos para a revisão.

Nº	Autor/Data	País	Design do estudo	Outras variáveis abordadas	Principais resultados	Área disciplinar	Qualidade metodológica
1	Calvosa e Ferreira (2023)	Brasil	Focus group, Revisão Bibliométrica e Sistemática	Abordagem tradicional e abordagem contemporânea da liderança	Lista atualizada de descritores científicos para futuras investigações sobre a liderança organizacional; constatação da lacuna na produção científica e publicações de elevado impacto académico nas áreas de liderança e gestão; constatação de um contraste significativo entre publicações em língua inglesa e portuguesa: enquanto na literatura anglófona predomina expressivamente o paradigma tradicional de liderança (século XX), nas publicações em português esta tendência inverte-se, evidenciando uma menor representação deste modelo conceptual. Esta dicotomia sugere uma necessidade premente de investigação adicional para compreender as razões subjacentes a esta divergência paradigmática entre as duas esferas linguísticas.	Administração e Gestão	Baixo risco de viés
2	Figueiredo, Neves, Chimenti, e Abelha (2022)	Brasil	Revisão Sistemática, Narrativa e Bibliométrica	Criatividade e Inovação	Crescimento acelerado da investigação sobre o tema com forte pendor para os efeitos da liderança sobre a criatividade. Os autores priorizam a perspectiva da liderança transformacional, mas também adotam as abordagens da Liderança positiva, LMX e empreendedora.	Administração e Gestão	Baixo risco de viés
3	Souza e Wood Jr (2022)	Brasil	Revisão Sistemática	Followership Liderança coletiva	Perspectiva de três lentes na abordagem dos estudos sobre liderança, apontando predominância da abordagem sobre líderes singulares, na base da posição hierárquica e autoridade formal e vertical, em detrimento de uma compreensão do	Administração de empresas	Baixo risco de viés

					fenômeno enquanto processo coletivo e dinâmico.		
4	Valle, Balsanelli, Taminato et al. (2021)	Brasil	Revisão Sistemática	Empoderamento estrutural	Correlação positiva entre liderança autêntica e empoderamento estrutural, resultando numa otimização do compromisso organizacional, satisfação laboral e qualidade do desempenho, com simultânea redução do <i>burnout</i> .	Enfermagem	Baixo risco de viés
5	Chatzipanagiotou e Katsarou (2023)	Chipre e Grécia	Revisão Sistemática	Gestão de crise; liderança escolar	Os diretores das escolas valorizaram os estilos de liderança colaborativa e distribuída durante a Covid-19, o que permitiu organizar de modo eficaz a sua estratégia de resposta, partilhando responsabilidades, enfatizando o trabalho em rede e o sentido de pertença para responder à crise.	Ciências da Educação	Baixo risco de viés
6	Hoedemakers, Vanderstucken, Stoffers (2023)	Países Baixos	Revisão Bibliométrica e sistemática	Empregabilidade	A influência da liderança na empregabilidade é mediada pela reciprocidade da relação supervisor-colaborador, sendo o investimento na liderança uma estratégia crítica de GRH para potenciar a empregabilidade organizacional.	Gestão	Baixo risco de viés
7	Wang, Hou e Li (2022)	China e Coreia do Sul	Revisão Sistemática	Empregabilidade Tomada de decisão	A liderança participativa influencia positivamente a saúde mental dos colaboradores, o seu desempenho profissional, o seu comportamento vocal, assim como a criatividade e inovação a nível organizacional.	Economia e Gestão	Baixo risco de viés
8	Henderikx e Stoffers (2022)	Países Baixos	Revisão de Literatura	Transformação digital; desenvolvimento de habilidades de liderança	A transformação digital exige uma liderança centrada no capital humano, privilegiando competências transversais (humildade, integridade, empatia), enquanto a Inteligência Artificial assume funções de gestão quantitativa, permitindo aos gestores focarem-se no desenvolvimento interpessoal.	Educação e Gestão	Risco de viés
9	Tummers e Bakker (2021)	Países baixos	Revisão Sistemática	Teoria das exigências-recursos no trabalho	A inadequação metodológica na mensuração dos conceitos de liderança evidencia a necessidade de desenvolvimento teórico, particularmente quanto ao impacto tridimensional da liderança sobre: (1) as exigências e recursos laborais, (2) a mediação entre estes fatores e o bem-estar, e (3) o desenvolvimento profissional e desempenho organizacional	Administração pública & Psicologia organizacional	Baixo risco de viés
10	Foldøy, Furunes, Dagsland et al. (2021)	Noruega, Países Baixos e Austrália	Revisão Sistemática	Responsabilidade e social corporativa; criação de valor partilhado; negócios sustentáveis	A análise dos instrumentos de avaliação da liderança responsável revela uma predominância de métricas focadas na liderança individual direta, com extensões pontuais à liderança organizacional, identificando-se quatro dimensões conceptuais: responsabilidade, facilitação inclusiva, planeamento inovador e criação de valor benevolente.	Gestão	Baixo risco de viés
11	Mcquade, Harrison, Tarbert (2021)	Reino unido	Revisão Sistemática	Liderança servidora	A literatura sobre liderança servidora enfatiza a interligação entre valores, avaliação, comportamentos e desempenho, identificando como competências nucleares a capacidade de escuta ativa, comunicação eficaz, empatia e construção de relações de confiança.	Gestão	Baixo risco de viés
12	Mokhtar, Genovese, Brint et al. (2019)	Reino Unido e Malásia	Revisão Sistemática	Cadeia de abastecimento	insuficientes estudos empíricos sobre liderança da cadeia de abastecimento.	Gestão	Baixo risco de viés

