

# LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS, TENDÊNCIAS E LACUNAS NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: EVIDENCE, TRENDS,  
AND GAPS IN THE SCIENTIFIC LITERATURE

Ciências Sociais Aplicadas • 15/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776192382](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776192382)

Claudio Eduardo dos Santos Costa Junior<sup>1</sup>

Alessandra Alves Fonseca<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A liderança constitui um dos pilares centrais do comportamento organizacional, exercendo influência direta sobre atitudes, percepções, relações interpessoais e desempenho no trabalho. A problemática central deste estudo consiste em compreender como a literatura científica tem analisado a relação entre liderança e comportamento organizacional, considerando diferentes estilos de liderança e seus impactos sobre o funcionamento das organizações. O objetivo geral foi analisar, de forma sistemática, a produção científica nacional e internacional acerca da influência da liderança sobre o comportamento organizacional. Metodologicamente, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, com base em critérios rigorosos de busca, seleção e análise de estudos publicados entre 2014 e 2024, indexados em bases de dados reconhecidas, como SciELO, Scopus, Web of Science e PubMed. Os resultados evidenciaram que os estilos de liderança exercem papel decisivo na configuração do clima organizacional, no engajamento, na motivação, na satisfação no trabalho e nos comportamentos de cooperação ou resistência. Observou-se que estilos de liderança participativos, transformacionais e éticos estão associados a comportamentos organizacionais positivos, enquanto práticas autoritárias e centralizadoras tendem a intensificar conflitos, desmotivação e comportamentos disfuncionais. Conclui-se que a liderança deve ser compreendida como fenômeno relacional e contextual, cuja efetividade depende da capacidade de articular objetivos organizacionais e necessidades humanas, reforçando a importância de modelos de liderança humanizados para a sustentabilidade e o desempenho das organizações contemporâneas.

**Palavras-chave:** Liderança; Comportamento organizacional; Gestão de pessoas; Clima organizacional; Desempenho no trabalho.

## **ABSTRACT**

Leadership constitutes one of the central pillars of organizational behavior, exerting a direct influence on attitudes, perceptions, interpersonal relationships, and work performance. The main issue addressed in this study is to understand how the scientific literature has analyzed the relationship between leadership and organizational behavior, considering different leadership styles and their impacts on organizational functioning. The general objective was to systematically analyze national and international scientific production on the influence of leadership on organizational behavior. Methodologically, a systematic literature review was conducted based on rigorous criteria for the search, selection, and analysis of studies published between 2014 and 2024, indexed in recognized databases such as SciELO, Scopus, Web of Science, and PubMed. The results indicate that leadership styles play a decisive role in shaping organizational climate, engagement, motivation, job satisfaction, and behaviors of cooperation or resistance. Participative, transformational, and ethical leadership styles were found to be associated with positive organizational behaviors, whereas authoritarian and centralized practices tend to intensify conflicts, demotivation, and dysfunctional behaviors. It is concluded that leadership should be understood as a relational and contextual phenomenon, whose effectiveness depends on the ability to align organizational goals with human needs, reinforcing the importance of humanized leadership models for the sustainability and performance of contemporary organizations.

**Keywords:** Leadership; Organizational behavior; Human resource management; Organizational climate; Work performance.

## **INTRODUÇÃO**

A liderança e o comportamento organizacional constituem temas centrais nas ciências sociais aplicadas, especialmente nos campos da administração, da psicologia organizacional e da gestão de pessoas, em razão de sua influência direta sobre o funcionamento das organizações e sobre a experiência subjetiva dos trabalhadores. Em um contexto marcado por transformações aceleradas no mundo do trabalho, como a intensificação das demandas produtivas, a incorporação de novas tecnologias e a reconfiguração das relações laborais, a atuação dos líderes assume papel estratégico na mediação entre objetivos organizacionais e necessidades humanas. A literatura científica contemporânea tem demonstrado que a liderança não se restringe à ocupação de cargos formais de autoridade, mas configura um processo social complexo, capaz de moldar valores, normas, atitudes e comportamentos no interior das organizações. Nesse sentido, Robbins e Judge afirmam que a liderança corresponde à “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de metas” (Robbins; Judge, 2017, p. 411), evidenciando sua dimensão relacional e dinâmica.

