

## Estilos De Gestão: Uma Revisão Sistemática da Literatura entre os Anos de 2015 A 2020

**Heloisa Porto Soares, Ana Paula Grillo Rodrigues, Marcello Zappellini Beckert Zappellini**

### RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender como os estilos de gestão vem sendo abordados na pesquisa científica, quais são as definições apontadas para o construto, e quais as dimensões e variáveis que compõe o conceito. Para isso aplicou-se uma metodologia sistemática de revisão de literatura entre os anos de 2015 a 2020. Foram consultadas nas bases Scopus e Web of Science publicações que abordavam estilos de gestão. Ao todo foram identificados 211 artigos publicados. Dentre estes, 23 foram usados na condução da pesquisa por terem o estilo de gestão como construto principal. Foi constatada uma diversidade de conceitos construídos ao longo do tempo, e também unidade nas dimensões que compõem o estilo de gestão, considerando fatores comportamentais. Espera-se com essa pesquisa contribuir para uma melhor compreensão do panorama atual de abordagens ao tema. A estrutura conceitual pode ser ainda utilizada como base para futuras pesquisas ou como guia para melhoria da gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Revisão sistemática. Revisão de literatura. Estilo de gestão. Estilo gerencial,

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma prática aprendida e aperfeiçoada principalmente com a experiência e enraizada no contexto. É uma atividade que impõe um ritmo acelerado, com papéis orientados para a efetividade da organização e lidando com seu contexto interno e com as mudanças externas, sejam elas culturais, psicológicas, regulatórias ou normativas.

No entanto, nas pesquisas que abordam o construto não há unidade conceitual sobre “estilo de gestão” - diferentes abordagens e definições são utilizadas nas pesquisas, considerando também diferentes dimensões em sua composição (ZEFFANE, 1994; THIAGO; KUBO, 2020).

O estilo de gestão tem uma relação direta com o sucesso de uma equipe em qualquer organização (GHANBARIPOYR et al., 2020), com a saúde e performance da empresa, se ela vai ser efetiva e eficiente no curto e no longo prazo (YAARI; SAVAYA, 2020).

A aplicação de um estilo eficaz de gestão, que aumente a satisfação dos funcionários, seu comprometimento e produtividade, é realizada por quem está à frente da organização, no comando (MINTZBERG, 2010). É importante que seja flexível e permita o desenvolvimento de relações produtivas entre os membros para que o time seja conduzido ao sucesso. Se ele falha, por outro lado, pode desmoralizar a equipe e criar conflitos entre os membros, acarretando problemas para a gestão (CHAUDHRY et al., 2019). Nesse sentido, o estilo de gestão pode influenciar – estimulando ou inibindo – as prioridades e o desenvolvimento do projeto (PIMENTEL-RODRIGUES; SILVA, 2020).

Diferentes estilos de gestão são adotados na condução dos modelos de negócios e coordenação de atividades dirigidas para a tomada de decisão, tendo como desafio a manutenção de um time integrado em prol dos mesmos objetivos, sendo requerido a lidar com diferentes formas e comportamentos humanos relacionadas à resolução das tarefas colocadas. O estilo de gestão envolve a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços do time que compõe o negócio e as tarefas e atividades realizadas para atingir o resultado comum. (THIAGO; KUBO, 2020).

A diversidade de conceitos e composições do construto, demonstram a necessidade de

estudos acadêmicos com enfoque sobre o tema. As publicações por vezes confundem estilo de gestão com estilo de liderança, embora tenha dimensões que avaliam aspectos gerenciais, a partir das percepções dos gestores (ZEFFANE, 1994; THIAGO; KUBO, 2020).

Para esclarecer e gerar maiores informações sobre esses apontamentos, a revisão sistemática de literatura é uma ferramenta utilizada para se conhecer a diversidade de conhecimento de uma determinada área acadêmica (TRANFIELD; DENVER; SMART, 2003; BOTELHO; MACEDO; FIALHO, 2010). Esse procedimento, muito comumente aplicado pelas ciências humanas, é utilizado para direcionar e apontar rumos de pesquisas, diminuindo a margem de erros na tomada de decisão do pesquisador (BOTELHO; MACEDO; FIALHO; 2010).

A partir disso, estruturou-se esta revisão sistemática sobre o tema estilo de gestão, abrangendo bancos de dados de publicações acadêmicas e arquivos de revistas, entre os anos de 2015 e 2020. O trabalho é composto por quatro seções: esta introdução, metodologia de revisão da sistemática da literatura onde são abordados os critérios de inclusão ou exclusão de documentos, fontes de dados e seleção dos estudos; análise da literatura apresentados os principais conceitos e dimensões que estão envolvidos no estilo de gestão; e conclusões onde são apresentadas percepções e contribuições para futuras pesquisas sobre o campo do estilo de gestão.