Fonte: Elaboração própria dos dados da pesquisa.

## DISCUSSÃO

A análise dos resultados da presente revisão sugere que os estudos selecionados abordam três principais grupos de questões, conforme identificado por Bass e Bass (2008) nos seus estudos sobre as teorias da liderança: (i) estudos que procuram explicar a natureza da liderança, (ii) aqueles que analisam os fatores que influenciam a sua emergência e (iii) os que investigam as suas consequências (ver Quadro 4). Contudo, alguns dos estudos abrangem mais do que uma destas abordagens, complementando-se e facilitando uma visão panorâmica da questão. Entretanto, as evidências sugerem que, nos últimos anos, a maioria das pesquisas se tem concentrado principalmente na análise das consequências da liderança e da sua natureza.

**Quadro 4.**  
Ênfase dos estudos selecionados

<b>Categorias de análise</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Autores</b>
<b>Natureza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liderança individual (indivíduo)</li><li>▪ Liderança Coletiva (equipa)</li><li>▪ <i>Followership</i> (seguidores)</li></ul>	Chatzipanagiotou e Katsarou (2023), Hoedemakers et al. (2023), Calvosa e Ferreira (2023), Souza e Wood Jr (2022), Henderikx e Stoffers (2022), Mcquade et al. (2021), Foldøy et al. (2021), Mokhtar et al. (2019)
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Do líder</li><li>▪ Dos seguidores</li><li>▪ Do contexto</li><li>▪ Das relações entre os atores</li><li>▪ De múltiplos fatores combinados</li></ul>	Chatzipanagiotou e Katsarou (2023), Calvosa e Ferreira (2023), Souza e Wood Jr (2022)
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ao nível individual</li><li>▪ Ao nível grupal</li><li>▪ Ao nível organizacional</li><li>▪ Ao nível das tarefas e resultados</li></ul>	Chatzipanagiotou e Katsarou (2023), Hoedemakers et al. (2023), Figueiredo et al. (2022), Souza e Wood Jr (2022), Wang et al. (2022), Tummers e Bakker (2021), Valle et al. (2021)

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da revisão

### Natureza da liderança

A liderança constitui um fenómeno universal e transversal à experiência humana, manifestando-se em múltiplos contextos organizacionais e sociais, desde instituições académicas a estruturas corporativas, constituindo-se como um dos tópicos mais investigados no âmbito das Ciências Sociais dada a sua relevância multidisciplinar (Calvosa & Ferreira, 2023). Daí o tema suscitar interesse multidisciplinar e ser dos mais investigados nas Ciências Sociais.