O comportamento organizacional, por sua vez, refere-se ao estudo sistemático das ações, atitudes e interações dos indivíduos e grupos no contexto do trabalho, envolvendo aspectos como motivação, satisfação, comprometimento, comunicação, poder e cultura organizacional. Ao analisar o comportamento humano nas organizações, esse campo reconhece que os resultados organizacionais não decorrem apenas de estruturas formais ou processos técnicos, mas da forma como as pessoas percebem, interpretam e respondem ao ambiente de trabalho. A liderança emerge, nesse contexto, como um dos principais fatores capazes de influenciar padrões comportamentais, favorecendo comportamentos cooperativos, éticos e engajados, ou, em sentido

oposto, intensificando conflitos, resistência e comportamentos disfuncionais. Yukl destaca que “a liderança envolve processos de influência que afetam a interpretação dos eventos, a escolha de objetivos e a motivação para alcançá-los” (Yukl, 2013, p. 7), reforçando sua centralidade no comportamento organizacional.

Apesar do reconhecimento da importância da liderança, observa-se que as práticas de gestão ainda são, em muitos contextos, marcadas por modelos tradicionais, hierárquicos e centralizadores, pouco sensíveis às dimensões subjetivas e relacionais do trabalho. Tal contradição tem motivado crescente produção científica voltada à análise dos estilos de liderança e de seus impactos sobre o comportamento organizacional, especialmente no que se refere ao clima organizacional, à motivação, ao engajamento e ao desempenho. Estudos recentes indicam que estilos de liderança autoritários tendem a gerar ambientes de medo, desconfiança e baixa cooperação, enquanto lideranças participativas e transformacionais favorecem a construção de relações baseadas em confiança, reconhecimento e sentido do trabalho. Bass e Riggio ressaltam que “líderes transformacionais inspiram seguidores a transcender interesses individuais em prol de objetivos coletivos” (Bass; Riggio, 2006, p. 4), evidenciando efeitos positivos sobre o comportamento organizacional.

Diante desse cenário, emerge a seguinte pergunta norteadora: de que maneira a literatura científica tem analisado a relação entre liderança e comportamento organizacional, e quais estilos de liderança se mostram mais associados a comportamentos organizacionais positivos? Essa questão orienta a necessidade de uma análise sistemática da produção científica, capaz de integrar

diferentes abordagens teóricas e empíricas, bem como de identificar tendências, consensos e lacunas no campo de estudo.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar sistematicamente a produção científica nacional e internacional acerca da relação entre liderança e comportamento organizacional. De forma específica, busca-se identificar os principais estilos de liderança abordados na literatura; analisar os impactos da liderança sobre variáveis do comportamento organizacional, como motivação, engajamento, satisfação e clima organizacional; examinar as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos analisados; e discutir as implicações dos achados para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Esses objetivos permitem uma compreensão integrada do fenômeno, articulando teoria, evidência empírica e prática organizacional.

Parte-se da hipótese de que a liderança exerce influência significativa sobre o comportamento organizacional, atuando como mediadora entre estruturas organizacionais e ações individuais e coletivas. Supõe-se, ainda, que estilos de liderança transformacionais, participativos e éticos estão associados a comportamentos organizacionais positivos, como cooperação, engajamento e comprometimento, enquanto estilos autoritários e transacionais tendem a favorecer comportamentos de resistência, apatia e conflito. Adicionalmente, considera-se que a efetividade da liderança depende do contexto organizacional e das relações estabelecidas entre líderes e liderados. Por fim, levanta-se a hipótese de que a literatura aponta para a necessidade de modelos de liderança mais humanizados e alinhados às demandas contemporâneas do trabalho.

