

# TEORIAS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASOS EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

## LEADERSHIP THEORIES: ANALYSIS OF CASE STUDIES IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

Thais Lemos Elias<sup>1</sup>  
Adriana Maria Christino de Souza<sup>2</sup>  
Melchior Aparecido de Souza Junior<sup>3</sup>

### RESUMO

Dado o contexto de intensas transformações presentes na contemporaneidade, a figura do líder torna-se imprescindível para as organizações. A partir de sua atuação os liderados são direcionados e inspirados a superar as adversidades. Este estudo teve como objetivo identificar as teorias que embasam a abordagem de liderança na prática das empresas brasileiras. Para o alcance desse objetivo fez-se uso de revisões bibliográficas bem como artigos publicados disponíveis sobre estudos de caso relacionados aos estilos de liderança em empresas brasileiras. Por fim, verificou-se maior incidência de atuação com abordagens voltadas ao relacionamento contingencial e transformacional. Entende-se que tal resultado seja devido ao cenário de grande competitividade no qual os colaboradores são ativos de diferenciação estratégica e a construção de uma gestão focada em pessoas é fator para o alcance dos resultados.

**Palavras-chave:** liderança; estilos de liderança; empresas brasileiras; competitividade.

### 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade é caracterizada por incertezas provenientes das frequentes alterações que ocorrem frente aos avanços tecnológicos, científicos, econômicos e políticos. Igualmente, no contexto nacional, as mudanças contínuas e acentuadas pela integração de uma economia globalizada interligam soluções bem

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: thaislemos99@outlook.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Docente do curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Coordenadora de cursos superiores de tecnologia no Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, SP. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: adriana.souza@prof.unifafibe.edu.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Docente dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: melchior.junior@prof.unifafibe.edu.br

como problemas. As empresas que entendem os cenários incertos e posicionam-se conseguem alcançar níveis satisfatórios de desempenho.

Não obstante, além do entendimento a respeito do cenário externo está a atenção quanto ao ambiente interno. O desenvolvimento de metas alinhadas aos objetivos organizacionais e a atenção quanto ao fator humano podem proporcionar uma posição competitiva sustentável, pois “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome” (CHIAVENATO, 2010, p. 5). Portanto, os indivíduos são ativos valiosos e elementos de diferenciação estratégica.

Neste âmbito, a figura do líder é de grande relevância pois este é capaz de determinar direções, engajar indivíduos e inspirar a superação dos obstáculos (ROBBINS, 2010). Para Limongi-França e Arellano (2002), a liderança pode ser caracterizada como um processo social no qual a influência está presente entre as pessoas.

Assim, o líder que conhece os objetivos organizacionais e exerce sua influência de forma estratégica e direcionada a estes objetivos, é capaz de levar a empresa a níveis de desempenho desejado. Pois conforme pontua Hunter (2006), este consegue conquistar e envolver indivíduos a fim de que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Tema relevante dada sua influência no âmbito organizacional, a liderança tem sido objeto de inúmeros estudos, sendo parte importante da literatura. Para Brant (2012), muitas foram as tentativas a fim de traçar o desenvolvimento do pensamento e da pesquisa a respeito deste assunto, uma vez que, ao longo do tempo foram desenvolvidas teorias cujo objetivo era entender os aspectos e as características presentes na liderança.

Desta forma, o estudo tem como problema de pesquisa: Quais são as teorias que embasam a abordagem de liderança na prática das empresas brasileiras?

Para isto, o objetivo geral será identificar as teorias que embasam a abordagem de liderança na prática das empresas brasileiras. Os objetivos específicos podem ser definidos como:

- Realizar revisão da literatura acerca da teoria de liderança e suas evoluções;

- Identificar as principais teorias relacionadas a liderança contempladas nos estudos científicos que utilizaram o método de estudo de caso nas organizações brasileiras, excetuando os trabalhos com enfoque na área da saúde;
- Relacionar eventuais efeitos decorrentes dos estilos de liderança percebidos na literatura.

O estudo justifica-se pela necessidade de adquirir maior conhecimento em relação às teorias de liderança, sua evolução e a relação de seus efeitos nas organizações brasileiras. Tendo em vista sua relevância, analisar tal tema, e seus efeitos, viabiliza a maximização dos lucros bem como a diminuição das perdas, permitindo o aumento dos retornos e indiretamente o aumento do PIB e a distribuição de renda para os líderes e liderados.