## **2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS ADOTADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Este estudo constitui uma revisão sistemática da literatura científica sobre estilos de gestão. É uma parte importante de todo projeto de pesquisa, uma ferramenta-chave para que se conheça a diversidade de conhecimento de uma determinada área acadêmica (BOTELHO; MACEDO; FIALHO, 2010; TRANFIELD; DENVER; SMART, 2003).

As revisões de literatura tradicionais, segundo Gough, Oliver e Thomas (2012) apresentam resultados de investigação relativos ao tópico de interesse do investigador. Resumem o que é conhecido sobre esse tópico, mas não explicitam os critérios de inclusão ou exclusão de estudos, nem justificam os motivos de descrição e discussão de alguns estudos, e de outros não. Dessa forma, estudos relevantes podem ser excluídos de uma revisão por não conhecimento, ou por simples decisão, sem que os critérios fiquem claros.

Já as revisões sistemáticas contêm métodos que reduzem o viés do autor, em um processo estruturado e transparente que pode ser replicado e atualizado (VALLADARES; VASCONCELOS; DI SERIO, 2014; BOTELHO; MACEDO; FIALHO 2010), onde se define previamente os objetivos e critérios que serão utilizados, em uma metodologia explícita, formal e reprodutível (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

O processo de revisão sistemática é utilizado para apontar os rumos de novas pesquisas ou para que se tenha um direcionamento com maior precisão (BOTELHO; MACEDO; FIALHO, 2010), e ainda se estabeleça uma síntese que demonstre quais descobertas são relevantes, o que pode ser descartado ou utilizado (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Podem ter diversos propósitos, segundo Petticrew e Roberts (2006), como: guiar pesquisadores no planejamento de futuros estudos; examinar de forma metódica os conflitos existentes sobre os estudos de um mesmo tema; examinar velhas teorias e propor novas; e ainda resumir e considerar evidências a respeito de um tópico.

Tendo uma vasta aplicação no campo das ciências humanas, quando se fala sobre a produção acadêmica no campo da administração, a revisão sistemática ainda dá seus primeiros passos (BOTELHO; MACEDO; FIALHO, 2010). Nos estudos sobre estilos de gestão os desafios ao pesquisador se apresentam frente à diversidade de literatura sobre o assunto, que

por vezes se confundem e tendem a estudar estilo de liderança (ZEFFANE, 1994; THIAGO; KUBO, 2020.), embora tenha dimensões que avaliam também aspectos gerenciais, a partir das percepções dos gestores.

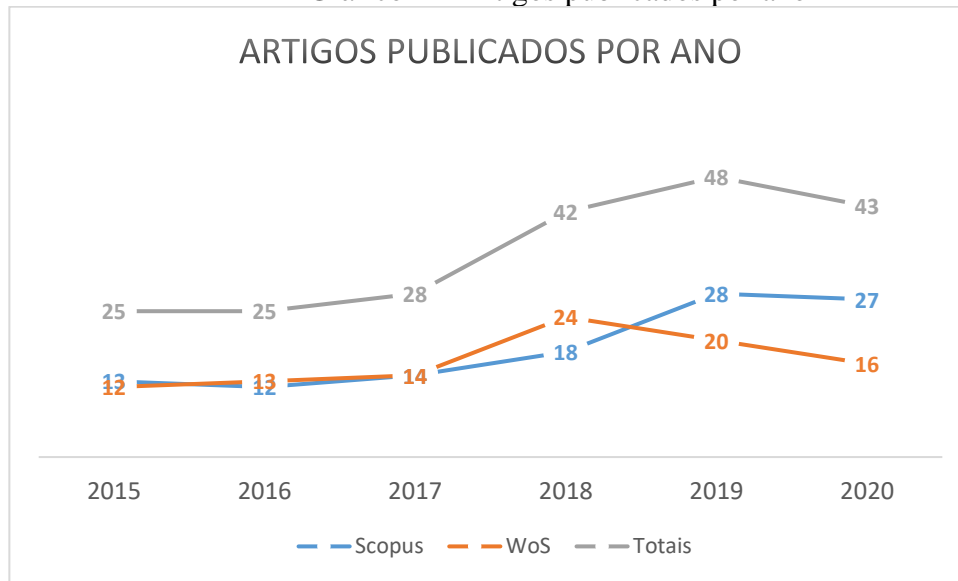
A revisão é planejada e estruturada para responder a uma pergunta de pesquisa específica e utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar os estudos e então coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão (CASTRO, 2010). Este estudo foi norteado pela pergunta: como os conceitos de “estilo de gestão” vem sendo abordados na literatura e quais são as dimensões que os compõem?