A literatura científica selecionada evidencia um consenso quanto à natureza dinâmica e complexa da liderança, sendo esta moldada pela constante transformação societal e organizacional (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023; Hoedemakers et al., 2023). Este fenómeno multifacetado emerge da interação entre líderes e liderados, fundamentada em valores e objetivos comuns, assumindo particular relevância em contextos VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Calvosa e Ferreira (2023) identificam duas principais perspectivas de análise da liderança: por um lado, as perspectivas tradicionais, caracterizadas pelo seu conservadorismo e predominância; por outro, as perspectivas contemporâneas, que apresentam abordagens mais inovadoras, mas que, segundo os dados da sua investigação, permanecem marginalizadas no campo dos estudos sobre liderança.

As evidências deste estudo sugerem uma análise tridimensional do fenómeno da liderança, articulando três vetores fundamentais: (1) a dimensão individual, focada nas características e competências do líder singular; (2) a dimensão coletiva, que engloba modalidades de liderança participativa, distribuída e partilhada; e (3) a perspectiva dos seguidores (*followership*), que examina o papel ativo dos liderados na construção e manifestação do processo de liderança (Toader & Martin, 2023; Souza & Wood Jr., 2022), conforme ilustrado no Quadro 5.

A perspectiva das lentes teóricas na análise da liderança, segundo Souza e Wood Jr. (2022), possibilita uma investigação multidimensional que abrange desde análises microestruturais, focadas em características individuais, até abordagens macroestruturais, centradas em processos e resultados coletivos de liderança. Esta conceptualização corrobora a estruturação dos quadros mentais e respetivas categorias analíticas nas abordagens tradicionais e contemporâneas da liderança, conforme postulado por Calvosa e Ferreira (2023). Não obstante, Souza e Wood Jr. (2022) enfatizam que, numa perspectiva teórico-prática, as lentes do 'eu' (onde se destacam teorias como a dos traços, dos estilos e comportamentos de liderança, da contingência ou liderança situacional, da liderança carismática, autêntica e transformacional), 'eles' (com ênfase nos tipos de liderados, nas suas crenças e esquemas, na ideia dos liderados como modeladores de liderança, assim como nas abordagens relacionais – carismática, autêntica e transformacional) e 'nós' (que enfatizam a liderança distribuída, compartilhada ou participativa, a liderança complexa e em redes sociais, a liderança como prática e a liderança plural) devem ser consideradas complementares, rejeitando uma interpretação mutuamente exclusiva destas dimensões.

#### Quadro 5.

Lentes teóricas da investigação sobre liderança

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

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

Fonte: Souza e Wood Jr. (2022)

Baseados nesta sistematização teórica, os autores desenvolvem um enquadramento conceptual que integra as teorias clássicas e contemporâneas da liderança, alicerçado nas perspectivas teóricas anteriormente apresentadas. Fundamentados nos resultados da presente revisão, estabeleceu-se uma matriz analítica que sintetiza as definições operacionais de liderança e as respetivas abordagens paradigmáticas subjacentes (Quadro 6).

**Quadro 6.**  
Definições de liderança

Autor/Data	Definição	Perspetiva
(Calvosa & Ferreira, 2023)	A liderança manifesta-se como um processo dinâmico de influência interpessoal fundamentado na comunicação eficaz, visando a consecução de objetivos coletivamente estabelecidos. Este fenómeno universal e intemporal sustenta-se numa visão prospetiva e num quadro axiológico partilhado pela comunidade organizacional.	Liderança participativa
(Figueiredo et al., 2022)	Processo formal ou informal de influência contextualizada entre líderes e seguidores. O estudo da liderança envolve a análise dos traços e comportamentos do líder, das perceções dos observadores e dos resultados alcançados.	Liderança individual
(Souza & Wood Jr, 2022)	A identidade do líder, por si só, é incapaz de responder à crescente complexidade organizacional, levando à adoção de abordagens relacionais, onde a liderança é cocriada nas interações sociais.	Liderança participativa
(Tummers & Bakker, 2021)	A liderança constitui um processo sistemático de influência deliberada que visa estruturar, orientar e otimizar a atividade coletiva nas organizações.	Liderança individual