Igualmente, o entendimento em relação aos estilos e seus efeitos possibilita compreender os impactos causados pela liderança na sociedade e seu estilo de vida, a partir de alguns aspectos como sua atuação para inovação, relacionamento interpessoal e foco no desenvolvimento dos liderados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

Se faz relevante ressaltar que a liderança é uma competência essencial para os gestores. De acordo com Bennis (1995), liderar é coordenar um grupo de trabalho, deste modo, o grupo que estiver bem liderado é capaz de alcançar os resultados almejados pela empresa.

De fato, a liderança é importante frente ao cenário de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade no qual as organizações e indivíduos estão inseridos atualmente, uma vez que, o líder é capaz de determinar direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, engajando os indivíduos e inspirando-os a superar os obstáculos (ROBBINS, 2010).

Liderança consiste na capacidade de influenciar indivíduos para o alcance de metas e objetivos (ROBBINS, 2010). Para Limongi-França e Arellano (2002), a liderança caracteriza-se como um processo social onde relações de influência são estabelecidas entre as pessoas. A influência exercida pela liderança pode vir tanto de origem hierárquica, conferida formalmente, como também não sancionada, informal.

Neste caso a liderança manifesta-se fora da estrutura formalizada da organização e pode ser tão importante quanto a influência formal (ROBBINS, 2010).

Neste sentido, Hunter (2006) afirma que liderar refere-se a conquistar e envolver indivíduos a fim de que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

O tema tem sido objeto de inúmeros estudos, sendo parte considerável da literatura nas últimas décadas. De acordo com Brant (2012), muitas foram as tentativas a fim de traçar o desenvolvimento do pensamento e da pesquisa a respeito deste assunto. Para isso ao longo do tempo foram desenvolvidas teorias cujo objetivo era entender os aspectos e as características presentes na liderança.

Consequentemente, as teorias acerca da liderança organizacional vêm evoluindo, buscando adaptar-se à luz das mudanças nos modelos de gestão ao longo do tempo.

## 2.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Robbins e Judge (2010), afirmam que a teoria dos traços de liderança concentra-se nas qualidades e características pessoais do indivíduo, uma vez que, são investigados traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade presentes nos líderes e que, conseqüentemente, os diferenciam dos demais. Para Bergamini (1994), houve uma tentativa em relacionar os traços ou características que fossem responsáveis pela eficácia.

Posteriormente foram desenvolvidas outras teorias. O enfoque dos estilos de liderança surgiu no início da década de 50. Período no qual, houve grande empenho buscando entender como bons líderes deveriam agir (BERGAMINI, 1994). Deste modo, a teoria comportamental de liderança estabelece comportamentos específicos que diferenciam os líderes dos não líderes. (ROBBINS, 2010).

Neste sentido, a teoria comportamental traz algumas dimensões para aprofundamento. A estrutura de iniciação, de acordo com Robbins e Judge (2010) faz referência ao grau em que o um líder consegue organizar seu papel e de seus liderados visando o alcance dos objetivos. Logo, o líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como aquele que delega tarefas para a equipe e espera

resultados com certo padrão de desempenho enfatizando o cumprimento dos prazos estabelecidos.

A consideração é o outro grau para dimensionar a teoria, para Robbins e Judge (2010) este apresenta a capacidade do líder em manter relações de confiança mútua, respeito às ideias e aos sentimentos dos liderados.

Ainda, Robbins e Judge (2010) afirmam que a liderança orientada para as pessoas tem como ênfase as relações interpessoais. Nesta dimensão comportamental, o líder se interessa pelas necessidades dos indivíduos e aceita suas diferenças. Em contraposição, o líder orientado para a produção evidencia questões técnicas e práticas do trabalho. Sua atenção está para a realização das tarefas e o alcance das metas.

De acordo com Brant (2012) a teoria transacional é caracterizada pela conformidade em relação aos desafios e as metas organizacionais. Seu foco está nas interações entre os indivíduos e na presença de interesses entre as partes, ou seja, é uma transação de interesses. Em relação a teoria, Maximiano (2009) estabelece:

(...)baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas (MAXIMIANO, 2009, p. 267).

Desta forma, os líderes transacionais, direcionam e motivam suas equipes a partir do esclarecimento daquilo que lhes é exigido, ou seja, a tarefa (ROBBINS, 2010).