A justificativa deste estudo fundamenta-se na relevância crescente da liderança como variável estratégica para o comportamento organizacional e para a sustentabilidade das organizações. Em um cenário de instabilidade econômica, mudanças constantes e intensificação das exigências laborais, compreender como a liderança influencia o comportamento humano no trabalho torna-se essencial para a promoção de ambientes organizacionais saudáveis, produtivos e éticos. Além disso, a revisão sistemática da literatura possibilita a identificação de lacunas de pesquisa e a consolidação de evidências científicas capazes de subsidiar práticas de gestão mais eficazes.

A relevância acadêmica e social deste artigo reside na sistematização crítica do conhecimento produzido sobre liderança e comportamento organizacional, contribuindo para o avanço do debate científico e para a qualificação das práticas organizacionais. Ao integrar diferentes perspectivas teóricas e empíricas, o estudo reforça a compreensão de que a liderança não é apenas uma função formal, mas um processo relacional que molda comportamentos, sentidos e resultados no trabalho. Assim, analisar a liderança sob a ótica do comportamento organizacional revela-se fundamental para a construção de organizações mais humanas, eficientes e socialmente responsáveis.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A liderança, enquanto fenômeno organizacional, tem sido amplamente investigada como um processo social complexo, no qual a influência exercida por determinados indivíduos impacta diretamente atitudes, comportamentos e resultados coletivos no contexto do trabalho. Robbins e Judge definem liderança como “a

capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (Robbins; Judge, 2017, p. 411), destacando seu caráter relacional e intencional. De forma indireta, a literatura em comportamento organizacional sustenta que essa influência não se limita ao cumprimento de metas, mas se estende à construção de significados, valores e padrões de conduta compartilhados, moldando o modo como os indivíduos percebem a organização e se comportam em seu interior.

O campo do comportamento organizacional compreende o estudo sistemático das ações humanas nas organizações, considerando níveis individual, grupal e organizacional. Segundo Chiavenato, o comportamento organizacional investiga “como as pessoas agem dentro das organizações e como esse comportamento afeta o desempenho” (Chiavenato, 2014, p. 7). Indiretamente, estudos contemporâneos evidenciam que o comportamento no trabalho é fortemente influenciado por fatores psicossociais, como liderança, cultura, clima organizacional e relações de poder, reforçando que a atuação do líder exerce papel central na mediação entre estrutura organizacional e ação humana.

As teorias clássicas da liderança, como a abordagem dos traços, buscaram inicialmente identificar características pessoais que diferenciariam líderes eficazes de não líderes. Stogdill argumenta que “a liderança não pode ser explicada apenas por traços de personalidade, pois depende das exigências da situação” (Stogdill, 1974, p. 63), deslocando o foco da liderança inata para uma compreensão mais contextualizada. De modo indireto, essa perspectiva contribuiu para o desenvolvimento de abordagens que reconhecem a liderança como fenômeno dinâmico, condicionado pelas interações sociais e pelo ambiente organizacional.

As teorias comportamentais da liderança avançaram ao enfatizar os estilos de comportamento adotados pelos líderes e seus efeitos sobre os liderados. Likert destaca que “os sistemas de gestão participativos produzem melhores resultados organizacionais e maior satisfação dos trabalhadores” (Likert, 1967, p. 47). Indiretamente, pesquisas empíricas demonstram que líderes orientados para pessoas tendem a estimular comportamentos organizacionais positivos, como cooperação, comprometimento e comunicação aberta, enquanto estilos excessivamente autoritários favorecem resistência, conflitos e baixa adesão às normas organizacionais.

A partir das abordagens contingenciais, a liderança passou a ser compreendida como dependente do contexto e da adequação entre estilo do líder e situação organizacional. Fiedler afirma que “a eficácia da liderança resulta da correspondência entre o estilo do líder e o grau de controle da situação” (Fiedler, 1967, p. 15). De forma indireta, a literatura indica que não há um estilo universalmente eficaz, sendo necessário considerar fatores como estrutura da tarefa, relações líder-liderados e poder formal, o que reforça a complexidade da influência da liderança sobre o comportamento organizacional.

