

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DA
LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA**

RODRIGO RENGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SANDRA ROLIM ENSSLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA

1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma atividade interdepartamental, ou seja, abrange e integra diversos setores para alcançar metas e objetivos organizacionais. Para essa integração e execução da atividade empresarial, é preciso uma série de características, que Mullins (1985) apresenta como competências técnicas, habilidades sociais, humanas e capacidade conceitual dos gestores. Assim, a liderança pode ter impacto direto no sucesso da empresa. Portanto, um dos fatores fundamentais para uma liderança eficaz é o estilo de um líder (Pihie, Sadhegi & Elias, 2011).

A literatura apresenta estilos de liderança, baseados na personalidade dos gestores. Diferentes estilos proporcionam diferentes consequências (Rosenbaum & Rosenbaum, 1971; Asrar-Ul-Haq & Kuchinke, 2016), pois o desempenho organizacional é dependente do líder (Shea, 1999; Wang *et al.*, 2010; Asrar-Ul-Haq & Kuchinke, 2016; Richter, 2018).

Haja vista atividades de gestão e liderança impactarem no desempenho organizacional, Micheli e Mari (2014) apresentam benefícios da aplicação da Avaliação de Desempenho (AD) para essas atividades: formulação, implementação e revisão de estratégias organizacionais; comunicação de resultados para partes interessadas e fortalecimento da marca e reputação; e motivação dos empregados, criando desempenho meta, promovendo uma cultura de melhoria. Assim, a AD atua como mecanismo de apoio à administração bem-sucedida (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

Estudos de AD ganham mais popularidade, e o número de publicações está em constante quantidade e avanço (Neely, 1999; Bititci *et al.*, 2012); em contrapartida, as funções da liderança e seus impactos sobre a organização quase não são discutidas nos últimos vinte anos na literatura contábil (Abernethy, Bouwens & Lent, 2010).

Segundo Liu e Van Dooren (2014), a AD liga liderança e desempenho organizacional. Como líderes comandam organizações, por medidas de desempenho estes desenvolvem estratégias e objetivos organizacionais, servindo como medidas de controle dos colaboradores (Liu & Van Dooren, 2014). A área da AD pode oferecer informações para auxiliar atividades dos líderes, proporcionando melhorias contínuas de gestão para as organizações que estes comandam. Assim, ressalta-se a importância de se analisar como a comunidade científica vem debatendo esse tema sob a perspectiva da AD.

Com isso, surge a pergunta: Quais as oportunidades de pesquisa relativas à AD dos Estilos de Liderança? Assim, o objetivo do estudo é analisar e identificar lacunas do fragmento da literatura de AD dos Estilos de Liderança e propor agenda de pesquisa. Para isso, selecionou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Dutra *et al.*, 2015; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017), devido a ser um processo estruturado de revisão e de análise da literatura (Valmorbida & Ensslin, 2015). Justifica-se a pesquisa quanto à importância, por ser estudo com o objetivo de identificar oportunidades a serem estudadas, contribuindo para avaliar diferentes estilos de liderança.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, o instrumento de intervenção é o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, com base na vertente construtivista alinhada à investigação. O instrumento compõe-se de 04 etapas: seleção do PB; análise bibliométrica; análise sistêmica; e formulação de perguntas/propostas de pesquisa (Dutra *et al.*, 2015). O processo foi operacionalizado nas pesquisas de Dutra *et al.* (2015), Cardoso *et al.* (2015), Valmorbida e Ensslin (2015). A coleta de dados foi feita no Portal de Periódicos da CAPES, com estas delimitações: (i) artigos publicados em periódicos científicos sem delimitação temporal; (ii)

palavras-chave pesquisadas nos títulos, resumos e palavras-chave; e (iii) somente artigos científicos em inglês. A pesquisa foi feita de 21 a 30 de março de 2018. O processo e os resultados da seleção do PB estão na Figura 1, que resultou na seleção de 27 artigos científicos referentes ao fragmento da literatura de Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança (EL), sinalizados nas Referências pela [PB] ao final.