(Foldøy et al., 2021)	A liderança transcende a função formal, manifestando-se através do <i>ethos</i> organizacional e materializando-se na integração entre responsabilidade corporativa, valor partilhado e sustentabilidade empresarial.	Liderança responsável
(Mcquade et al., 2021)	A liderança deve estar ao serviço dos outros, da organização e da comunidade. O líder-servo adota uma postura de serviço antes de assumir a liderança, onde se destacam a escuta ativa, a empatia, a comunicação assertiva e a confiança como competências essenciais.	Liderança servidora

Fonte: Elaboração própria dos dados da pesquisa

As definições apresentadas no Quadro 6 sugerem que a maior parte dos estudos prioriza as perspectivas de liderança individual e de liderança participativa. Esta última é compreendida na sua dimensão interpessoal, como um processo contínuo e universal, sustentado pela partilha de uma visão de futuro e de valores que influenciam a tomada de decisão coletiva. Através da comunicação, esse processo visa alcançar objetivos partilhados e interiorizados pelo grupo. Além disso, tanto o líder como os seguidores imprimem as suas próprias características à liderança, evidenciando que esta não é um fenómeno impessoal ou espontâneo. Pelo contrário, trata-se de um processo personalizável, adotado e adaptado pelos intervenientes ao longo do tempo (Calvosa & Ferreira, 2023).

Na literatura recente, a liderança é definida de várias maneiras, refletindo a complexidade, a diversidade e a evolução do conceito, destacando a sua natureza dinâmica, situacional e multifacetada, a importância das relações interpessoais e do contexto organizacional. Algumas das definições destacadas na análise incluem: Liderança participativa, Liderança individual, Liderança relacional e Liderança servidora.

A perspetiva contemporânea da liderança assenta numa abordagem inclusiva e plural, reforçando a necessidade de humanização, convivência e transformação de mentalidades. Esta visão destaca a importância da diversidade, da inovação e da criação de ambientes organizacionais éticos e equitativos, alinhados com as novas gerações de indivíduos e de organizações. A liderança torna-se particularmente evidente e valorizada em momentos de crise, mudanças de contexto e pressões externas sobre a organização. Assim, assume-se como um processo de gestão transformador, inovador e inspirador (Calvosa & Ferreira, 2023).

### **Emergência da liderança**

As evidências do estudo sugerem que a maioria dos estudos sobre liderança privilegiam uma perspetiva centrada no líder, seguindo abordagens tradicionais e conservadoras, contrastando com abordagens contemporâneas que enfatizam modelos participativos (Calvosa & Ferreira, 2023; Souza & Wood Jr., 2022). Estas abordagens contemporâneas e inovadoras reconhecem que a emergência da liderança não depende exclusivamente das características individuais do líder, incorporando fatores contextuais e relacionais.

Como sugere a literatura selecionada, as especificidades das equipas – composição, contexto, condições laborais e objetivos – condicionam a manifestação da liderança (Toader & Martin, 2023). Assim sendo, a natureza dinâmica da realidade social e organizacional imprimem diferentes configurações, não só à natureza da liderança, mas também à sua emergência, enquanto fenómeno situacional. Pois, como sugerem as evidências deste estudo a liderança não é uma condição permanente nem universal, variando consoante o contexto e as circunstâncias em que o indivíduo se encontre inserido, com tendência a emergir, sobretudo, em situações de crise e incerteza (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

A interação cognitiva entre líderes e equipas (Toader & Martin, 2023) fundamenta-se em modelos mentais construídos através de experiências prévias. Assim sendo, fundamentados na teoria da emergência multinível e nas abordagens da complexidade do comportamento organizacional, estes autores propõem analisar o fenómeno da liderança sob uma perspetiva cognitiva, considerando três vetores: individual, sustentada em características pessoais (Souza & Wood Jr., 2022); coletivo, através de dinâmicas grupais (Toader & Martin, 2023); e contextual (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

A transformação digital, enquanto processo disruptivo, exige uma liderança humanizada que integre competências interpessoais com potencialidades da inteligência artificial (Henderikx & Stoffers, 2022). Este paradigma privilegia a gestão automatizada do desempenho quantificável, permitindo aos líderes focarem-se no desenvolvimento humano dos colaboradores. Deste modo, a transformação digital e a hiperconectividade levantam desafios adicionais no que respeita à interação virtual das equipas e à liderança exercida em ambientes digitais.