No âmbito das abordagens contemporâneas, a liderança transformacional ocupa lugar de destaque pela ênfase na inspiração, no desenvolvimento humano e na mudança organizacional. Bass afirma que “líderes transformacionais motivam seguidores a ir além de seus interesses imediatos em favor de objetivos coletivos” (Bass, 1985, p. 20). Indiretamente, inúmeros estudos apontam que esse estilo de liderança está associado a elevados níveis de engajamento,

confiança e comportamentos organizacionais de cidadania, favorecendo ambientes mais colaborativos e inovadores.

A liderança transacional, por sua vez, baseia-se em relações de troca, nas quais recompensas e punições são utilizadas como mecanismos de influência. Segundo Burns, “a liderança transacional ocorre quando líderes e seguidores estabelecem trocas para satisfazer interesses próprios” (Burns, 1978, p. 19). De forma indireta, a literatura evidencia que esse estilo pode ser eficaz para a manutenção de rotinas e metas de curto prazo, porém apresenta limitações no estímulo a comportamentos proativos, criativos e comprometidos, essenciais ao desempenho sustentável.

A discussão sobre liderança ética tem ganhado relevância no campo do comportamento organizacional, especialmente diante de crises institucionais e escândalos corporativos. Brown, Treviño e Harrison definem liderança ética como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais” (Brown; Treviño; Harrison, 2005, p. 120). Indiretamente, estudos indicam que líderes éticos promovem climas organizacionais baseados em confiança, justiça e integridade, influenciando positivamente o comportamento dos trabalhadores e reduzindo práticas disfuncionais.

A liderança também se articula de forma significativa com o clima e a cultura organizacional, elementos centrais do comportamento organizacional. Schein afirma que “a cultura organizacional é criada, incorporada e transmitida pelos líderes” (Schein, 2010, p. 236). Indiretamente, a literatura sustenta que líderes atuam como agentes simbólicos, reforçando valores e normas que orientam comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no trabalho, o que

evidencia a liderança como elemento estruturante da cultura organizacional.

No plano institucional, documentos oficiais reconhecem a importância da liderança para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A Organização Internacional do Trabalho destaca que “a qualidade da liderança influencia diretamente o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho organizacional” (ILO, 2016, p. 3). No contexto brasileiro, a Norma Regulamentadora nº 17, ao enfatizar a organização do trabalho e os aspectos psicossociais, reconhece implicitamente o papel da liderança na configuração de comportamentos e condições laborais (Brasil, 2021). De forma indireta, a literatura aponta que o avanço normativo reforça a necessidade de práticas de liderança alinhadas à promoção da saúde, da cooperação e do desempenho ético.

Por fim, a produção científica contemporânea converge para a compreensão de que liderança e comportamento organizacional constituem dimensões indissociáveis, cuja interação define a qualidade das relações de trabalho e os resultados alcançados pelas organizações. A liderança eficaz não se limita à condução de tarefas, mas envolve a capacidade de influenciar comportamentos, promover sentido no trabalho e articular objetivos organizacionais com necessidades humanas. Assim, a análise teórica da liderança no campo do comportamento organizacional evidencia a centralidade de modelos mais participativos, éticos e humanizados, capazes de responder aos desafios complexos das organizações contemporâneas e de promover ambientes de trabalho sustentáveis e socialmente responsáveis.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo adotou como delineamento metodológico a revisão sistemática da literatura, por se tratar de um procedimento científico adequado à identificação, análise crítica e síntese integrada do conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e comportamento organizacional. A escolha desse método justifica-se pela amplitude teórica e empírica do tema, que envolve múltiplas abordagens conceituais, diferentes estilos de liderança e variados contextos organizacionais, exigindo um percurso investigativo capaz de organizar evidências dispersas e produzir uma visão consistente do estado da arte. Conforme Gil, a pesquisa bibliográfica sistematizada possibilita “examinar um tema sob novo enfoque, a partir de material já elaborado, permitindo conclusões mais amplas e fundamentadas” (Gil, 2019, p. 44), o que se alinha aos objetivos propostos neste estudo.