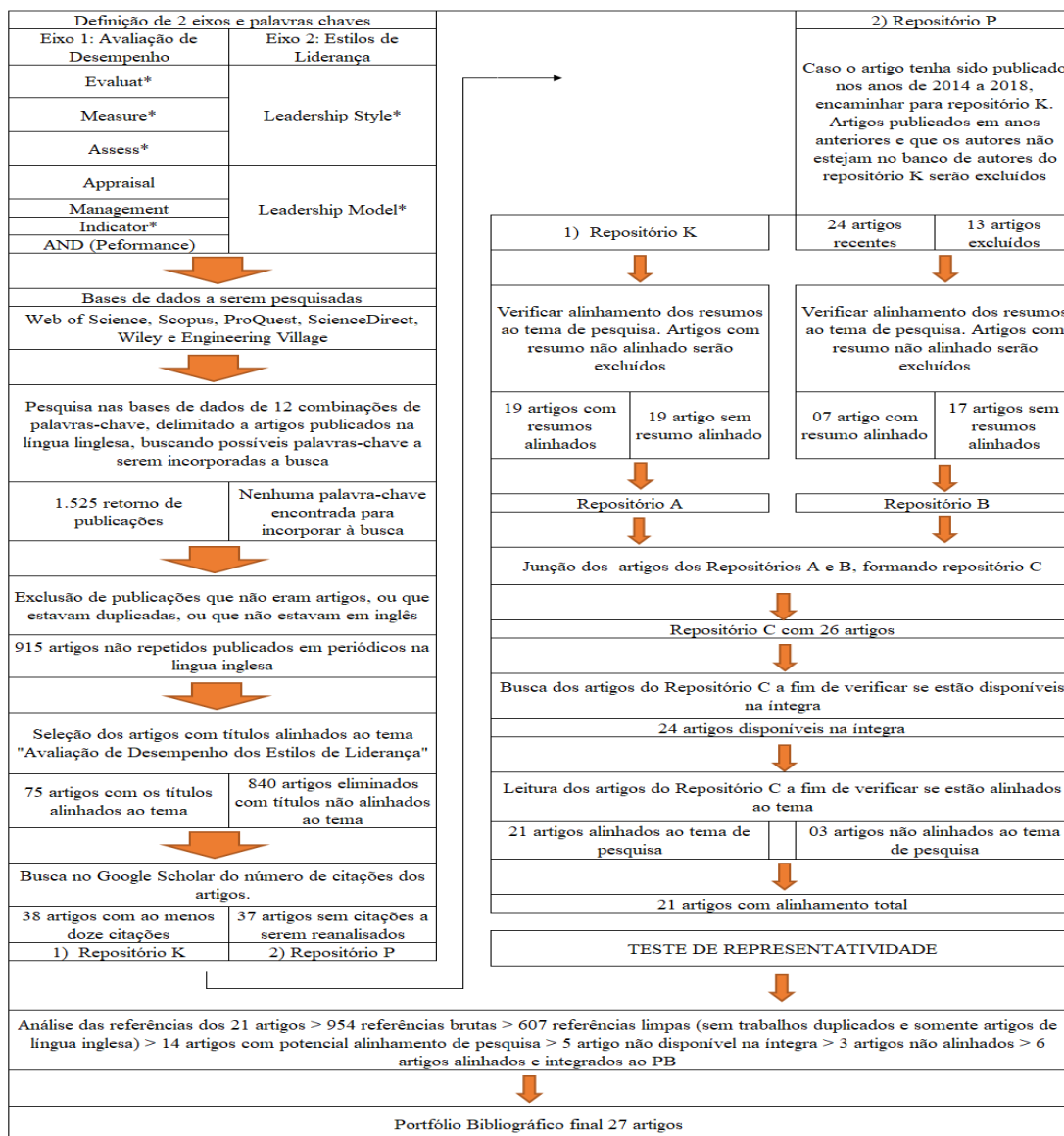


Figura 1. Processo Completo de Seleção do Portfólio Bibliográfico

A análise bibliométrica gera conhecimento ao pesquisador sobre algumas características do PB (Dutra *et al.*, 2015; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017; Ensslin *et al.*, 2014). Os pesquisadores delimitaram as variáveis: autores prolíficos do tema, redes de autores, redes de instituições e seus países e evolução temporal. Para identificar lacunas de pesquisa, estas foram analisadas com os aportes teóricos de Neely, Gregory e Platts (1995), Van Camp e Braet (2016) e Bourne *et al.* (2000). Com o artigo de Neely, Gregory e Platts (1995), examinam-se os artigos do PB, verificando se apresentam alguma ferramenta de AD ou indicadores. Caso possuam ou mencionem, observa-se se essas ferramentas ou indicadores consistem em medidas individuais, se são conjunto de métricas e se se relacionam com o ambiente. Com base no artigo de Van Camp e Braet (2016), o objetivo foi verificar falhas dos Sistemas de AD, utilizados nos artigos do PB, sejam falhas nas métricas, estrutura ou gestão. Por fim, analisa-se o PB pelo estudo de

Bourne *et al.* (2000), identificando o ciclo de vida dos Sistemas de AD, ou seja, averiguar se estes passam pelos quatro períodos do Sistema: *design*, implementação, uso e *feedback*.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que a seleção de artigos que compõem o PB, bem como suas análises foram feitas de acordo com a percepção, crítica e interpretação dos autores. Classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois é elaborada com base em artigos científicos já publicados. Assim, formou-se a seleção do PB, composto por 27 artigos; identificaram-se e analisaram-se as características delimitadas pelos pesquisadores para encontrar lacunas de pesquisa. Acerca da coleta de dados, fez-se o uso de dados primários e secundários (Richardson, 1999). Os dados primários são provenientes das escolhas das delimitações seleção do PB; já os dados secundários se referem aos artigos que compõem o PB.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Avaliação de Desempenho (AD)

De acordo com Nudurupati *et al.* (2011), as empresas estão enfrentando cada vez mais desafios para ter sucesso no ambiente competitivo em que estão inseridas, pois as necessidades dos clientes estão sendo modificadas rapidamente. Dessa forma, as empresas precisam ser mais ágeis, flexíveis e sensíveis a mudanças, buscando melhoria contínua em seus processos. Para isso, é fundamental possuir informações de desempenho, que devem ser integradas, dinâmicas, acessíveis e visíveis para facilitar tomada de decisão de forma rápida e adequada. O autor ainda cita Neely (1999), relatando que os gerentes precisam de informações de forma antecipada sobre o que pode acontecer no futuro da empresa. Para se chegar a esse nível de informações preditivas, a AD passou por evoluções (demonstrada na Figura 2), conforme Bititci *et al.* (2012); Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr, Corrêa (2016); e Ghalayini e Noble (1996).

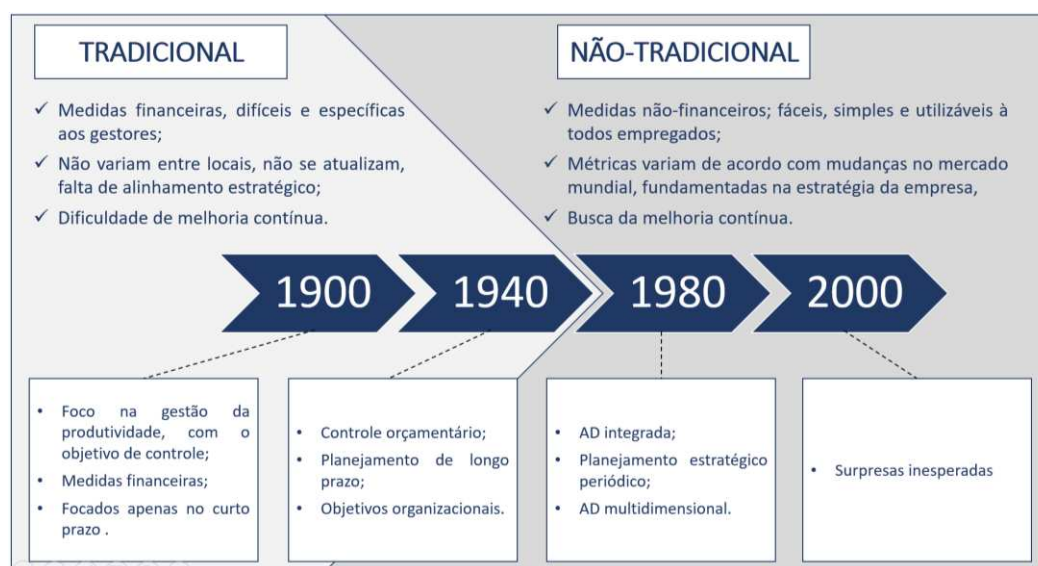


Figura 2. Evolução dos Sistemas de AD

A evolução dos estudos de AD teve grande interesse nesse campo (Nudurupati *et al.*, 2011; Van Camp & Braet, 2016), reconhecendo os sistemas como mecanismos de apoio à gestão bem-sucedida (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016). Segundo Neely (1999) o aumento de pesquisas em AD deve-se à natureza mutável do trabalho; aumento da concorrência; iniciativas de melhoria específicas; prêmios nacionais e internacionais de qualidade; mudança de papéis organizacionais; mudando demandas externas; e poder da Tecnologia da Informação. A partir disto, o tema AD se propagou por diversas áreas, tornando-se multidisciplinar (Van Camp & Braet, 2016). Isso faz com que a literatura esteja em expansão, mas não convergindo entre si (Van Camp & Braet, 2016). Conforme Franco-Santos *et al.*

(2007), desempenho é discutido por vários campos do conhecimento, gerando conceitos e visões para AD distintas. Foi feita análise da literatura e concluído que uma definição abrangente impossibilitaria a aplicação do conceito de AD. Assim, AD é o processo de quantificação da eficiência e a eficácia de uma ação, por um conjunto de métricas (Neely, Gregory & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016), levando ao desempenho e facilitando a gestão organizacional (Bourne *et al.*, 2000; Lebas, 1995). Medição é transformação de uma realidade complexa em uma sequência de símbolos que podem reproduzir circunstâncias semelhantes, que devem ser realizadas conforme a realidade analisada (Lebas, 1995). Assim, mensuração e gestão de desempenho são fenômenos sociais, moldadas de acordo com valores, vivências dos indivíduos, organizações e sociedade em que operam (Bititci *et al.*, 2012).