A literatura converge na conceptualização da liderança como fenómeno multidimensional, integrando: características individuais (Souza & Wood Jr., 2022), dinâmicas relacionais (Toader & Martin, 2023), fatores contextuais (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023), interações interpessoais (Calvosa & Ferreira, 2023), transformação digital (Henderikx & Stoffers, 2022) e modelos mentais partilhados (Toader & Martin, 2023), uma vez que as cognições e experiências anteriores de liderança dos líderes e seguidores influenciam como eles percebem e respondem às situações de liderança atuais.

### **Consequências da liderança**

Como evidenciam os resultados desta revisão sistemática da literatura, a maioria dos estudos analisados foca-se nas consequências da liderança, examinando os seus efeitos nos líderes, nos seguidores, no clima organizacional e nos resultados alcançados.

No que respeita aos seguidores, quando o líder exerce a sua influência – embora esta não seja uma responsabilidade exclusivamente sua –, estabelece novos referenciais, proporciona experiências desafiantes aos *stakeholders*, implementa sistemas de

recompensas e fortalece a confiança dos liderados, promovendo assim a cidadania organizacional (Calvosa & Ferreira, 2023). De acordo com Moura, Hayashida, Bernardes et al. (2019), a liderança exerce um impacto positivo nos seguidores, particularmente em contextos de crise e mudança, ao transformar a sua percepção sobre a natureza das tarefas, oferecer uma visão de futuro mobilizadora, consolidar a identidade coletiva dos membros da equipa e potenciar tanto a eficácia individual como a grupal.

No que concerne ao clima organizacional, Valle, Balsanelli, Taminato et al. (2021) sustentam que a liderança autêntica está positivamente correlacionada com o empoderamento estrutural, fomentando um maior compromisso e satisfação dos colaboradores. Consequentemente, reduz o *burnout* e incrementa a qualidade dos serviços prestados, refletindo-se diretamente na segurança e satisfação dos utentes. Esta correlação é confirmada por Hoedemakers, Vanderstukken, Stoffers et al. (2023), que demonstram uma relação positiva entre a liderança exercida pelos supervisores e a empregabilidade dos trabalhadores. Na mesma linha, Tummers e Bakker (2021) argumentam que a liderança contribui para a otimização da organização do trabalho, estimula a autossuperação e potencia o desempenho organizacional.

No que respeita aos resultados das equipas, Figueiredo, Neves, Chimenti et al. (2022) salientam que determinados estilos de liderança — nomeadamente a liderança transformacional, a troca líder-membro (*Leader-Member Exchange* – LMX), a liderança empoderadora e a liderança positiva — exercem uma influência positiva na criatividade e na inovação das equipas. Segundo Calvosa e Ferreira (2023), a criatividade e a inovação constituem elementos fundamentais para a análise do pensamento organizacional no século XXI, enquadrando-se numa perspetiva contemporânea e inovadora da liderança, especialmente num mundo dominado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Esta perspetiva é corroborada por Wang, et al. (2022), que evidenciam que a liderança participativa, atuando tanto ao nível individual como organizacional, está positivamente associada não apenas à saúde mental e ao comportamento dos trabalhadores, mas também à criatividade, contribuindo para um desempenho superior e impulsionando a inovação organizacional.

Em síntese, os estudos analisados demonstram que a liderança, longe de ser um fenómeno estático ou exclusivamente centrado no líder, constitui um processo dinâmico e multidimensional. Os seus impactos estão positivamente correlacionados com o desenvolvimento dos indivíduos, a coesão das equipas, a cultura organizacional e a capacidade de criatividade e inovação, revelando-se determinante para a sustentabilidade e competitividade das organizações contemporâneas.