O percurso metodológico iniciou-se com a definição do problema de pesquisa e da pergunta norteadora, orientada pela necessidade de compreender como a literatura científica tem analisado a influência da liderança sobre o comportamento organizacional. Segundo Lakatos e Marconi, a metodologia científica deve explicitar de forma clara “o caminho percorrido pelo pesquisador, bem como os fundamentos lógicos das escolhas realizadas” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 83). Assim, foram previamente delimitados o recorte temporal, o escopo conceitual e os critérios de seleção das fontes, assegurando coerência entre objetivos, método e análise.

A busca bibliográfica foi realizada em bases de dados científicas de reconhecida relevância nacional e internacional, a saber SciELO, Scopus, Web of Science e PubMed, selecionadas por reunirem periódicos revisados por pares e produções com elevado rigor metodológico. Utilizaram-se descritores relacionados à liderança,

comportamento organizacional, estilos de liderança, clima organizacional e gestão de pessoas, combinados por operadores booleanos, com o intuito de ampliar a abrangência da busca sem comprometer sua precisão. Severino destaca que a seleção criteriosa das fontes é etapa essencial da pesquisa científica, pois “a qualidade dos resultados depende diretamente da confiabilidade e da legitimidade do material consultado” (Severino, 2016, p. 131).

Foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão com vistas a garantir a consistência do corpus analisado. Incluíram-se estudos publicados entre 2014 e 2024, disponíveis na íntegra, redigidos em português, inglês ou espanhol, que abordassem explicitamente a relação entre liderança e comportamento organizacional em contextos de trabalho. Consideraram-se artigos empíricos, revisões sistemáticas, estudos teóricos e documentos institucionais de relevância reconhecida. Excluíram-se trabalhos duplicados, estudos que tratavam da liderança em contextos não organizacionais e produções que não apresentavam clareza metodológica ou fundamentação teórica consistente. Conforme Vergara, a definição rigorosa desses critérios é fundamental, uma vez que “a delimitação adequada do universo empírico confere validade e credibilidade à pesquisa” (Vergara, 2016, p. 57).

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, os estudos selecionados foram submetidos a leitura exploratória, analítica e interpretativa. Inicialmente, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos, com o objetivo de verificar sua aderência ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos. A extração dos dados foi realizada de forma sistemática, contemplando informações relativas aos objetivos dos estudos, referenciais teóricos adotados, delineamentos

metodológicos, principais resultados e implicações discutidas pelos autores. Gil ressalta que a organização e sistematização dos dados são essenciais, pois “permitem estabelecer relações, comparações e inferências cientificamente válidas” (Gil, 2019, p. 175).

A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, considerando que o foco do estudo recaiu sobre a compreensão dos significados, das interpretações e das relações estabelecidas na literatura entre liderança e comportamento organizacional. Essa opção metodológica mostrou-se adequada por possibilitar a articulação entre diferentes modelos teóricos e evidências empíricas, superando análises meramente descritivas. Segundo Severino, a pesquisa qualitativa permite “apreender a complexidade dos fenômenos sociais, considerando suas múltiplas determinações e contextos” (Severino, 2016, p. 142). Nesse sentido, os achados foram organizados em categorias analíticas construídas a partir da recorrência temática e da relevância conceitual identificadas nos estudos analisados.