O primeiro passo do plano de pesquisa bibliográfica incluiu pesquisa às bases de dados Scopus e Web of Science, abrangendo os anos de 2015 a 2020, realizada até o dia 20 de junho de 2021. Como palavras-chave para o primeiro filtro utilizou-se os termos: "estilo\* de gestão", "estilo\* de administração", "estilo\* de gerenciamento", "estilo gerencial", "*management style\**" e "*managerial style\**". Os resultados retornados somaram 5564 documentos na base Scopus e 334 na Web of Science.

A busca concentrou-se em artigos, publicados em inglês ou português, e direcionados à administração (*business*), gerenciamento, gestão (*management*) ou comportamento (*behavioral sciences*). Além desses critérios, foi realizado um filtro nas bases sobre as palavras-chave: gestão (*management*), gestor (*manager*), e estilo de gestão (*management style*), em singular e plural, retornando 113 documentos na base Scopus e 98 documentos na base Web of Science, totalizando 211 documentos retornados. Esse volume inclui um número não contabilizado de artigos em duplicidade, pois algumas revistas são disponibilizadas em mais de uma base de dados.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos documentos identificados por ano de publicação. É possível observar que o gráfico apresenta uma tendência de crescimento nas publicações relacionadas ao tema nos últimos 05 anos, tanto na base Scopus, como na base Web of Science (WoS), com um crescimento total de 25 publicações no ano de 2015, para 48 e 43 publicações nos anos de 2019 e 2020, respectivamente – o que pode demonstrar um aumento no interesse acadêmico sobre o tema.

Gráfico 1 – Artigos publicados por ano



Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Para identificar a frequência de publicações acadêmicas relacionadas ao tema "estilo de gestão" foi elaborada a tabela 1, que faz um recorte dos 10 países com maior publicação em produção científica, totalizados nas duas bases pesquisadas, frente ao total de 46 países que apareceram nos resultados, nas 211 publicações selecionadas. É possível perceber que há uma grande concentração de publicações nos Estados Unidos, com uma quantidade (41 publicações) quase o dobro do total do segundo colocando no ranking, a Inglaterra (com 21 publicações). O Brasil aparece entre os cinco primeiros colocados (empatado com a Alemanha), com 11 publicações identificadas pela pesquisa. Os dez primeiros colocados na tabela detêm a maior parte das publicações, com um total de 63,51% do total de documentos (134 unidades, frente a 211 unidades globais, de um total de 46 países).

Tabela 1 – 10 países com maior frequência de publicação

Quantidade de Publicações por País			
		Unidades Somadas	Proporção do Total
1	Estados Unidos	41	19,4%
2	Inglaterra	21	10,0%
3	China	20	9,5%
4	Alemanha	11	5,2%
	Brasil	11	5,2%
6	Canadá	8	3,8%
7	Austrália	6	2,8%
	África do Sul	6	2,8%
9	Rússia	5	2,4%
	Suíça	5	2,4%

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A próxima etapa incluiu a filtragem de publicações que tem o estilo de gestão como construto central da pesquisa. Para esta seleção realizou-se a leitura do título e do resumo (*abstract*) de cada um dos 211 documentos. Então, foram selecionados 23 artigos, e passou-se

a análise em profundidade destes. A análise foi concentrada em investigar o conceito adotado de Estilo de Gestão e as dimensões que compõem o construto. Os resultados são apresentados na seção seguinte, dedicada à análise dos artigos selecionados.

### 3 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Procedeu-se a uma análise dos conceitos de estilo de gestão apresentados nos 23 estudos mencionados. Em um primeiro momento foi feita análise dos países de origem dos autores principais dentre os documentos selecionados – a tabela 2 demonstra a tabulação dos dados. Foi verificada uma dispersão em termos de país de origem do autor, contendo a maior parte das nações uma publicação relativa ao tema. Apenas Brasil, Espanha, Inglaterra, Israel e Rússia apontaram duas publicações cada um, dentre os 18 países encontrados.