Alguns benefícios da aplicação da AD são apresentados por Micheli e Mari (2014): formulação, implementação e revisão das estratégias organizacionais; comunicação dos resultados obtidos para partes interessadas e fortalecimento da marca e reputação; e motivação dos empregados em todos os níveis. Alertam para o fato de a criação de um desempenho meta, promover uma cultura de melhoria.

Para Behn (2003), a AD tem apenas um propósito: melhorar o desempenho. Avaliar; controlar, orçar, motivar, promover, comemorar e aprender são meios para atingí-lo.. Para Van Camp e Braet (2016) a AD possui estes propósitos: planejar, monitorar, avaliar, controlar e comunicar financeira e operacionalmente atividades executadas; informar o tomador de decisão; maximizar a eficácia e conduzir a melhoria; alcançar alinhamento com metas organizacionais, objetivos e estratégia organizacional; recompensa e disciplina pessoal e de gestão; e previsão de resultados futuros. Para isso, é necessário gerenciamento das informações e das mudanças organizacionais (Nudurupati *et al.*, 2011). Nudurupati *et al.* (2011) destacam que apenas fornecer informações de desempenho não é suficiente para melhorar os resultados de desempenho da empresa. É necessário utilizar essas informações para tomada de decisão, que devem ser revistas conforme mudanças organizacionais internas e externas (Bourne *et al.*, 2000). É preciso criar mecanismos para comunicar a todos os colaboradores da organização para onde se está indo. Os sistemas de AD, pelas medidas que devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, fornecem um meio para essa comunicação (Neely, 1999).

Para isso, Bourne *et al.* (2000), concordando com Neely, Gregory e Platts (1995), estabelecem o desenvolvimento de um Sistema de AD dividido em três etapas de execução: (i) desenho das medidas de desempenho (Neely, Gregory & Platts, 1995; Bourne *et al.*, 2000; Bititci *et al.*, 2012; Micheli & Mari, 2014); (ii) coleta e processamento dos dados, explicitando a todos na organização para onde os esforços devem ser direcionados (Neely, Gregory & Platts, 1995); e (iii) utilização (dividida em duas subdivisões principais: medir o desempenho e utilizar informações e *feedbacks* para testar a validade da estratégia (Bourne *et al.*, 2000; Van Camp & Braet, 2016), melhorando o desempenho da organização (Bititci *et al.*, 2012) e interagindo com seus ambientes (Ghalayini & Noble, 1996; Bititci *et al.*, 2012; Neely, Gregory & Platts, 1995): primeiro, interno, seria a própria organização; e, segundo, interação com o ambiente externo, seriam os *stakeholders* (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

Bititci *et al.* (2012) acrescentam a relevância de integrar SAD com os demais sistemas da organização, a fim de estabelecer relação de causa e efeito entre informações geradas pelos Sistemas, compreendendo e analisando melhor as especialidades de cada organização e tornando as decisões mais eficazes. SAD integrados têm como objetivo dar uma visão geral do desempenho organizacional, desde o operacional até a estratégia (Ghalayini & Noble, 1996). Porém, para aplicar um SAD, é necessária concordância dos membros da comissão para que seja executado. Para Bourne *et al.* (2000), há três principais obstáculos para isso: resistência à medida que ocorre durante as fases de concepção e utilização; questões de limitações tecnológicas que ocorrem durante a implementação das medidas; e falta de compromisso da gestão nas fases entre *design* e implementação do SAD. Dessa forma, a maturidade do Sistema,

estrutura organizacional, tamanho, cultura, estilo de gestão, sistemas de informação e comunicação são características que interferem na qualidade da AD (Bititci *et al.*, 2015).

Para mensurar essa qualidade, Van Camp e Braet (2016) buscaram identificar as falhas em Sistemas de AD, analisando-os em três níveis: métricas; estrutura e gestão. Essas falhas podem ser visualizadas na Figura 3. Bititci *et al.* (2015) chamam atenção que AD é mais que apenas unidades de medidas. Estas abrangem pessoas, dados, *software e hardware*, bem como rotinas gerenciais. Em virtude dessa abrangência que é mensurar o desempenho, cabe ressaltar que, em casos de má utilização e aplicação, os Sistemas de AD podem resultar não só na ineficiência, mas também prejudicar a organização. Cada vez mais se investem recursos para implantação e estruturação adequada de Sistemas de AD, possibilitando mensurar, demonstrar e analisar os resultados das atividades organizacionais (Micheli & Mari, 2014).



Figura 3. Falhas Sistemas de AD

3.2 Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança

Não há consenso em relação ao conceito do termo liderança universalmente aceito. Segundo Albloshi e Nawar (2015), existem mais de 300 definições para o termo. Para este estudo, entende-se liderança como influência de um líder para seus seguidores para que estes tenham um propósito comum. Para tanto, um líder deve, essencialmente, ser uma pessoa que vê o que precisa ser feito para atingir o objetivo traçado pela organização e observar oportunidades e ser incentivador em busca de melhoria contínua.

Richter (2018) relata que pesquisas que abordam liderança e/ou EL são temas de destaque principalmente no âmbito militar. Atualmente, pesquisas desses conteúdos examinam a contribuição para motivar e influir nos esforços. O autor argumenta que EL se alteram conforme preferências pessoais. Assim como situações sociais e culturais, esses estilos de liderança são moldados de acordo com a combinação de características, habilidades e comportamentos de um líder (Famakin & Abisuga, 2016). Albloshi e Nawar (2015) relatam que o tema liderança tem sido pesquisado e gerado interesse nas últimas décadas devido ao mercado global estar cada vez mais dinâmico. As organizações necessitam preparo para mudanças contínuas obtendo vantagens competitivas. Para isso, necessita-se de boa gestão de Recursos Humanos, ou seja, de liderança eficaz, com grau de versatilidade e flexibilidade (Asrar-Ul-Haq & Kuchinke, 2016; Famakin & Abisuga, 2016). O comprometimento dos funcionários é outro fator fundamental para o sucesso organizacional. Em virtude disso, uma liderança eficaz fornece orientação, enquanto o comprometimento dos funcionários proporciona mais esforço em busca de metas (Famakin & Abisuga, 2016).

As áreas de liderança, planejamento e controle estão interligadas entre si e coletivamente constituem o processo de gestão. Sendo assim, pessoas possuem diferentes formas de liderança.

Diferentes estilos de liderança proporcionam diferentes resultados (Rosenbaum & Rosenbaum, 1971; Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016), e sucesso ou fracasso da empresa depende diretamente do líder (Shea, 1999; Wang *et al.*, 2010; Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016; Richter, 2018).