### **Tendências identificadas**

De acordo com as informações selecionadas para a presente revisão parece haver um crescente interesse académico na investigação da liderança no contexto da gestão da cadeia de abastecimento (Mokhtar et al., 2019). Por outro lado, a análise realizada

revelou uma tendência a considerar a liderança e a gestão como coincidentes, assim como a figura do líder e a posição hierárquica. As evidências sugerem ainda uma tendência por parte de autores em realizar estudos que priorizam a análise das contribuições da liderança para a gestão, em detrimento da consideração do comportamento e desenvolvimento humano centrados no fenómeno da liderança (Figueiredo et al., 2022; Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023). A análise revelou ainda a tendência a preferência por abordagens tradicionais nos estudos em língua inglesa, enquanto aqueles publicados em língua portuguesa tendem a optar por abordagens mais contemporâneas (Calvosa & Ferreira, 2023).

As transformações globais nos domínios político, militar, económico, social, migratório e climático, ocorrem de forma acelerada, dinâmica e cada vez mais complexa, com impacto tanto na sociedade, como nas organizações. Este cenário, intensificado pela pandemia de COVID-19, tem provocado mudanças significativas na conceção da liderança entre os séculos XX e XXI, como se descreve no Quadro 7. Alguns autores defendem, inclusive, que a análise do fenómeno da liderança, sob uma perspetiva instrumental, deveria estar orientada para a resolução ou atenuação dos desafios sociais e organizacionais do século XXI, recorrendo a abordagens, instrumentos e modelos mentais distintos dos aplicados no século XX (Calvosa & Ferreira, 2023). No entanto, na prática, essa transição nem sempre se verifica de forma evidente.

**Quadro 7.**  
Perspetivas sobre liderança

	Século XX	Século XXI
<b>Objeto de análise</b>	Organização	Indivíduo
<b>Ênfase</b>	Comando, controlo e encaminhamento à eficiência.	Singularidades do indivíduo, desenvolvimento de estratégias, estabelecimento de parcerias, envolvimento dos <i>stakeholders</i> , valorização da diversidade, promoção da tolerância e participação em iniciativas coletivas.
<b>O que se pesquisa</b>	A estrutura organizacional e o papel do líder enquanto agente de reprodução e controlo dos interesses da organização, visando a otimização do lucro.	Comunidades, inclusão, diversidade, visão organizacional coletiva e estratégias de atuação, especialmente numa perspetiva inspiradora ou orientadora.
<b>Tendência dos estudos</b>	Fenómeno, modelos, estilos e teorias da liderança.	Contribuições da liderança para a gestão
<b>Abordagens</b>	Tradicionais e conservadoras	Contemporâneas e inovadoras
<b>Visão</b>	Visão clássica de liderança	Perspetiva atual, considerando exclusivamente fatores contingentes à organização.
<b>Tendência dos estudos</b>	A conduta do líder e o seu impacto nos liderados	Inovação, transformação disruptiva, avanços em robótica e nanotecnologia, virtualização,

	(estímulo–resposta) para o desenvolvimento organizacional, a gestão de recursos e a imposição de rigor nos processos de gestão.	liderança 4.0, reestruturação empresarial por meio de fusões e aquisições, redefinição das funções e da representação do líder na edificação da liderança, mentoria e aconselhamento profissional, renovação da ética organizacional e social, inspiração e atribuição de propósito e significado, envolvimento em iniciativas coletivas e adaptação às novas dinâmicas
<b>Prioridade</b>	Recursos	Pessoas
<b>Principais descritores</b>	Gestor, administração, liderança executiva, abordagens de liderança, capacidades de liderança, liderança corporativa, líder corporativo, modelos teóricos de liderança.	Líder, Liderança, Comportamentos do líder, Competências de liderança, Líder-coach, Desenvolvimento de liderança, Liderança estratégica.

Fonte: Adaptado de Souza e Wood Jr (2022) e Calvosa e Ferreira (2023).

O contexto pandêmico e pós-pandêmico intensificou transformações profundas nas sociedades e organizações, conduzindo a uma maior introspeção institucional e à reavaliação dos seus interesses estratégicos. Estas mudanças tiveram um impacto direto na conceção da liderança, verificando-se, entre 2018 e 2021, uma tendência para o regresso a abordagens mais tradicionais, centradas na gestão, comando, controlo, eficiência e administração de recursos (Calvosa & Ferreira, 2023). Tal evidência reforça a influência dos fatores contextuais e sociais sobre a investigação e prática da liderança, confirmando que “as necessidades de liderança e gestão ocorrem de forma sistémica” (Calvosa & Ferreira, 2023, p. 244).