Tabela 2 – País de Origem do Autor Principal, em ordem alfabética

País de Origem	Quantidade
África do Sul	1
Austrália	1
Brasil	2
China	1
Colômbia	1
Coreia do Sul	1
Espanha	2
Estados Unidos	1
Filipinas	1
Finlândia	1
França	1
Inglaterra	2
Israel	2
Malásia	1
Paquistão	1
Rússia	2
Tailândia	1
Turquia	1

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Observação diferente é apontada quando os países são agrupados conforme a distribuição continental de cada um deles. Dessa forma, há uma concentração de publicações europeias e asiáticas, conforme a origem do autor principal. Esses dados podem ser observados na tabela 3. Esses dados divergem dos apontados na tabela 1 – onde a maior fonte de periódicos com publicações relacionadas ao tema se concentra na América do Norte (Estados Unidos e Canadá, com 49 documentos, 23,2% do total pré-selecionado).

Tabela 3 – Concentração de publicações por continente, conforme origem do autor principal

Continente	Quantidade
Europa	9
Ásia	8
América do Sul	3
África	1
Oceania	1
América do Norte	1

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Sobre a abordagem teórica do construto, não foi possível identificar unidade teórica, ou de autoria, de destaque entre os conceitos de estilo de gestão apresentados em cada uma das pesquisas. Foi constatada a diversidade de conceitos construídos ao longo do tempo, bem como nas dimensões que compõem o estilo de gestão. A produção científica relacionada à autoria principal é linear, com a maioria dos autores contendo somente 01 publicação cada, à exceção de Evgeniya Balabanova (2015;2017) com duas publicações.

As dimensões de análise concentram-se em aspectos comportamentais do gestor. No que tange às teorias de base dos documentos analisados Balabanova et al. (2015), Juhdi et al. (2015) e Yo, Fang e Wang (2016) baseiam nas contribuições de Likert (1967) e Likert e Likert (1976) para desenvolver suas análises relacionadas ao construto. Ramos, Mota e Côrrea (2016), Chaundry et al. (2019) e Ghanbaripoyr et al. (2020) elencam os trabalhos de Klijn et al. (2008), voltada ao estilo de gestão relacionado ao gerenciamento de projetos. As demais publicações não mencionam de forma explícita a base utilizada, apenas descrevem o conceito, conforme apresentado na seção seguinte, que consolida as definições abordadas nas publicações relacionadas.

### 3.1 OS CONCEITOS DE ESTILO DE GESTÃO

A diversidade de abordagens do construto “estilo de gestão” e das dimensões que o compõem (ZEFFANE, 1994; THIAGO; KUBO, 2020) também foi constatada nesta pesquisa. Há uma amplitude de definições e de formas de analisar o estilo do gestor.

Moskovich (2020) define o estilo de gestão como a forma pela qual a organização toma decisões e desempenha as diversas funções, incluindo definição de metas, formulação e implementação de estratégias, atividades de gestão básicas, construção da imagem corporativa, e o relacionamento com *stakeholders*-chave.

O estilo de gestão engloba as práticas e processos utilizados pelos atores da organização para tomada de decisão e gestão das informações e relacionamentos para atingir os objetivos e metas da organização, compreendendo as abordagens dos gestores dentro da estrutura formal da organização (BALABANOVA; REBROV; KOVESHNIKOV, 2017; CHAUDHRY et al., 2019; ERKE et al., 2019; BEYDILLI, KURT, 2020; MODHA, 2020). Essas metas são alcançadas através das funções de planejamento, organização, resolução de problemas, orçamento e controle de subordinados (MODHA, 2020).

O estilo de gestão para Castro-Ríos, Reyes-Rubiano e Noguera-Hidalgo (2017) está ligado aos métodos formais e informais usados pelo líder da organização para influenciar mudanças de comportamento que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais ou até mesmo ignorem os demais membros. O modelo escolhido pelo gestor para a definição de objetivos, motivação de esforços, coordenação de atividades e alocação de recursos tem interação com as estruturas formais e informais, e interesses internos e externos.

Erke et al. (2019) destacam que as qualidades do gestor são características pessoais

que proporcionam máxima eficiência no desempenho de suas atividades. Envolve aspectos subjetivos, relacionados às emoções e conectados à capacidade de comunicação interpessoal e também à personalidade do gestor. Pimentel-Rodrigues e Silva (2020) caracterizam o estilo de gestão por aspectos comportamentais, hábitos de aprendizado, maneiras de pensar, padrões de comportamento e interesses pessoais do gestor. A forma como o projeto é desenvolvido está relacionada aos interesses do patrocinador, objetivos, metas e expectativas, assim como às suas orientações e inclinações. É uma combinação de características associadas ao processo de decisão. Está ancorado em valores e culturas (YU; FANG; WANG, 2016).