AD liga liderança e desempenho organizacional (Liu & Van Dooren, 2014). Por medidas de desempenho, gestores desenvolvem objetivos e metas a serem seguidos, bem como controlam seus colaboradores (Liu & Van Dooren, 2014). Portanto, compreende-se a necessidade de AD como ferramenta de gestão. Nguyen, Mia, Winata e Chong (2017) tratam a medida de desempenho de avaliação de líderes com base na eficácia das funções e ações que eles exercem, impactando na atuação gerencial. Porém, o desafio da AD dos EL ainda permanece em como melhor avaliá-los, pois, até então, utilizava-se questionário, com base nas opiniões dos respondentes (Avolio & Bass, 1999).

Tal método de medição por questionário foi desenvolvido por Bass e Avolio, no qual se mensuram três EL: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. Desenvolvido por Burns em 1978, a liderança Transformacional baseia-se nas mudanças positivas nos seguidores, havendo quatro componentes comportamentais envolvidos para avaliação desse estilo: carisma, estímulo intelectual, motivação e consideração individual. Com Max Weber, a Transacional teve suas primeiras definições em 1947 e foca no processo de gestão, controle, organização e planejamento, com base no pressuposto de que as pessoas realizam melhor quando a ordem de comando é clara e definitiva, e ainda na existência de recompensas e punições. Para isso, necessita de controle. Essa abordagem possui duas dimensões: recompensa contingente e administração por exceção ativa e passiva, que busca efeitos corretivos para ações sem as consequências desejadas (Bass, 1990; Hartog, Muijen & Koopman, 1997; Avolio & Bass, 1999; Jung, 2001; Berson & Linton, 2005; Limsila & Ogunlana, 2008; Chu & Lai, 2011; Oliveira *et al.*, 2012; Chou *et al.*, 2013; Ali *et al.*, 2014; Arham, 2014; Albloshi & Nawar, 2015; Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016; Famakin & Abisuga, 2016; Nguyen *et al.*, 2017). A *Laissez-Faire* se refere aos líderes que evitam tomadas de decisões, situações com possibilidade de encontrar problemas, não fornecem *feedback* aos seus seguidores e não utilizam sistemas de recompensas ou quaisquer ferramentas para satisfazer as necessidades dos subordinados, resultando em funcionários desmotivados no trabalho (Hartog, Muijen & Koopman, 1997; Avolio & Bass, 1999; Limsila & Ogunlana, 2008; Bhatti *et al.*, 2012; Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016).

Bass (1990) afirma que líderes Transformacionais são vistos por colegas e funcionários como satisfatórios, para torná-los mais eficazes do que os que se comportam como líderes Transacionais, uma vez que seus seguidores agem com mais disposição, devido à empatia com o método de gestão. Assim, mais vale influência emocional que monetária. Conforme a Teoria da Liderança desenvolvida por Bass, existem três maneiras básicas para explicar como as pessoas se tornam líderes: por meio dos traços de personalidade, seguindo naturalmente a execução de papéis de liderança; momentos conturbados, como crises podem levar uma pessoa a desenvolver e praticar qualidades de liderança; segundo Kanji (2008), existe liderança por opção, aprendendo habilidades de liderança por vontade própria (Bhatti *et al.*, 2012).

Bhatti *et al.* (2012) apresentam três estilos de liderança: democrático, em que o líder convida outros membros da equipe para contribuir no processo de tomada de decisão (Famakin & Abisuga, 2016); autocrático, oposto do democrático, as decisões são tomadas exclusivamente pelo gestor (Famakin & Abisuga, 2016); e *Laissez-Faire* segue ideologias do modelo de avaliação de lideranças proposto por Bass e Avolio. Haja vista a liderança avaliada por meio de produtividade, o estilo autocrático é mais eficiente, mas, se a avaliação do estilo de liderança for feita pela moral e nível constante de trabalho, o estilo democrático é mais eficaz. Assim, a ausência de estilo de liderança resulta em baixa moral e falta de interesse (Bhatti *et al.*, 2012).

Ressalta-se que existem vários estilos de liderança expostos na literatura. Outros estilos encontrados no PB foram os apresentados por Famakin e Abisuga (2016): diretivo, participativo, solidário e orientado para a realização. O estilo de liderança diretivo volta-se para

orientações específicas e esclarecimentos de políticas, regras e procedimentos internos, ou seja, apresenta aos seguidores de forma clara e objetiva o que devem fazer. O estilo de liderança participativo tem comportamento que leva em consideração opiniões e sugestões dos colaboradores; esses líderes incentivam essa influência no processo de tomada de decisão, assemelhando-se com o estilo democrático. O estilo de liderança solidário busca a satisfação dos membros da equipe. O estilo de liderança orientado busca a excelência por meio de metas desafiadoras, incentivando e focando sempre em melhorias (Famakin & Abisuga, 2016).

Kanji (2008), visualizando a dificuldade de mensuração em termos quantificáveis da liderança, propôs o Modelo de Excelência da Liderança, ou seja, uma medida única e integrada com base nos papéis desenvolvidos pelo líder: estabelecer e partilhar valores, desenvolver e comunicar visão, definir missão, selecionar e implementar estratégia e gestão, bem como outras questões operacionais. Özer e Tinaztepe (2014) relatam que, conforme evolução das pesquisas sobre os efeitos dos EL no desempenho organizacional, poderá promover mais precisão nas medidas de avaliação, já que resultam em diferentes fins em virtude do meio. Além disso, com o avanço das pesquisas, é possível identificar mais diferenças, aumentando o número de EL.

4 RESULTADOS

Após definição do Portfólio Bibliográfico (PB) dos artigos alinhados ao tema, procedeu-se a análise bibliométrica dos artigos. Primeiro, analisaram-se os autores dos artigos que formam o PB, constatando que Bass teve 02 trabalhos no PB e foi citado em 24 dos 27 artigos. Já falecido, era professor emérito da *Administration School*, na *Binghamton University*. Com bacharelado, mestrado e doutorado em Psicologia Industrial, área que compreende Economia e Contabilidade Comportamental, abrangendo EL nessa área, com enfoque em questões de liderança e comportamento organizacional. É considerado o “pai” da Liderança Transformacional. Junto com Avolio, desenvolveu o *Multi-factor Leadership Questionnaires (MLQ)*, que mensura 04 componentes comportamentais dos EL: carisma e influência; inspiração; estimulação intelectual; e considerações individualizadas. Para tal, desenvolveram um questionário psicológico composto por 36 questões abordando diferentes EL, especialmente, Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez-Faire*. Avolio possui reputação internacional e publicou 10 livros e mais de 125 artigos sobre liderança e áreas afins.

Com base na análise das redes entre as instituições dos autores dos artigos do PB, é possível observar apenas a relação em mais de uma pesquisa para as seguintes instituições: *University of Haifa* (Israel), com dois autores filiados; e *San Diego State University* e *Binghamton University*, de Jung e Bass, respectivamente, que possuem dois artigos no PB. Observa-se que esses autores seguem essa linha de pesquisa, fazendo pressupor que há uma vertente de pesquisa na área sendo analisada por essas instituições. De modo geral, acredita-se que, com base nesse número reduzido de redes de pesquisa referentes à AD dos EL, estejam sendo feitas em núcleos isolados, não havendo interação com outros grupos de pesquisadores.