Por sua vez, a teoria transformacional enfatiza a mudança. Para Robbins e Judge (2010), o processo de liderança se dá a partir da inspiração oferecida pelos líderes aos liderados, fazendo com que estes transcendam seus próprios interesses e é caracterizada pelo impacto profundo causado na equipe. Desta forma, a motivação é intrínseca e não extrínseca. Sobre a teoria, Brant (2012) afirma:

(..) na liderança organizacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais, preocupam-se com o progresso e desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão preocupados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados para dar suporte à visão e aos objetivos da organização (BRANT, 2012, p. 32).

De acordo com Schirmerhorn (2007) a liderança transformacional estimula o desempenho e os esforços dos liderados a partir da inspiração advinda do líder.

Por fim, a administração por exceção, (ativa ou passiva) é uma liderança próxima ao estilo *laissez-faire*. Robbins e Judge (2010) afirmam que os líderes tendem a estar presentes somente quando o problema ocorre. É caracterizada pela falta de responsabilidades e falta de tomadas de decisão.

### 2.3 LIDERANÇAS NO BRASIL

A Liderança está presente no universo empresarial, independentemente do tamanho da empresa. Algumas especificidades podem ser encontradas, visto as diferenças que podem existir entre diferentes culturas. Diante disso, percebe-se diferenças e/ou preferências nos modelos de liderança adotados pelos líderes no contexto brasileiro, visto a grande diversidade de pessoas que temos em nosso país.

O trabalho em equipe, juntamente com as organizações passam por evolução no mundo globalizado em que vivemos, tornando-se um fator estruturado e estratégico organizacional. Diante desta realidade as organizações direcionam suas ações para manter seu capital intelectual dos membros de suas equipes, com o foco incessante de manter a sustentabilidade e permanência no mercado competitivo. Para tanto, incentivar e prover meios para manter suas equipes pode-se tornar um diferencial competitivo para estas organizações (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Gomes e Dewes (2017), a inclinação por determinado estilo adotado pelo líder gera a autopercepção de seu comportamento, fazendo que se mantenha alinhado à sua inclinação, entretanto, não se assegura que os liderados percebem o seu líder da mesma maneira, assim como ele se enxerga, visto que os liderados não sentem pressões internas para alinhar tais inclinações e comportamentos.

Ainda segundo Gomes e Dewes (2017, p.46) “os gestores demonstram o mesmo comportamento com todos os colaboradores, independentemente do grau de preferência entre eles, ou seja, apresentam um comportamento acessível, atencioso, respeitando e confiando nos subordinados”.

As organizações possuem como objetivo alcançar os resultados almejados. Neste contexto, as características presentes na atuação do líder podem potencializar o alcance ou não das metas estabelecidas. O estilo eficaz de liderança não é rígido

uma vez que cada organização tem sua própria cultura e apresenta conjuntos de crenças e valores distintos (BATTI; 2018).

Ademais, Batti (2018) afirma a correlação entre o comportamento dos líderes e o ambiente cultural no qual estão inseridos. O estilo de liderança adotado está intimamente ligado ao contexto no qual a liderança se encontra.

Por isso, é importante salientar que o estilo de liderança adotado precisa ser adaptado ao contexto em que é realizada, mostrando a importância da análise do estilo de liderança adotado pelo líder.

### **3 MÉTODO**

O presente estudo é uma revisão da literatura e utilizou do arcabouço teórico bem como os artigos publicados disponíveis acerca do tema analisado para sua composição. Para isto, buscou-se na literatura base para aprofundamento acerca dos conceitos sobre liderança e as teorias dos estilos de liderança e nos artigos, estudos de caso relacionado aos estilos de liderança em empresas brasileiras.

Segundo Bento (2012, p. 1), “a revisão da literatura é uma parte vital do processo de investigação. Aquela envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia (revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc.) relacionados à área de estudo.” Ainda, Bento (2012) ressalta 4 passos que devem ser seguidos a fim de se realizar uma revisão da literatura:

- Identificar palavras-chave ou descritores: Nesta fase é necessário identificar as palavras-chave relacionadas ao tema a fim de que a busca possa ser realizada nos canais de pesquisa.
- Rever fontes secundárias: Rever fontes que foram escritas por outros autores e suas interpretações acerca do tema.
- Recolher fontes primárias: Determinação do material que será efetivamente utilizado para composição do estudo
- Ler criticamente e resumir a literatura: Após a escolha do material a ser utilizado deve-se lê-lo com certo critério buscando questionar, relacionar e buscar uma perspectiva original a partir daquela abordada pelo autor.