A pandemia da COVID-19 revelou fragilidades significativas nas estruturas de liderança, particularmente nos setores da saúde e da educação, destacando lacunas na gestão de crises (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023). Segundo estes autores, a resposta eficaz a crises deste tipo exige que os líderes desenvolvam competências específicas de gestão de crise, incluindo a capacidade de avaliar com precisão a complexidade da situação, tomar decisões estratégicas, estabelecer canais de comunicação eficazes com as partes envolvidas, implementar estratégias de recuperação imediata e adotar uma postura de autorreflexão para capitalizar lições aprendidas para ações futuras (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023). De acordo com estes autores, em países como Chipre e Grécia os líderes escolares enfrentaram desafios de natureza logística (insuficiência de infraestruturas e equipamentos para o ensino remoto, escassez de financiamento e ausência de planos de contingência), académica (dificuldades na implementação do ensino online e acentuação das desigualdades educacionais) e organizacional (garantia da segurança física, promoção do bem-estar psicológico da comunidade escolar e manutenção de um clima escolar positivo). Estas dificuldades impulsionaram uma transição de modelos de liderança conservadores e individualistas para abordagens colaborativas e em rede, orientadas para o sucesso dos alunos (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

Adicionalmente, a crise gerou uma reconfiguração na compreensão da liderança, promovendo uma maior consciência sobre as capacidades individuais dos líderes (maximizando e potenciando o seu desempenho), o desenvolvimento das competências das suas equipas (baseado nas suas forças e fragilidades) e a importância da construção de equipas resilientes e coesas, capazes de atuar eficazmente em diferentes cenários com base na colaboração e confiança mútua.

## CONCLUSÃO

As evidências do presente estudo sugerem que a definição da liderança varia consoante os elementos enfatizados. Ao longo do tempo, a compreensão deste fenómeno foi evoluindo, o que destaca o seu carácter situacional e dinâmico. Assim, longe de se restringir a uma perspetiva meramente administrativa e hierárquica, a liderança assume uma dimensão psicossocial, influenciando as relações humanas e manifestando-se nas organizações mais em contextos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que requerem competências de gestão de crises.

A valorização dos contextos individuais, a centralidade da dignidade e do desenvolvimento humano, bem como a necessidade de uma relação mais próxima entre líderes e liderados, impulsionaram o enfoque na liderança participativa e servidora nos processos de tomada de decisão. Esta abordagem promove uma visão organizacional mais plural e inclusiva, sustentada por uma perspetiva inspiracional e orientadora. Paralelamente, a evolução das tecnologias de informação e comunicação, da inteligência artificial, a transformação digital e a hiperconectividade impõem novos desafios e configurações ao fenómeno da liderança, que é chamada a incorporar estes elementos, aproveitando as suas vantagens.

Importa, contudo, considerar que as conclusões deste estudo estão condicionadas pelos critérios de seleção adotados, podendo ter sido excluídas evidências relevantes. Para futuras investigações, recomenda-se a ampliação da análise a outras bases de dados, de modo a contrastar resultados e aprofundar a compreensão dos desafios da liderança face à volatilidade e imprevisibilidade do mundo VUCA em que se vive hoje. Uma vez que a pesquisa não produziu resultados para Angola, sugere-se a exploração das razões subjacentes à escassez de produção científica sobre a temática da liderança no referido país. Sendo a presente análise de carácter geral, apresentando uma síntese do conhecimento sistematizado dos estudos incluídos nesta revisão, sugere-se, também, que se analise a evolução do fenómeno em contexto da nação angolana.