O estilo de gestão descreve a maneira como gestor exerce sua autoridade, desenvolve as relações de trabalho, motiva a equipe, toma decisões e resolve os problemas da organização ao longo de um período – baseada nas atitudes, na liderança, em comportamentos diante dos funcionários, envolvendo diferentes padrões de interação, percebido por seus seguidores (PIOQUINTO, 2016; DUTOT, 2017; ANNAN et al., 2019; CHAUDHRY et al., 2019; BEYDILLI; KURT, 2020). É a maneira como a gestão controla e gerencia seus funcionários, baseada nas atitudes, na liderança e percepção da identidade, imagem e cultura corporativa (DUTOT, 2017). Quando o estilo de gestão natural combina com a cultura organizacional a tendência é o sucesso, e quando é radicalmente diferente pode haver problemas (ANNAN et al., 2019). O estilo de gestão tem relação direta com a saúde e performance da organização, se ela vai ser efetiva e eficiente no curto e no longo prazo (YAARI; SAVAYA, 2020).

É importante que o estilo de gestão se adapte à situação e ao ambiente – considerando fatores internos e externos – o que demanda flexibilidade do gestor e permite o desenvolvimento de relações produtivas com os membros do time (CHAUDHRY et al., 2019; MODHA, 2020; PIMENTEL-RODRIGUES; SILVA, 2020). Danvila-Del-Valle et al. (2018) complementam que o estilo de gestão predominante varia de acordo com a combinação de inovação e estabilidade existentes.

Carmona, Ezzamel e Mogotocoro (2018) apontam características masculinas e femininas no estilo de gestão. Os aspectos do masculino estão relacionados à gestão financeira e foco em resultados. A abordagem feminina, segundo os autores, tem um enfoque maior sobre justiça social e questões comunitárias, sendo menos propensas ao risco. Mas ambos, homens e mulheres, podem acumular características dos dois arquétipos.

Mandhachitara e Allapach (2017) em sua pesquisa desenvolvem um estudo sobre o estilo de gestão descrito como afirmativo. São indivíduos com personalidades proativas, frequentemente engajadas no comportamento da tarefa, independente se isso faz parte ou não de seu papel.

Yu, Fang e Wang (2016) desenvolvem o conceito do novo estilo de gestão autoritário e participativo. O novo estilo de gestão autoritário é uma filosofia orientada à distância de poder e uma maneira de gerir pessoas para unir diversas funções e operações e exercer controle sobre os funcionários. Os líderes são diretivos, orientados aos negócios e tomadores de decisão única, a fim de alcançar harmonia e coletividade. Se encaixam em uma estrutura de autoridade hierárquica e distância do alto poder. O novo estilo de gestão participativo se caracteriza por líderes que são participativos junto à força de trabalho e tomadores de decisão baseados no grupo. Demonstram uma comunicação orientada para a função, visando atingir o individualismo e o objetivo orientado ao processo. Tem uma estrutura de controle descentralizada e cultura de distância do baixo poder.

Estilo de gestão é diferente de propriedade e estrutura de governança, e influencia vários aspectos internos na tomada de decisão, inclusive financeiras (Kim; Kang; Park, 2019). Segundo Ghanbaripoyr et al. (2020) um estilo de gestão é um modo de vida que opera em toda a empresa e permite que o gestor conte com a iniciativa das pessoas da organização. Um estilo de gestão eficaz tem relação direta com o sucesso da equipe em qualquer organização hierárquica.

Wales, Covin e Monsen (2020) afirma que o estilo de gestão da alta administração dá suporte ao empreendedorismo e à inovação. É o princípio guia, a meta central da organização e a combinação das prioridades, descrevendo os valores, suporte e comunicação da liderança sênior. Envolve o desenvolvimento de características cognitivas compartilhadas, como busca entusiástica por novas entradas, inovação e oportunidades de criação de valor, mesmo quando o resultado dos experimentos é desconhecido. Há um consenso sobre as metas e significados. Os tomadores de decisão compartilham prioridades claras e visão de mundo, com seu vocabulário especial para reforçar a visão dominante. Envolve comunicação formal e signos utilizados nas falas e documentos.