Para analisar a evolução histórica dos artigos do PB, examinou-se se haveria alguma relação entre o ano de publicação e os objetivos dos artigos. Percebeu-se que os trabalhos mais antigos buscavam verificar principalmente as consequências das decisões dos líderes, porém, com o passar dos anos, houve uma evolução na qual as pesquisas avançaram para a AD com os estilos de liderança, objetivando identificar e mensurar os métodos de governar equipes.

Em 1971, o estudo de Rosenbaum e Rosenbaum verificou as consequências da moral e produtividade dos líderes em grupos, sob estresse e tipo de tarefa. Esse estudo foi o único do PB anterior à publicação de Bass e Avolio sobre o *MLQ* em 1990, importante para a área. Ainda em 1990, Bass publicou outro artigo, voltado para a mudança dos estilos de liderança, deixando de focarem na recompensa para adotarem um estilo transformacional, motivando e proporcionando ao colaborador o desejo de fazer parte da equipe e do projeto desenvolvido.

Após essas publicações, ainda na década de 1990, Hartog, Mujjen e Koopman (1997) testaram a estrutura do *MLQ*. Dois anos depois, Bass, Jung e Avolio (1999) fizeram uma reavaliação do *MLQ* em virtude dos vários estudos que testaram o questionário por eles desenvolvido. Também em 1999, o estudo de Shea foi precursor sobre AD quantitativa e qualitativa dos estilos de liderança na metodologia experimental, seguindo a ordem cronológica e a linha de experimentos. O estudo de Jung (2001) focou nos efeitos e desempenho dos estilos de liderança Transformacional e Transacional perante a criatividade em grupos. Berson e Linton (2005) aprofundaram a pesquisa de Jung (2001) e observaram relação entre EL, qualidade e satisfação dos empregados em Pesquisa e Desenvolvimento, ou seja, ambientes de extrema criatividade em comparação com os ambientes administrativos. Somech (2006) pesquisou a relação com inovação. Chen e Silverthorne (2005) objetivaram identificar o impacto do estilo de liderança no nível de prontidão dos trabalhadores; foco também dos estudos de Limsila e Ogunlana (2008), Chu e Lai (2011) e Ali, Ali, Ahsan e Kakakhel (2014). Kanji (2008) percebeu a necessidade e importância dos estilos de liderança, além de simples critério conceitual e procurou formalizar medida única e integrada para liderança excelente, desenvolvendo o *Leadership Excellence Model (LEM)*. Wang, Chich-Jen e Mei-Ling (2010) estudaram a visão dos Recursos Humanos dos estilos de liderança sobre o desempenho organizacional.

Em 2011, Yang, Huang e Wu verificaram a associação dos EL com o sucesso de determinado projeto executado pela organização. Özer e Tinaztepe (2014) seguiram essa ideia em um estudo de caso de uma pequena empresa na Turquia. Estudo de caso parecido também foi abordado por Albloshi e Nawar (2015), em que analisaram pequenas e médias empresas da Arábia Saudita, considerando os impactos do estilo de liderança no desempenho organizacional. Essa linha foi seguida por Oliveira, Valentina e Possamai (2012), que analisaram a influência do estilo de liderança e fatores associados com a organização na agilidade e desempenho de projetos. Bhatti *et al.* (2012), diferente da grande maioria dos estudos da área, não analisaram os estilos de liderança utilizados pelo *MLQ*, eles preferiram analisar o impacto dos estilos autocrático e democrático sobre a satisfação dos colaboradores no trabalho. Chou *et al.* (2013) investigaram o efeito do estilo transformacional de liderança na confiança e eficácia coletiva. O ano com mais trabalhos do PB foi 2014, além dos estudos de Özer e Tianztepe; Ali, Ali, Ahsan e Kakakhel. Liu e Dooren (2014) utilizaram *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* como indicador para mensuração de liderança. Já Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016) analisaram como as atitudes dos líderes influenciam o desempenho de seus colaboradores. Nguyen *et al.* (2017) estudaram a relação do desempenho gerencial e as decisões tomadas dos líderes e como estas se comportam de acordo com o estilo de decisão e de liderança dos gestores. Ainda em 2017, Sultoni *et al.* focaram sua pesquisa no efeito dos estilos de liderança no trabalho em equipe, na espiritualidade do grupo e no desempenho do projeto. Em 2018, Richter procurou identificar a preferência dos subordinados sobre o melhor estilo de liderança de seus gestores.

Após conhecer os artigos PB, passou-se à análise das variáveis nos aportes teóricos da AD apresentadas no Referencial Teórico. Com base no artigo de Neely, Gregory e Platts (1995), verificaram-se as características dos Sistemas de AD, se os artigos do PB apresentavam medidas de desempenho, individuais ou conjunto de medidas. Identificou-se que os artigos que compõem o PB apresentaram, em sua maioria, um conjunto de medidas de desempenho para avaliação dos estilos de liderança (Tabela 1). Isso se deve principalmente ao fato de utilização do *MLQ*, que mensurava várias características de um líder para determinar qual seria seu estilo e se ele tem aprovação de seus seguidores. Somente dois trabalhos apresentavam medidas de desempenho de modo individual, ou seja, sem vínculo e visão destas agrupadas para uma avaliação geral. Destaca-se o fato de que 37% dos trabalhos não apresentam as medidas de desempenho que foram utilizadas para mensuração dos estilos de liderança.

Tabela 1

Medidas de Desempenho apresentadas no PB

Medidas/Métricas/Indicadores de Desempenho apresentados nos artigos do PB				
Heterogeneidade da Equipe	Reflexão da Equipe	Liderança	Desempenho	Inovação
Crescimento	Retorno sobre investimento	Produtividade	Rotatividade	Satisfação
Força dos valores organizacionais	Comunicação	Definição da missão	Alinhamento das estratégias com a visão e missão	Funcionalidade para execução da atividade
Esforço Extra	Eficácia	Capacidade de resposta ao cliente	Qualidade do produto	Rotatividade
Carisma	Inspiração	Consideração individual	Estimulação intelectual	Segue as regras
Responsabilidade	Relacionamento	Compartilhar informações	Participação	Auxílio
Auto eficácia	Gestão por exceção	Grau de inovação	Cronograma	Rentabilidade
Tempo de execução da tarefa	Coesão	Nível de preparo	Autodesenvolvimento	Compromisso
Qualidade de reuniões	Organização	Recompensa contingente	Autonomia	Importância
Diversidade do trabalho	Esforço	Compromisso	Capacidade de resolução de problemas	Ideias (Adaptação, adição e/ou substituição)

Ao se observarem as medidas de desempenho dos artigos do PB, percebe-se que, em sua maioria, são mensuradas as características dos líderes, os processos, as atividades que exercem, e não exclusivamente os resultados que alcançam. Isso está de acordo com a literatura de AD ao afirmar que a quantificação deve ser feita de acordo com os processos, etapa por etapa, não apenas observando o valor quantificável final. Segundo Neely, Gregory e Platts (1995), a AD é a quantificação da ação que mensurada e com a prática leva ao desempenho.