## REFERENCIAS

- Aromataris, E., & Munn, Z. (2020). *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed. edition). New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3<sup>a</sup> Ed.). Simon and Schuster.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum.
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2023). Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd*, 29(1), 224–260. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>
- Carson, O., McAloon, T., Brown, D., & McIlfratrick, S. (2023). Exploring the contribution and impact of master's education for leadership development in adult general nursing: A scoping review. *Nurse Education in Practice*, 71, 103697. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103697>
- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J., & McGregor, R. (2010). Exploring social construction of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, 21, 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(118), 1–29. <https://doi.org/10.3390/educsci13020118>
- Costa, F. K. F. da, & Rouco, J. C. D. (2023). Mapping Military Leadership Competencies: A Systematic Literature Review. *European Conference on Management Leadership and Governance*, London, 19(1), 583–592. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1966>
- Cruz, A. B., & Kim, H.-D. (2023). A bibliometric review of coach leadership studies. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1135243>
- Cunha, C. S. M. (2021). *Mar calmo nunca fez bom marinheiro”: Competências essenciais para liderar em crise* [Master Thesis, Universidade do Porto]. Universidade do Porto, Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137798/2/515282.pdf>
- da Costa, F. (2023). *Liderança: Revisão Sistemática de Revisões de Literatura pelo método PRISMA*. Obtido de <https://osf.io/ynwsj/>
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- Francisco, I. da C. (2024). Principais aspectos do percurso da Educação em Angola: Da Era colonial às Eleições gerais de 2017. *FT Revista de Ciências Humanas*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11134443>
- Figueiredo, J. A. L., Neves, F. S. C., Chimenti, P. C. P. de S., & Abelha, D. M. (2022). A Decade of Research on Leadership and its Effects on Creativity-Innovation: A Systematic and Narrative Literature Review. *Review of Business Management*, 24(1), 66–91. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>
- Foldøy, S., Furunes, T., Dagsland, Å. H. B., & Haver, A. (2021). Responsibility beyond the board room? A systematic review of responsible leadership: Operationalizations,

- antecedents and outcomes. *Sustainability*, 13(18).  
<https://doi.org/10.3390/su131810298>
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2).  
<https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Hoedemakers, J., Vanderstukken, A., & Stoffers, J. (2023). The influence of leadership on employees' employability: A bibliometric analysis, systematic literature review, and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1092865>
- Holm, F., & Fairhurst, G. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692-721.  
<https://doi.org/10.1177%2F0018726717720803>
- INE. (2024). Anuário de estatísticas sociais 2017—2022. Luanda, Angola. Obtido de [https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao\\_638734024815201396.pdf](https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao_638734024815201396.pdf)
- Kiluange, F. (2024). Sistema Educativo Angolano: Processos de desconstrução, construção e reconstrução dos seus fins e estrutura. *Sapientiae*, 9(2), 195–210.  
<https://doi.org/10.37293/sapientiae92.07>
- Kiluange, F., Rouco, J. C. D., Silva, A. P., & Fragoso Baio, L. G. (2024). Characteristics of Leadership in a Military Context: Systematic Literature Review by PRISMA Method. Em Á. Rocha, C. H. Fajardo-Toro, & J. M. R. Rodríguez (Eds.), *Developments and Advances in Defense and Security* (pp. 197–208). Singapore: Springer Nature.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-99-8894-5\\_17](https://doi.org/10.1007/978-981-99-8894-5_17)
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6(33), 329-341.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The prisma statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Mokhtar, A. R. M., Genovese, A., Brint, A., & Kumar, N. (2019). Supply chain leadership: A systematic literature review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, 216, 255–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.001>
- Moura, A. A. de, Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2019). Charismatic leadership among nursing professionals: An integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72, 315–320. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Rush, M., Thomas, J., & Lord, R. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organisational Behavior and Human Performance*, 20, 93110. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90046-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90046-0)
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Gherzi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ*, 349, g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- Sklaveniti, C. (2020). Moments that connect: Turning points and the becoming of leadership. *Human Relations*, 73(4), 544-571. <https://doi.org/10.1177%2F0018726719895812>
- Souza, R., & Wood Jr, T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>
- Toader, A. F., & Martin, R. (2023). Bringing the cognitive revolution forward: What can team cognition contribute to our understanding of leadership? *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101619. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101619>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Valle, R. B. L. R. D., Balsanelli, A. P., Taminato, M., Saconato, H., & Gasparino, R. (2021). A relação entre a liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural: Uma revisão sistemática. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55, 1–8. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2019029003667>
- Vilelas, J. (2020). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (3ª Ed.). Edições Sílabo.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308913>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>