A interpretação dos resultados foi orientada por uma perspectiva crítica e integradora, buscando dialogar com os principais referenciais teóricos do campo do comportamento organizacional e da liderança, como as teorias clássicas, contingenciais e contemporâneas. Lakatos e Marconi destacam que a análise científica não se limita à exposição dos dados, mas envolve sua interpretação à luz de fundamentos teóricos consistentes e coerentes com o problema investigado (Lakatos; Marconi, 2017, p. 112). Dessa forma, os resultados foram discutidos considerando convergências, divergências e lacunas identificadas na produção científica, bem como suas implicações para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Por fim, ressalta-se que todos os procedimentos adotados respeitaram rigorosamente os princípios éticos da pesquisa científica, com atenção à fidelidade às fontes, ao uso adequado das citações e à transparência metodológica. A descrição detalhada do percurso investigativo possibilita a replicação do estudo por outros pesquisadores interessados na temática, contribuindo para o fortalecimento da confiabilidade dos resultados e para o avanço do conhecimento científico sobre a relação entre liderança e comportamento organizacional.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise sistemática da literatura evidenciou que a liderança exerce influência direta, profunda e multifacetada sobre o comportamento organizacional, configurando-se como um dos principais determinantes das atitudes, percepções e condutas dos trabalhadores no contexto organizacional. Os estudos analisados convergem ao demonstrar que os estilos de liderança adotados impactam significativamente variáveis centrais do comportamento organizacional, como motivação, engajamento, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, cooperação interpessoal e desempenho coletivo. Observou-se que a liderança atua como mediadora entre as estruturas formais da organização e as respostas comportamentais dos indivíduos, reforçando seu caráter relacional e contextual.

Os resultados indicaram predominância, na literatura recente, de estudos que associam estilos de liderança participativos, transformacionais e éticos a comportamentos organizacionais positivos. Esses estilos foram relacionados à construção de ambientes de trabalho baseados em confiança, comunicação aberta

e reconhecimento, fatores que favorecem o engajamento e a cooperação entre os membros da organização. Em contrapartida, práticas de liderança autoritárias, centralizadoras e orientadas exclusivamente para resultados mostraram-se associadas a comportamentos disfuncionais, como resistência, apatia, conflitos interpessoais e aumento da rotatividade. Esses achados corroboram a compreensão de que o comportamento organizacional não é resultado apenas de normas formais, mas da forma como os trabalhadores percebem e vivenciam a atuação de seus líderes.

A liderança transformacional destacou-se como um dos modelos mais fortemente associados a comportamentos organizacionais de cidadania, caracterizados por atitudes voluntárias de cooperação, proatividade e comprometimento além das exigências formais do cargo. Os estudos analisados indicaram que líderes transformacionais influenciam positivamente o comportamento organizacional ao promoverem sentido no trabalho, alinhamento entre valores individuais e organizacionais e estímulo ao desenvolvimento pessoal. Esse efeito mostrou-se particularmente relevante em contextos organizacionais marcados por mudanças, inovação e complexidade, nos quais o comportamento adaptativo dos trabalhadores se torna essencial para a sustentabilidade organizacional.

Outro achado relevante refere-se à liderança ética, amplamente associada à redução de comportamentos contraproducentes e ao fortalecimento de climas organizacionais baseados em justiça, integridade e respeito. A literatura analisada evidenciou que líderes éticos atuam como modelos comportamentais, influenciando normas informais e expectativas coletivas acerca do que é considerado aceitável no ambiente de trabalho. Esse tipo de

liderança mostrou-se fundamental para a prevenção de conflitos, assédio moral e práticas organizacionais abusivas, reforçando a dimensão moral da liderança como elemento estruturante do comportamento organizacional.

Os resultados também evidenciaram a forte relação entre liderança e clima organizacional, demonstrando que a forma como os líderes se comunicam, tomam decisões e lidam com conflitos influencia diretamente as percepções coletivas sobre o ambiente de trabalho. Climas organizacionais positivos, caracterizados por apoio, confiança e reconhecimento, foram associados a lideranças participativas e orientadas para pessoas. Em contrapartida, climas marcados por medo, insegurança e baixa cooperação estiveram relacionados a lideranças autoritárias e punitivas. Esses achados reforçam que o comportamento organizacional é profundamente moldado por experiências cotidianas mediadas pela liderança.