Três dos documentos pesquisados fizeram menção à avaliação do estilo de gestão através da identificação do estilo de liderança. Para Erke *et al.* (2019) o estilo de gestão é avaliado através da identificação dos estilos de liderança de gestão da organização associado ao grau de manifestação de cada um dos três estilos clássicos: democrático, autoritário e liberal. Annan *et al.* (2019) afirmam que o estilo de gestão é descrito como método de liderança usado pelos gestores reforçando que liderança é menos sobre os gestores e mais sobre as necessidades das pessoas e da organização. Pioquinto (2016) afirma que o estilo de gestão é um aspecto visível da liderança, que manifesta suas premissas, filosofias e atitudes. Um gestor precisa saber motivar seu time, elevar sua moral e resolver eventualmente alguns problemas pessoais. É uma pessoa com integridade, comprometida com a organização e com as pessoas que trabalham com ela, para atingir os objetivos da organização. Lidera pelo exemplo, tem uma excelente comunicação e demonstra cuidado, preocupação e consistência em suas responsabilidades.

A seção seguinte é dedicada à consolidação dos modelos e dimensões verificadas nas publicações estudadas para esta pesquisa.

### 3.2 AS DIMENSÕES DE ESTILO DE GESTÃO

Sobre os modelos adotados para aferir o estilo de gestão e as dimensões pesquisadas em cada um dos documentos, o quadro 1 apresenta um resumo do que foi possível identificar. É importante observar que não foram todos os artigos que apresentaram de forma explícita as dimensões consideradas na composição do construto.

Dentre aqueles que apontaram explicitamente as dimensões consideradas, percebe-se uma dispersão quanto às terminologias adotadas nas dimensões abordadas nos trabalhos. Entretanto, essas se concentram em aspectos comportamentais do gestor, a forma como ele lida e conduz, os processos relativos ao desempenho de sua função, no que tange à estratégia, planejamento, controle, avaliação, resolução de problemas e relacionamentos internos e externos.

Quadro 1 – Tipos de Estilo de Gestão descritos e dimensões verificadas

Referência	Tipos de Estilo	Dimensões
ANNAN <i>et al.</i> , 2019	Democrática, Paternalista, Ambulante, Autocrático	-
BALABANOVA, E. <i>et al.</i> , 2015	Paternalista, Passivo, Explorador, Orientado à performance	Comportamento de apoio; Autoritarismo; Assumir Responsabilidades; Empoderamento
BALABANOVA, E.; REBROV, A.; KOVESHNIKOV A., 2017	Capitalista selvagem, Racionalista, Passivo, Estatista	Liderança; Metas e estratégias; Estrutura Organizacional; Mecanismos de suporte; Relacionamento entre os membros; Sistemas de recompensa
BEYDILLI, E. T.; KURT, M., 2020	-	Supervisão; Tomada de decisão; Padrão de comunicação; Mecanismos de controle; Relações interdepartamentais; Paternalismo



BIRKINSHAW, J. et al., 2019	-	Contexto externo (clientes e concorrentes); Contexto interno; Pessoas; Tarefas (decisão e problemas); A si mesmo (tempo e desenvolvimento)
CHAUDHRY et al., 2019	Orientado à organização, Orientado às tarefas, Orientado às pessoas	Resultados e Interações; Orientação interna e externa; Reatividade e Proatividade; Flexibilidade e determinação
DANVILA-DEL-VALLE, I. et al., 2018	Produtor, Administrador, Empreendedor, Integrador	-
DUTOT, V. 2017	Participativo (democrático), Diretivo, Competitivo	-
ERKE et al., 2019	Democrático, Autoritário, Liberal	-
GHANBARIPOYR, A.N. et al., 2020	-	Resultados e Interações; Orientação interna e externa; Reatividade e Proatividade; Flexibilidade e determinação
JUHDI, N. et al., 2015	Explorador, Paternalista, Consultivo, Participativo, Laissez-faire	Altruísmo; Tomada de decisão; Controle e delegação; Liderança; Comunicação; Objetivos e metas; Motivação e recompensas
MODHA, 2020	Análítico, Consultivo, Deliberativo, Estabilizador, Autoritário	-
MOSKOVICH, Y., 2020	Democrático, Autocrático, Paternalista, Colaborativo	Coordenação e comunicação; Tomada de decisão; Envolvimento e criatividade; Controle e supervisão; Relacionamentos e formalidade
PIMENTEL-RODRIGUES, L.M.G.; SILVA, L.F., 2020	Autocrático, Burocrático, Democrático, Inovador, Negociador, Tecnoqrata	-
PIOQUINTO, A.J.G., 2016	Autocrático, Democrático, Laissez-faire	-
RAMOS, P.; MOTA, C.; CORRÊA, 2016	-	Interação com as partes; Orientação estratégica; Estilo de gestão; Processos dinâmicos
YAARI, E.B.M.; SAVAYA, R., 2020	Produtivo, Integrador, Empreendedor	-
YU, O-L.; FANG, S-C.; WANG, Y-L., 201	Autoritário (tradicional); Participativo (democrático)	Tomada de decisão; Controle e delegação; Liderança; Comunicação; Objetivos e metas; Motivação e recompensas