Com base nos autores, constatou-se que 63% não apresentou relação com o ambiente. Dos artigos que demonstravam relação destacava-se uma interação interna (26%). Isso se deve por ser difícil a AD dos líderes por meio de medidas ou conhecimentos externos à organização. Acerca da relação entre sistema de medição e ambiente no qual opera, Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que assim que o SAD seja desenvolvido, deve ser implementado, interagindo com os ambientes: primeiro interno, que seria a própria organização, e, posteriormente, com o externo, que seriam os *stakeholders*. A relação com os ambientes externo e interno, cenário ideal tratado por Neely, Gregory e Platts (1995), ocorre apenas em 7% dos casos. Ainda segundo os autores, as medidas de desempenho devem ter alinhamento estratégico, ou seja, necessariamente precisam estar de acordo com os objetivos organizacionais, e não serem apenas replicadas. No PB selecionado, apenas 7% das medidas possuem alinhamento estratégico.

Como o propósito da AD é fornecer informações para tomada de decisões, verificou-se, nos artigos do PB, que ofereciam subsídios para mensuração do desempenho; diagnóstico do desempenho; comparação com outro desempenho; e fornecimento de informações para gestão. Inicialmente, dividiram-se os artigos que não apresentavam nenhuma dessas características (56%) daqueles que demonstravam ao menos uma delas (44%), evidenciando a predominância de artigos sem quaisquer conteúdos para tomada de decisão.

O conceito de AD é um processo cujas medidas de desempenho facilitam a gestão organizacional (Bititci *et al.*, 2012). O fato de muitas ADs dos Estilos de Liderança presentes nos artigos do PB não gerarem conteúdo para tomada de decisão, deve-se ao fato de não estarem alinhadas estrategicamente com os objetivos da organização em 74% dos estudos, nestes

utilizam-se medidas genéricas que nem sempre possibilitam benefícios para a organização.

Destes 44% que geram informação, sete artigos disponibilizam ou geram diagnóstico do desempenho avaliado, e oito comparam com outro desempenho. Na grande maioria é feita comparação de desempenho entre diferentes estilos de liderança, entretanto em muitos casos não há comparação com o ambiente externo, limitando-se a mensurações comparativas internas. Ressalta-se que houve trabalhos que disponibilizaram tanto diagnóstico, quanto comparação. Assim, apenas doze estudos apresentaram algum conteúdo para a tomada de decisão.

Na sequência, investigou-se as Falhas dos SAD, conforme Van Camp e Braet (2016).

Tabela 2

Falhas dos Sistemas de AD dos artigos do PB

Falha	Tipo da falha	Sim	Não	Não se aplica
Falhas nas Métricas	Falta de clareza, unificação e transparência nas medidas	55,56%	7,41%	37,04%
	Métricas genéricas	40,74%	22,22%	37,04%
	Seleção de medidas por acessibilidade e disponibilidade	0,00%	62,96%	37,04%
	Desequilíbrio na quantidade de medidas	33,33%	29,63%	37,04%
	Foco financeiro	0,00%	62,96%	37,04%
	Desequilíbrio quantitativo/ qualitativo	51,85%	11,11%	37,04%
	Dificuldade de medição de intangíveis	0,00%	62,96%	37,04%
	Falta de complementariedade das medidas	48,15%	14,81%	37,04%
	Medidas como alvos	22,22%	40,74%	37,04%
	Falta de métricas robustas	62,96%	0,00%	37,04%
	Falta de objetividade	55,56%	7,41%	37,04%
	Incerteza na mensuração	25,93%	37,04%	37,04%
Falhas na Estrutura	Medidas falhas	11,11%	51,85%	37,04%
	Falta de ligação entre contextos interno e externo	88,89%	11,11%	0,00%
	Dificuldade de interdisciplinaridade	0,00%	100,00%	0,00%
	Diferentes visões de desempenho	3,70%	96,30%	0,00%
	Falta de <i>feedback</i> e aprendizado	100,00%	0,00%	0,00%
	Incompatibilidade de escalas de medidas	88,89%	11,11%	0,00%
	Falta de dados e agilidade	96,30%	0,00%	3,70%
	Falta de compreensão	37,04%	62,96%	0,00%
	Atribuição incorreta de pesos de medidas	0,00%	0,00%	100,00%
Falhas na Gestão	Falta de dinamicidade	96,30%	0,00%	3,70%
	Falta de compromisso	77,78%	3,70%	18,52%
	Alinhamento estratégico	7,41%	74,07%	18,52%
	Falta de procedimentos formais pré-estabelecidos para execução, determinando comunicações e responsabilidades de forma clara	92,59%	3,70%	3,70%
	Falta de atualização de métricas	96,30%	0,00%	3,70%
	Sistema de recompensa inadequado	92,59%	3,70%	3,70%
	Falta de apoio financeiro	88,89%	7,41%	3,70%
	Falta de capital humano	88,89%	0,00%	11,11%
	Falta de apoio da equipe de TI	88,89%	0,00%	11,11%
	Falta de envolvimento dos usuários	96,30%	0,00%	3,70%
	Obstáculos culturais da organização	0,00%	81,48%	18,52%
	Falta de ações após análises	88,89%	0,00%	11,11%
	Variedade de interesses distintos	0,00%	96,30%	3,70%
Tomadas de decisões em grupos	0,00%	0,00%	100,00%	
Pressão do tempo	11,11%	85,19%	3,70%	

Observe-se que os artigos do PB que não apresentaram métricas foram tratados como “não se aplica”, representando 37,04% dos trabalhos analisados. Destaca-se a falha na Falta de métricas robustas, já que 63% dos artigos não demonstram claramente as métricas que estão inseridas as medidas apresentadas. A respeito das Falhas na estrutura, chama atenção o fator de que nenhum dos trabalhos do PB realize *feedback* e aprendizado aos usuários. A falta de dinamicidade e a falta de dados e agilidade não alcançaram 100% dos trabalhos por um dos artigos ser teórico. Dessa forma, essa falha não se aplica a estes, ficando então com 96,30%. As Falhas na gestão apresentaram os principais pontos fracos dos artigos do PB. Apenas os itens Obstáculos culturais e Variedade de interesses distintos não demonstraram fraquezas na análise, primeiro devido a que não foram estudos alinhados estrategicamente, bem como não foram estudos longitudinais, ou seja, não houve acompanhamento do SAD implantado. Dessa forma, não descreveram possíveis barreiras impeditivas para evolução e busca por melhoria contínua. Assim como para os obstáculos culturais, a falta de alinhamento estratégico e a continuação da execução dos SAD pesam para a não identificação dos interesses distintos dos usuários.

O último aporte teórico é o de Bourne *et al.* (2000) que analisa as fases do ciclo de vida.