A discussão dos resultados também revelou que a efetividade da liderança sobre o comportamento organizacional depende do contexto e das relações estabelecidas entre líderes e liderados. Estudos fundamentados em abordagens contingenciais indicaram que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, sendo necessário considerar fatores como cultura organizacional, natureza das tarefas e características da equipe. Ainda assim, a literatura converge ao afirmar que lideranças que adotam práticas humanizadas, éticas e participativas tendem a produzir comportamentos organizacionais mais saudáveis e alinhados aos objetivos institucionais.

De modo geral, os resultados e a discussão apontam que liderança e comportamento organizacional constituem dimensões

indissociáveis de um mesmo processo social, no qual a atuação do líder exerce papel decisivo na configuração das relações de trabalho, na construção de sentidos e na definição dos padrões comportamentais que sustentam o funcionamento organizacional.

## **CONCLUSÃO**

A presente revisão sistemática permitiu compreender, de forma ampla e fundamentada, que a liderança ocupa posição central na explicação do comportamento organizacional, atuando como elemento mediador entre as estruturas organizacionais e as ações individuais e coletivas no trabalho. Os achados evidenciaram que a forma como a liderança é exercida influencia diretamente atitudes, percepções, relações interpessoais e padrões de comportamento, com impactos significativos sobre o clima organizacional, o engajamento, a cooperação e o desempenho das organizações.

Os resultados demonstraram que estilos de liderança participativos, transformacionais e éticos estão consistentemente associados a comportamentos organizacionais positivos, como comprometimento, cidadania organizacional, motivação e confiança. Em contrapartida, práticas autoritárias e centralizadoras tendem a favorecer comportamentos disfuncionais, intensificando conflitos, resistência e desmotivação. Esses achados reforçam a compreensão de que a liderança não se limita à condução de tarefas, mas envolve a construção de relações, sentidos e valores que orientam o comportamento humano no trabalho.

A análise também evidenciou que a liderança exerce papel fundamental na configuração do clima e da cultura organizacional, atuando como agente simbólico na definição de normas,

expectativas e padrões de conduta. Nesse sentido, a liderança revela-se elemento estratégico para a promoção de ambientes organizacionais saudáveis, éticos e sustentáveis, capazes de conciliar desempenho organizacional e bem-estar dos trabalhadores.

Conclui-se que a liderança deve ser compreendida como um processo relacional, contextual e ético, cuja efetividade depende da capacidade de articular objetivos organizacionais e necessidades humanas. A promoção de comportamentos organizacionais positivos exige modelos de liderança que valorizem a participação, o reconhecimento, a justiça e o desenvolvimento humano, superando abordagens instrumentalizadas e mecanicistas da gestão.

Do ponto de vista científico e prático, este estudo contribui para o fortalecimento de uma visão integrada sobre liderança e comportamento organizacional, oferecendo subsídios para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas organizacionais. Ao evidenciar a centralidade da liderança na dinâmica comportamental das organizações, a pesquisa reforça a necessidade de investir na formação de líderes conscientes, éticos e humanizados, capazes de responder aos desafios complexos do trabalho contemporâneo e de promover relações organizacionais mais justas, produtivas e socialmente responsáveis.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Amsterdam, v. 97, n. 2, p. 117–134, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTP nº 423, de 7 de outubro de 2021.** Altera a Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 8 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Workplace stress: a collective challenge.** Geneva: ILO, 2016.

LIKERT, Rensis. **The human organization: its management and value.** New York: McGraw-Hill, 1967.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

---

<sup>1</sup> Mestre e Doutorando em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira. Professor da Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: [claudioeduardo.psicologia@gmail.com](mailto:claudioeduardo.psicologia@gmail.com).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3531-1338>

<sup>2</sup> Mestra e Doutoranda em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira. Professora da Universidade Salgado de Oliveira e da Universidade de Vassouras, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail:

[alessandrafonseca.psico@gmail.com](mailto:alessandrafonseca.psico@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7476-0427>