Em relação ao método de revisão, utilizou-se o proposto por Levy e Ellis (2006), exposto por Ferenhof e Fernandes (2016), neste modelo os autores apresentam a revisão sistemática como um processo. Tal é composto pela entrada, no qual estão

as informações iniciais e logo inserida no processamento, nesta fase a revisão passa por 6 etapas, no qual o autor deverá analisar e verificar a literatura, conforme exposto na figura 1. Por fim, existe a saída, fase na qual são apresentados os resultados.

**Figura 1** – Fases da revisão sistemática proposta por Levy e Ellis



**Fonte:** Ferenhof e Fernandes (2016) apud Levy e Ellis (2006)

Para a busca dos artigos foi-se realizada uma pesquisa na plataforma Google Acadêmico e no campo de busca foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “liderança”, “empresa brasileira”, “estudo de caso”, e excetuando os thesaurus “-hospitalar” e “-enfermagem”. A exclusão das palavras-chave “hospitalar” e “enfermagem” deram-se devido às características de especificidade peculiares ao cenário de organizações de saúde, não condizentes aos objetivos desta pesquisa. Houve a classificação por relevância e a inserção de um filtro para que as pesquisas fossem mostradas desde o ano de 2017.

Após a aplicação dos filtros na referida plataforma de busca acadêmica, utilizou-se a ferramenta “Classificar por Relevância” e fez-se a análise preliminar dos títulos e resumos dos artigos científicos, resultando em uma amostra de 6 (seis) artigos científicos, capazes de embasar os resultados desta pesquisa.

## **4 RESULTADOS**

Sobre o tema foram identificados os seguintes artigos: “Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde” – Gomes e Dewes (2017); “Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços” – Versiane et. al. (2019); “Como a liderança interfere na motivação

dos colaboradores na empresa ABC varejo: um estudo de caso” – Menezes (2020); “A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB” – Silva et al (2019); “Estilos de liderança X desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora-MG” - Salomão, Neves e Silva (2020); e, por fim, “Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: o caso de uma cooperativa de crédito na região sul de Santa Catarina” – Batti (2018).

Em um estudo realizado no ano de 2017, com o objetivo de identificar os estilos de liderança presentes na gestão de uma cooperativa de saúde, Gomes e Dewes (2017), constaram a predominância do estilo de liderança orientado para o relacionamento, houve maior percepção dos líderes em relação a orientação adotada do que o percebido pelos liderados. Por fim, o autor salienta as características presentes no estilo percebido e relaciona este resultado aos valores e dimensões requeridos pelo cooperativismo:

A confiança mútua, a amizade, o respeito pelas ideias dos subordinados e o interesse pelos seus sentimentos são dimensões alinhadas à cooperação e próprias do estilo Relacionamento. Através do relacionamento, a cooperação emerge e se mantém. E esse é, quem sabe, o principal motivo pela preferência do estilo relacionamento (GOMES e DEWES, 2017, p. 49).

Salomão, Neves e Silva (2020), buscaram verificar a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipes de trabalho, o estudo de caso ocorreu em uma rede de varejo situada em Juiz de Fora-MG. O artigo voltou sua análise para três fatores, sendo estes: orientação para relacionamento, tarefa e situacional. Os autores destacaram:

Os resultados obtidos indicaram que tanto os líderes com perfil voltado ao relacionamento quanto aqueles voltados à tarefa alcançaram um desempenho positivo durante o período mencionado. Já o líder identificado pelos seus subordinados como tendo o perfil voltado à situação, obteve um decréscimo com relação ao mesmo período do ano anterior. [...] os perfis de liderança voltados ao relacionamento e à tarefa se mostraram mais eficazes que aqueles voltados à situação. (SALOMÃO, NEVES e SILVA, 2020, p. 62)

Mesmo havendo destaque para determinado estilo de liderança, em cada loja da rede houve percepção acima de média pelas equipes em relação aos outros estilos na atuação do líder. (SALOMÃO, NEVES e SILVA, 2020).

Batti (2018), buscou compreender a liderança fora do contexto da cultura mercantilista, analisando lideranças de uma cooperativa de crédito da região Sul de Santa Catarina. Com isto, verificou que o estilo de liderança predominante é a liderança com foco situacional.

Os líderes pesquisados, apresentam, com maior evidência, características de liderança situacional que considera que o líder não deva utilizar apenas um estilo de liderança, os líderes de sucesso devem mudar os estilos de liderança, tendo em conta a maturidade das pessoas que lideram e os detalhes da tarefa em causa (BATTI, 2018, p. 79).