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Para explorar as características específicas dos gestores, três dos autores (RAMOS et al., 2016; CHAUDHRY et al., 2019; CHANBARIPOYR et al., 2020) fizeram uso do modelo proposto por Klijn et al. (2008) voltado a projetos, que classifica os gestores em três estilos diferentes – orientado à organização; às tarefas ou às pessoas – e considera quatro dimensões: (1) Resultados e interações; (2) Orientação interna e externa; (3) Reatividade e Proatividade; e (4) Flexibilidade e determinação.

Por fim, as dimensões propostas por Likert (1967) são utilizadas como base nos trabalhos de Juhdi et al. (2015) e Yu, Fan e Wang (2016), que levam em conta a tomada de decisão, controle e delegação, liderança, comunicação, motivação e recompensas, e clareza de objetivos e metas. Juhdi et al. (2015) adicionam ainda a dimensão altruísmo ao seu modelo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo é conhecer como os conceitos de Estilo de Gestão vem sendo abordados nas publicações acadêmicas e quais são as dimensões que os compõem nos

referidos estudos. Desenvolveu-se esta pesquisa através de uma revisão sistemática sobre o termo “estilo de gestão”. O levantamento das pesquisas realizadas sobre o tema enriquece os conhecimentos e facilita o entendimento de como o construto vem sendo abordado na literatura.

A partir das definições de estilo de gestão baseadas na bibliografia levantada constatou-se que, apesar da diversidade de definições e dimensões, há um alinhamento no aspecto comportamental de análise do construto. Foi possível identificar as principais dimensões abordadas nos estudos, os fatores que os compõem, considerando os aspectos comportamentais individuais dos gestores, relacionados ao desempenho de suas funções de planejamento, controle, avaliação, resolução de problemas e relacionamentos internos e externos como componente do estilo de gestão.

Algumas publicações apresentam confusões entre os conceitos de estilo de gestão e estilo de liderança, embora avaliem também aspectos gerenciais. Estudos adicionais são considerados importantes para dar continuidade na consolidação do tema, principalmente na definição das diferenças entre os aspectos comportamentais do gestor e da liderança e também para a análise das dimensões que de fato compõem e impactam o estilo de gestão.

Após a análise dos dados também constatou-se que há uma curva ascendente em termos de volume de artigos publicados sobre o tema, o que pode apontar para um aumento no interesse acadêmico sobre o assunto.

O presente estudo representa uma fotografia de um determinado momento. A descrição da metodologia utilizada e o material citado na base revela-se útil para os pesquisadores e pode servir de base para futuras atualizações nos mesmos parâmetros. Pesquisas futuras também podem ser realizadas considerando um horizonte temporal maior, e ainda incluir outras bases de dados, nacionais ou internacionais, não consideradas nesta.

Os conhecimentos resultantes desta pesquisa sobre os estilos de gestão podem contribuir para a escolha e atualização de escalas de medição em apoio a pesquisas futuras e também para o desenvolvimento de gestores na atuação empresarial, provocando reflexões e ações que geram resultados positivos.

Por fim, destaca-se a importância de conhecer, desenvolver e aprimorar o trabalho dos gestores. Sua atuação é fundamental não somente para a performance econômica e financeira das empresas, mas também na dimensão humana das organizações, para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas de seu grupo de trabalho, fator altamente relevante, uma vez que na atividade humana moderna o trabalho tem papel central.

## REFERÊNCIAS

- ANNAN, et al. The socio-cultural diversity of hotel employees and their perception of the management styles in hotels of Gauteng province, South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v.8, n.3, 2019.
- BALABANOVA, E. *et al.* Idiosyncrasy, heterogeneity and evolution of managerial styles in contemporary Russia. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n.1, p.2-29, Jan. 2015.
- BALABANOVA, E.; REBROV, A.; KOVESHNIKOV A. Managerial Styles in Privately Owned Domestic Organizations in Russia: Heterogeneity, Antecedents, and Organizational Implications. **Management and Organization Review**, v.14, n.1, p.37-72, 2017
- BEL, R.; SMIRNOV, V.; WAIT, A. Managing change: communication, managerial style and change in organizations. **Economic Modelling**, v.69, p.1-12, 2017.
- BEYDILLI, E. T.; KURT, M. Comparison of management styles of local and foreign hotel chains in Turkey: A cultural perspective. **Tourism Management**, v.79, 2020.
- BIRKINSHAW, J. et al. Older and Wiser? How Management Style Varies With Age. **Mit**