Tabela 3

Análise do Ciclo de Vida dos Sistemas de AD dos artigos do PB

Ciclo de Vida	Concepção	Identificação de Objetivos	[2] e [8] = SIM
		<i>Design</i>	Todos = SIM
	Implementação	Coleta de dados	[24] = NÃO
		Verificação	[3]; [4]; [13]; [26] e [27] = SIM
		Análise	[1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]; [11]; [12]; [13]; [14]; [21]; [22]; [24] e [25] = SIM
		Distribuição	Todos = NÃO
	Uso	Avaliação	[6]; [8]; [10]; [23]; [24] e [25] = NÃO
		Revisão	Todos = NÃO
		Utilização	Todos = NÃO
	Retroalimentação	Reflexão	Todos = NÃO

Primeiro, Bourne *et al.* (2000) apresentam a fase de Concepção de um SAD, que se divide em identificação dos objetivos organizacionais, ou seja, seria a definição das metas a serem medidas e projeção. Existe um forte consenso de que essas medidas devem ser derivadas de estratégia (Neely, Gregory & Platts, 1995; Bourne *et al.*, 2000; Bititci *et al.*, 2012; Micheli & Mari, 2014). Após tal definição, desenvolve-se o *design* do SAD. Destaca-se que apenas dois trabalhos possuem medidas de desempenho alinhados estrategicamente; os demais estudos utilizam medidas genéricas, replicadas de outros estudos. Quanto ao *design*, todos os artigos apontam para um critério de AD dos Estilos de Liderança, sejam eles genéricos ou não. Bourne *et al.* (2000) dividem Implementação em 04 categorias: coleta de dados; verificação; análise; e distribuição. Para coleta de dados, apenas um dos artigos não procede por ser estudo teórico que desenvolveu *MLQ*, ferramenta base para 12 estudos do PB. Com a Verificação, 05 estudos observam as medidas de desempenho que foram propostas inicialmente na concepção da AD. Três desses artigos são experimentais, pois possuem controle das variáveis. A análise dos dados concentra-se na etapa de verificar os dados coletados e descrever os resultados alcançados, para tanto, 15 dos 27 artigos as demonstraram. A última etapa da Implementação consiste em distribuir funções aos usuários para que haja melhora contínua do processo avaliado. Percebe-se que não há estudo que relate tal procedimento, visto que não há utilização efetiva dos dados observados, como descreve-se a etapa de Uso dos SADs. O Uso do Sistema de AD é elemento-chave, pois, com essa etapa, chega-se ao propósito da AD: Tomada de decisão. Bourne *et al.* (2000) dividem o Uso do SAD em: Avaliação; Reavaliação; e Utilização para tomada de

decisão. Quanto à etapa de Avaliação, 06 trabalhos não realizaram, ou seja, não apresentaram alguma forma de mensuração dos dados coletados na pesquisa. Um dos artigos, por ser teórico, não apresenta nenhuma das etapas do uso. A Reavaliação e a Utilização dos dados para a tomada de decisão não foram apresentadas por nenhum dos artigos. Por fim, visualizando a fase de Retroalimentação, percebe-se o ponto fraco dos artigos do PB. Em sua totalidade, não há uma reflexão sobre os resultados alcançados, para que estes sejam ajustados, visando a uma melhora contínua. Tal fato é ocasionado por não serem estudos longitudinais, e também não haver alinhamento estratégico entre as medidas e as organizações. Outro fator é que, em alguns casos, foram feitos experimentos com acadêmicos apenas para fazer um diagnóstico do perfil de estilo de liderança que resultam melhores resultados. Consequentemente, percebe-se a necessidade de acompanhamento dessas medidas, revisão de todas as etapas, desde a concepção, para que assim se torne um processo evolutivo de AD. Bourne *et al.* (2000) ressaltam que, para a correta utilização do SAD, é obrigatória a revisão regular das medidas.

Como última etapa deste estudo, identificam-se as oportunidades de pesquisa com base em lacunas apresentadas nos artigos do PB. Buscando estabelecer essas lacunas, a Figura 4 demonstra, de forma sintética, os elementos abordados no referencial teórico e na análise bibliométrica que devem estar presentes na AD dos Estilos de Liderança.

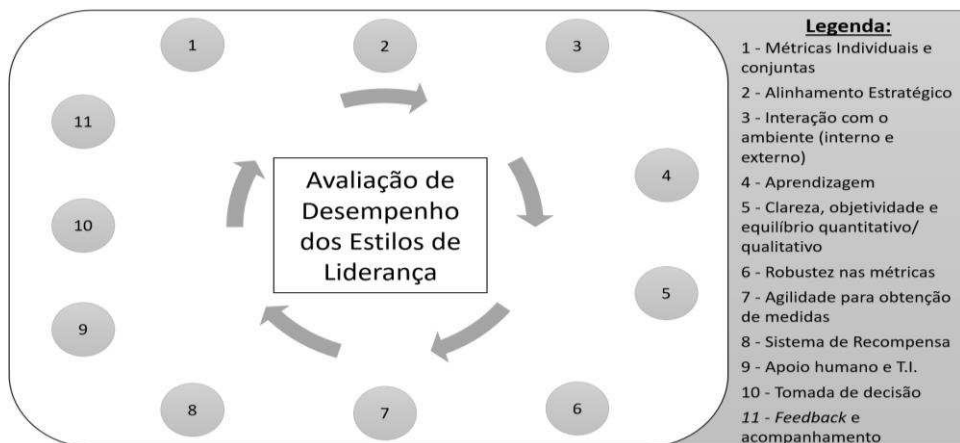


Figura 4. Elementos da AD vistos como lacunas de pesquisa em Estilos de Liderança.

A Tabela 4 demonstra essas lacunas tanto para pesquisadores, quanto para gestores responsáveis por liderarem suas equipes.

Tabela 4

Oportunidades de pesquisas científicas e práticas encontradas

Elementos de Avaliação de Desempenho	Oportunidades de pesquisa para teóricos/pesquisadores	Desafios para gestores que desempenham papéis de liderança
1 - Métricas individuais e coletivas (Neely, Gregory & Platts, 1995).	Desenvolver ferramenta de AD com métricas individuais e coletivas que abranjam todas as necessidades de avaliação dos Estilos de Liderança.	Tomar decisões por meio de uma ferramenta avaliativa que contemple todos os contextos relevantes dos EL de modo sistemático.
2 - Alinhamento estratégico das ferramentas de AD (Neely, Gregory & Platts, 1995).	Construir um modelo de AD que identifique e operacionalize os objetivos organizacionais a serem mensurados, com base no Planejamento Estratégico em todas as etapas do processo.	Informar aos pesquisadores e teóricos quais aspectos podem afetar a AD dos Estilos de Liderança.
3 - Interação das ferramentas de AD com o ambiente (Neely, Gregory & Platts, 1995).	Desenvolver ferramenta de AD que interaja com os ambientes (interno e externo) em que a organização esteja inserida.	Auxiliar na identificação dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho dos Estilos de Liderança.