Conforme Batti (2018), o comportamento dos líderes neste estudo está relacionado ao contexto cultural no qual estão inseridos, cujo foco é a colaboração entre os indivíduos, ou seja, os princípios cooperativistas. “Esses objetivos se alinham com o propósito da liderança situacional, que alavanca o aumento da produtividade através de um clima organizacional mais harmônico e de maior autonomia” (BATTI, 2018, p.79).

Versiani et al. (2019), sucederam estudos com mulheres empreendedoras. A partir das características mencionadas pelas entrevistadas sobre seu estilo de liderança foi possível realizar associação da predominância do estilo transformacional. Desta forma, o autor apresenta as características:

A presença de uma postura inspiradora, motivadora e aberta ao diálogo é marcante nos discursos de metade das entrevistadas. Percebeu-se, também, um entusiasmo dessas mulheres ao verbalizarem a relação de confiança que estabelecem com seus funcionários (VERSIANI et al. 2019, p. 208).

E ainda, quanto aos resultados apurados:

[...] a pesquisa indica que a mulher empreendedora entende a liderança como um fenômeno de duplo sentido. Como as teorias da nova abordagem destacam a liderança como um processo relacional, infere-se que as características percebidas pelas mulheres empreendedoras se enquadram nessa linha de estudos (VERSIANI et al. 2019, p. 208).

Silva et al. (2019), buscaram identificar a influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho em uma unidade de ensino situada no município de Bananeiras-PB. O estudo pontuou que há preferência dos liderados por gestores que dão ênfase nas tarefas, boa comunicação e que estejam cientes daquilo que deve ser feito e das situações que ocorrem na instituição. Em relação às conclusões, os autores afirmam:

Os resultados revelaram que o estilo de liderança predominante da organização é o transformacional, entretanto, o estilo de liderança transacional também é muito adotado pelos líderes. Já o estilo laissez-faire é pouco apontado. Revelaram ainda que os funcionários se encontram satisfeitos com o trabalho (SILVA et al., 2019, p. 89).

Sobre a percepção dos colaboradores Silva et al. (2019, p. 110), afirmam que “[...] estão satisfeitos com o trabalho e indicam essa satisfação também com a chefia da organização, porém, essa satisfação não provém, diretamente, do estilo de liderança da organização”.

Menezes (2020), em seu artigo tinha como objetivo demonstrar a interferência da liderança na motivação dos colaboradores, a análise constatou uma mescla dos estilos de estilos de liderança democrática e a carismática, uma liderança consultiva, participativa, situacional e que inspira através do exemplo.

O estudo evidenciou que a maioria dos liderados apresentam confiança na tomada de decisão do líder e há alto nível de motivação. Entretanto, foi possível verificar que grande parte dos colaboradores não tinham orgulho em trabalhar na empresa, o que constitui fator alarmante.

No Quadro 1 é apresentada a descrição geral (ano, título e autores) dos artigos científicos analisados.

**Quadro 1 – Artigos científicos com método de estudo de caso aplicados em organizações brasileiras**

Ano	Título	Autores	Síntese dos resultados
2017	“Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde”	Gomes e Dewes	Predominância do estilo de liderança voltado para o relacionamento. O estudo constatou maior percepção dos líderes quanto a orientação adotada do que é percebido pelos liderados e relaciona o estilo aos valores da empresa no qual a liderança atua. Ou seja, a relação entre o estilo de liderança e o conjunto de crenças e valores da empresa.
2019	“Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços”	Versiane et. al	Predominância do estilo transformacional. As mulheres do estudo entendem a liderança como uma relação de duplo sentido.
2020	“Como a liderança interfere na motivação dos colaboradores na empresa ABC varejo: um estudo de caso”	Menezes	O estudo apontou dois estilos predominantes, democrático e carismático. Os liderados demonstram confiança quanto as decisões do líder, entretanto a análise apontou que grande parte dos colaboradores não tinham orgulho de trabalhar na empresa.
2019	“A influência do estilo de liderança na satisfação do	Silva et al	Os liderados demonstraram preferência no estilo de liderança com ênfase nas tarefas.

	trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB”		O estudo apontou predominância do estilo transformacional, mas também a presença da liderança transacional.
2020	“Estilos de liderança X desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora-MG”	Salomão, Neves e Silva	O estudo apontou que lideranças com estilo voltado ao relacionamento e ao estilo tarefa alcançaram desempenho positivo e demonstraram mais eficácia. Aquele com perfil voltado para situação teve decréscimo no desempenho.
2018	“Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: o caso de uma cooperativa de crédito na região sul de Santa Catarina”	Batti	O artigo apontou maior evidência da liderança situacional. Ainda, o autor ressalta que o comportamento do líder está relacionado ao contexto cultural no qual ele está inserido.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo principal identificar quais são as teorias que embasam a abordagem de liderança na prática das empresas brasileiras. A partir de revisões de literatura e análise de estudos de caso publicados acerca do assunto foi possível identificar as teorias e abordagens presentes na atuação do líder atendendo desta maneira os objetivos deste trabalho.

Acerca das teorias analisadas nos estudos de caso, houve predominância de duas, sendo estas o estilo de liderança voltado para o relacionamento e a transformacional. A teoria que aponta o estilo de liderança voltado para o relacionamento é a consideração, nesta abordagem as relações são caracterizadas por confiança mútua, posição amigável, disponibilidade, respeito às ideias e aos sentimentos bem como atuação com equidade, apreço e apoio. Por sua vez, líderes com embasamento transformacional inspiram os liderados, há relação de troca entre as partes, atenção quanto às preocupações e necessidades do liderado, atenção e tratamento individualizado.

Deste modo, é possível verificar maior incidência de atuação com abordagens voltadas ao relacionamento interpessoal e a interação entre as partes, líderes e liderados, visto predominância de teorias voltadas a essas trocas – contingencial e transformacional. Acredita-se que a predominância deste tipo de abordagem seja devido ao cenário atual, de intensas transformações e alta competitividade, sendo imprescindível a valorização não somente dos resultados, mas a construção de uma gestão focada em pessoas, visto que essas são ativos de diferenciação estratégica.

Ademais, identificou-se que alguns autores apontaram correlação entre a abordagem da liderança e o conjunto de valores que permeiam a empresa na qual o líder atua. Cabe salientar que o presente estudo limita-se a perspectiva dos autores de cada um dos respectivos estudos de caso.

Propõe-se, destarte, a partir da hipótese desenvolvida, estudos futuros com métodos de pesquisas de campo e de revisão da literatura acerca da temática, uma vez que a liderança exerce um trabalho fundamental nas organizações e elas estão em constante mudança.

## REFERÊNCIAS

BATTI, Leticia de Souza Zanini Bez. **Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: O caso de uma cooperativa de crédito da região Sul de Santa Catarina**. 2018. 92 f. Dissertação (Programa de Pós – Graduação em desenvolvimento Socioeconômico) – Universidade do extremo Sul Catarinense, 2018.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

BENTO, A. **Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas**. Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira), nº 65, p. 42-44, Maio. 2012.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRANT, P. S. A relação entre líderes e membros (LMX), **estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 e.d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEWES, F.; GOMES, A. P.; **Estilo de liderança: Estudo de caso em uma cooperativa de saúde**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE, n. 7, p. 28-52, 2017. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/681>. Acesso em: 18 ago. 2021.

FARENHOF, H. A; FERNANDES, R. F. **Desmitificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF**. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina. Florianópolis, v.21, n.3, p. 550-563, Ago./Nov.,2016.

GARCIA, B. A.; BARBOSA, R. C.; OLIVEIRA, J. P. L. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 10, p.76558-56572, out. 2020.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M, T. L (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, L. M. **Como a liderança interfere na motivação dos colaboradores na empresa ABC varejo: Um estudo de caso**. 2020. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Escola de Gestão e Negócios, Pontifca Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SALOMÃO, A. H. M.; NEVES, M. R.; SILVA, J. A. O. **Estilos de liderança X Desempenho da equipe: Estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG**. GETS - Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde, Sete Lagoas, v. 3, p. 62-80, 2020. Disponível em: <https://ojs3x.gets.science/index.php/gets/article/view/58> . Acesso em: 18 ago. 2021.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, E. F. et al. **A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: Estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras – PB**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 20, n. 2, p. 89-114, maio/ago. 2019. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3985> . Acesso em: 18 ago. 2021.

VERSIANI, F. et al. **Características de liderança das mulheres empreendedoras: Um estudo de caso no setor de serviços**. Revista de administração da UNIMEP, v.17, n. 1, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1000> . Acesso em: 18 ago. 2021.