- Sloan Management Review**, v.60, n.4, 2019.
- CARMONA, S.; EZZAMEL, M.; MOGOTOCORO, C. Gender, Management Styles, and Forms of Capital. **Journal of Business Ethics**, v.153, n.2, p.357-373, 2018.
- CASTRO. A. A. Revisão Sistemática e Meta-análise. Disponível em: <http://www.usinadepesquisa.com/metodologia/wp-content/uploads/2010/08/meta1.pdf>. Acesso em 01 de junho de 2021.
- CASTRO-RÍOS, G.A.; REYES-RUBIANO, L.S.; NOGUERA-HIDALGO, A.L. What are management systems? The effect of management style according to system dynamics. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v.8, n.2, pp. 61-69, 2017.
- CHAUDHRY et al. Management styles in a project environment: evidence from software industry in Oman. **Leadership & Organization Development Journal**, v.40, n.5, p. 600-611, 2019.
- DANVILA-DEL-VALLE, I. et al. How innovation climate drives management styles in each stage of the organization lifecycle: The human dimension at recruitment process. **Management Decision**, v.56, n.6, p.1198-1216, 2018.
- DRUMMOND, J. P.; SILVA, E., COUTINHO, M. Medicina baseada em evidências. 2a ed. São Paulo: Atheneu, 2004.
- DUTOT, V. Exploring the double influence of CEOs' management style on the development of SMEs' corporate reputation. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v.29, n.5, p. 351-374, 2017.
- ERKE *et al.* The leadership problem and style of managing the pedagogical staff of pre- school educational organization. **Espacios**, v.40, n.8, 2019.
- GHANBARIPOYR, A.N. et al. The effect of project manager's management style on project delivery success in construction projects, **International Journal of Construction Management**, 2020.
- GOUGH, D.; OLIVER, S.; THOMAS, J. **An introduction to systematic reviews**. London, SAGE Publications, 2012.
- JUHDI, N. et al. Management development programs and the aspired management style: A study in Malaysia. **Quality Innovation Prosperity Open Access**, v.19, n.2, p.87-101, 2015.
- KIM, Y.S.; KANG, S.A.; PARK, S.H. The effect of management style on financial statement comparability: evidence from Korean business groups. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, 2019.
- LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MANDHACHITARA, R.; ALLAPACH, S. Small business performance in Thailand: key success factors. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v.19, n.2, p.161–181, 2017.
- MINTZBERG, Henry. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Rio de Janeiro: Bookman, 2010.
- MODHA, B. Leadership and management culture within dental practice: a case study. **Leadership in Health Services**, v.33, n.4, p.417-428, 2020.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic Reviews in the Social Sciences: a practical guide**. Blackwell Publishing, 2006.
- PIMENTEL-RODRIGUES, L.M.G.; SILVA, L.F. Influence of sponsor's management style in project prioritization. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v.13, n.3, p.430-450, 2020.
- PIOQUINTO, A.J.G. Management Styles of Women Managers: Its Effect on Job Performance as Prime Mover to the ASEAN Economic Community (AEC) Integration. **Global Business & Finance Review**, v.21, n.2, p.47-64, fall 2016.

- RAMOS, P.; MOTA, C.; CORRÊA, L. Exploring the management style of Brazilians project managers. **International Journal of Project Management**, v.34, n.6, p.902–913, 2016.
- THIAGO, F.; KUBO, E.K. de M. Escala de estilo de gestão para produtores rurais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 95-113, Julho-Dezembro, 2020.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence- informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v.14, n.3, p. 207-222, 2003.
- WALES, W.J.; COVIN, J.G.; MONSEN, E. Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multi-Level Conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**. v.14, n.4, p.639-660, 2020.
- YAARI, E.B.M.; SAVAYA, R. Management is social enterprises: management style, challenges and strategies. **Journal of General Management**, v.46, n.1, p.36–46, 2020.
- YU, O-L.; FANG, S-C.; WANG, Y-L. Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. **Asia Pacific Management Review**, v.21, n.2, p.63–73, 2016.



**XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**

**ESG NA CONTEMPORANEIDADE:**

**DESAFIOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**18, 19 e 20**

**NOVEMBRO/2021**