4 - Aprendizagem para auxiliar na tomada de decisão (Neely, Gregory & Platts, 1995).	Proporcionar informações que sirvam como ferramenta de gestão visando à melhoria contínua para a organização.	Registrar e tomar ações com base nos dados fornecidos pelo Sistema de AD dos Estilos de Liderança que sirvam como ferramenta de gestão.
5 – Clareza, objetividade e equilíbrio quantitativo e qualitativo (Van Camp & Braet, 2016).	Elaborar medidas claras e de fácil compreensão, evitando utilização única de medidas subjetivas, assim como qualitativas.	Fornecer informações quantitativas aos pesquisadores para que possam contribuir para avaliação dos Estilos de Liderança.
6 - Robustez nas métricas (Van Camp & Braet, 2016).	Fornecer modelo de AD voltado para os Estilos de Liderança que atenda aos critérios da Teoria da Mensuração, ou seja, que realize operações matemáticas compatíveis com a escala proposta.	Colaborar com o pesquisador na etapa de atribuição de métricas aos indicadores de AD dos Estilos de Liderança, ordenando-os em função de sua relevância.
7 - Agilidade para obtenção de medidas (Van Camp & Braet, 2016).	Não se aplica.	Fornecimento de informações de forma dinâmica que representem a realidade atual da organização.
8 - Sistema de Recompensa (Van Camp & Braet, 2016).	Desenvolver sistema integrado com o Sistema de AD que remunere, de forma sistemática, de acordo com a evolução dos projetos e melhorias obtidas.	Auxiliar no desenvolvimento de métricas de remuneração no cumprimento de atividades.
9 - Apoio Capital Humano e T.I. (Van Camp & Braet, 2016).	Não se aplica.	Com base nos sistemas de remuneração, tornar atrativo o apoio de todos os participantes do Sistema de AD, bem como buscar tecnologias que auxiliem a identificação de medidas.
10 - Tomada de decisão (Van Camp & Braet, 2016; Bourne <i>et al</i> , 2000).	Desenvolver um modelo de AD que contemple a atividade de gestão de desempenho, diagnosticando a situação atual, propondo sugestões de melhorias.	Utilizar o modelo de AD para tomada de decisão e alinhamento estratégico, caso necessário.
11 - <i>Feedback</i> e acompanhamento (Bourne <i>et al</i> , 2000).	Propor um modelo de AD que recomende ações para aperfeiçoamento do desempenho dos Estilos de Liderança.	Acompanhar e refletir acerca do diagnóstico atual em que a organização esteja inserida. E, quando necessário, aplicar as ações corretivas em busca de melhoria contínua.

As informações evidenciadas (Tabela 4) podem ser úteis para os pesquisadores que buscam ampliação do conhecimento da área, assim como para os gestores de quaisquer organizações que exercem função e são responsáveis pela liderança de equipes, em busca de melhoria do próprio desempenho que reflete na qualidade da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é responsável por ligar liderança e desempenho organizacional, conforme Liu e Van Dooren (2014). Haja vista a importância disso, esta pesquisa objetivou analisar e identificar lacunas do fragmento da literatura de AD dos Estilos de Liderança e propor agenda de pesquisa. Para que o objetivo fosse alcançado, realizou-se: seleção do PB, composto por 27 artigos alinhados ao tema da pesquisa; e análise bibliométrica dos artigos do PB, dividindo-se em variáveis básicas e avançadas, de modo que fossem apresentadas oportunidades de pesquisa da área. A seleção do PB e da análise bibliométrica foi feita com base no processo estruturado e completo de revisão de um fragmento da literatura, denominado *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

Os resultados da análise bibliométrica identificaram dois autores como os mais prolíficos da área: Bass e Avolio pesquisam em conjunto o tema em questão. Referente às redes de colaboração entre as instituições dos autores do PB, duas universidades se destacaram: *University of Haifa* e *Binghamton University*. Como ferramentas, pode-se observar que houve utilização do *Balanced Scorecard*; do Sistema de Recompensa e Dependência. Notou-se a

apresentação de nova ferramenta de AD, voltada para liderança: *Leadership Excellence Model*. Destaca-se também o instrumento de pesquisa para AD dos Estilos de Liderança: *MLQ*, utilizado por diversos estudos analisados do PB.

Com base nos aportes teóricos de AD - propostos por Neely, Gregory e Platts (1995); Van Camp e Braet (2016); e Bourne *et al.* (2000) - os autores identificaram a área de AD dos EL em movimento de consolidação, sendo assim, apresenta ainda diversas lacunas de pesquisa e necessidades como um sistema integrado com um conjunto de medidas que analisem e interajam com os ambientes interno e externo. Essas medidas precisam de métricas mais robustas e classificadas de acordo com os objetivos estratégicos das organizações para que seja possível a utilização para tomada de decisão, gerando um ciclo de melhoria contínua.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a busca por somente artigos disponíveis na íntegra gratuitamente na internet, publicados em língua inglesa, nas seis bases de dados selecionadas. Limitou-se ainda nas características definidas pelos pesquisadores. Observa-se que, por ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, interpretações dos autores deste estudo podem não corresponder às conclusões dos autores originais. Com base no conhecimento gerado pelo *ProKnow-C*, sugerem-se futuras pesquisas da área pela ampliação desta pesquisa a outras bases de dados, outros idiomas e outras características de análises. Destaca-se também o desenvolvimento de pesquisas que explorem a agenda apontada na Tabela 4.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248. [PB]
- Albloshi, F. A., & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: the case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77. [PB]
- Ali, N., Ali, S., Ahsan, A., Rahman, W., Jan kakakhel, S. (2014). Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools' Teachers). *Life Science Journal*, 11(3), 175-183. [PB]
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 343-355. [PB]
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. [PB]
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. [PB]
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [PB]
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60. [PB]
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192. [PB]
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062-3085.

- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Cardoso, T. L., Ensslin, S. R., Ensslin, L., Ripoll-Feliu, V. M., & Dutra, A. (2015). Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. *Anais do Seminários em Administração (XVIII SEMEAD) São Paulo (SP)*, 4.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288. [PB]
- Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H., & Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *Sage Open*, 3(3), 2158244013497027. [PB]
- Chu, L. C., & Lai, C. C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(2), 101-118. [PB]
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.
- Famakin, I. O., & Abisuga, A. O. (2016). Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. *International Journal of Construction Management*, 16(1), 67-76. [PB]
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. [PB]
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. [PB]
- Kanji, G. K. (2008). Leadership is prime: how do you measure leadership excellence?. *Total Quality Management*, 19(4), 417-427. [PB]
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. [PB]
- Liu, X., & Van Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: Implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206. [PB]
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.

- Mullins, L. (1985). Management and managerial behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 4(1), 39-41. [PB]
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design - A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213. [PB]
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Oliveira, M. A., Valentina, L. V. O. D, & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671. [PB]
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784. [PB]
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090. [PB]
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. São Paulo: Atlas.
- Richter, G. (2018). Antecedents and Consequences of Leadership Styles: Findings from Empirical Research in Multinational Headquarters. *Armed Forces & Society*, 44(1), 72-91. [PB]
- Rosenbaum, L. L., & Rosenbaum, W. B. (1971). Morale and productivity consequences of group leadership style, stress, and type of task. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 343. [PB]
- Shea, C. M. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *The Journal of Business*, 72(3), 407-422. [PB]
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. [PB]
- Sultoni, A. H., Setiawan, M., Aisjah, S. & Rofiaty. (2017). The Effect of Leadership Styles on Workplace Spirituality, Teamwork and Project Performance. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(5), 117-130. [PB]
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis*, 15(2), 303-328.
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2015). Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. *Anais do XXXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD 2015)* Belo Horizonte/MG, 13.
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924. [PB]
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258-267. [PB]