UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO (PPGDS)
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

LUCIANO RIGONI DOS SANTOS

LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO: UMA ANÁLISE TEÓRICO EMPÍRICA NO CAMPO DO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

CRICIÚMA

2022

LUCIANO RIGONI DOS SANTOS

LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO: UMA ANÁLISE TEÓRICO EMPÍRICA NO CAMPO DO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Melissa Watanabe
Coorientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo

CRICIÚMA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S237l Santos, Luciano Rigoni dos.
Liderança e desempenho financeiro : uma análise teórico empírica no campo do trabalho e organizações / Luciano Rigoni dos Santos. - 2022.
97 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2022.
Orientação: Melissa Watanabe.
Coorientação: Jaime Dagostim Picolo.

1. Liderança. 2. Liderança – Pesquisa. 3. Desempenho. 4. Empresas - Finanças. I. Título.

CDD 23. ed. 658.4092

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla – CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

Luciano Rigoni dos Santos

LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO: UMA ANÁLISE TEÓRICO EMPÍRICA NO CAMPO DO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 15 de setembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Melissa Watanabe
(Presidente e Orientadora – UNESC)

Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo
(Coorientador - UNESC)

Documento assinado digitalmente
gov.br CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI
Data: 15/09/2022 11:56:43-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi
(Membro – UNIPLAC)

SILVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO:36223115091
Assinado de forma digital por SILVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO:36223115091
Dados: 2022.09.16 08:10:25 -03'00'

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo
(Membro – UNESC)

Luciano Rigoni dos Santos
(Discente)

Prof. Dr. João Henrique Zanelatto
Coordenador do PPGDS – UNESC

Dedico esta dissertação a Deus, Jesus e meu anjo guardião e às pessoas mais importantes dessa existência: minha esposa Bárbara Virgínia, meus filhos João Vitor e Lívia; e aos familiares, em especial minha mãe Maria Judite.

“Estaremos sempre juntos...”

AGRADECIMENTOS

Muitos contribuíram para esta dissertação, cada qual a sua maneira. Não é uma tarefa fácil transformar sentimentos de gratidão em palavras. Citei alguns contribuintes, sem a pretensão de listar todos que me conduziram e me acompanharam nos dois últimos anos. Principalmente, devido ao fato presenciado pela pandemia (Coronavírus-COVID-19), gerando mudanças no estilo de vida, adaptações profissionais e educacionais (95% aulas remotas síncronas), restrição social entre outras.

Notoriamente quero a gradecer a Deus, meu pai, “causa primeira de todas as coisas”, pela oportunidade desta existência terrena, pelo conhecimento adquirido, pelas responsabilidades e desafios por mim aceitos, na tentativa de colocar em prática. Ao divino mestre, modelo, guia e irmão Jesus, pela presença assídua, pelos ensinamentos, e pela emanação de paz e amor em todos os momentos de dificuldades encontradas e superadas. Ao meu anjo guardião, pelo compromisso árduo de me assistir e influenciar ao bem maior, tarefa complexa e desafiadora, tratando-se da minha pessoa [...]. Agradeço também, aos espíritos superiores e responsáveis por todas as atividades relacionadas a educação, a academia e aos estudos que contribuem para a ciência.

Indubitavelmente ao meu amor, estimada esposa Bárbara Virgínia, pelo carinho, amor, devoção, solidariedade, paciência, compreensão, tempo e principalmente pela renúncia (festas, viagens, passeios e lazeres) que fez, proporcionando a realização deste sonho e sempre estar ao meu lado nos dias mais insólitos, distintos, híbridos e divertidos momentos. Você sempre será a mais linda companhia e minha motivação. Tenho o privilégio de ser seu marido. Existem novos objetivos..., aguarde que vem por aí! Aos meus filhos João Vitor e Lívia por entenderem esta “pausa” em alguns cumprimentos de responsabilidade de pai e a paciência exercitada por verem seu “pai” voltar para vida acadêmica, com certeza vocês ressignificaram essa minha existência. Aos meus pais Luiz e Maria Judite, por terem aceitos a prova de serem meus pais, em especial a Maria Judite, mãe e muitas vezes fez papel de pai, dando suporte incondicional a educação. De certa forma, todos os familiares nesta existência (os avós – *in memorian* e irmão – *in memorian*) ou em outras passadas, que auxiliaram na construção do meu ser.

Agradeço especialmente a minha orientadora Professora Dra. Melissa Watanabe, por ter aceitado o desafio de transformar uma mente (de consultor) profissional empírica em um pesquisador científico - imagino o trabalho que deu! Ampliando e despertando o espírito da pesquisa, contribuindo em todos os momentos, desde a ideia central, escopo do projeto, metodologia e apresentação com muito carinho, apoio, suporte e motivação no direcionamento do desenvolvimento acadêmico. Grato pelas inestimadas contribuições. Ao coorientador Professor Dr. Jaime Dagostim Picolo pelo conhecimento e contribuições ao logo do curso de pós-graduação.

Ao time de professores do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, por compartilhar sapiência em várias áreas do conhecimento científico, inclusive a secretária Luciana Ávila de Medeiros, pelo apoio administrativo e burocrático.

Ao Grupo de pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GEComD), que me orgulho em fazer parte. À UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, por estrategicamente conduzir com maestria a mudança dos cursos presenciais por virtuais sem perder qualidade e contribuir sempre com as pesquisas, o ensino e aos projetos de extensão. Estendo os agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) por proporcionar a bolsa de estudos (parcial) que usufrui.

À banca de qualificação pela pré-avaliação e contribuições pontuais realizadas pelos professores doutores: Melissa Watanabe, Jaime Dagostim Picolo, Miguelangelo Gianezini e Cristina Keiko Yamaguchi (UNIPLAC).

À banca examinadora dessa dissertação formada pelos professores Dra. Melissa Watanabe, Dr. Jaime Dagostim Picolo, Dra. Cristina Keiko Yamaguchi e Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo, pelas contribuições aprimoradas.

Aos mestres e doutores que fizeram parte desse contexto educacional, e atualmente viram meus colegas vivenciando a troca de experiencias, especialmente e importante, a Mestra Carina Nunes – futura doutora, que foi mentora no processo de apoio nas ideias textuais, bibliografias e bases científicas.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a cada profissional, líder, sócio, acionista, parceiro comercial que fizeram e fazem parte da minha lista de clientes de indústria, comércio, e de prestação de serviço, por enriquecer meu conhecimento e a

oportunidade de colocar em prática todo a experiência teórica-empírica no desenvolvimento organizacional e no desenvolvimento de liderança.

“[...] Ora, se um cego guiar outro cego, tombarão ambos na mesma cova.”

Jesus Cristo (Mateus 15:14)

“A mente que abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

“O único lugar aonde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”

Albert Einstein

RESUMO

Esta pesquisa objetiva levantar o campo de estudo acerca do constructo liderança e a sua relação com desempenho financeiro das organizações. A temática liderança apresenta por sua natureza uma característica interdisciplinar (JACKSON; PARRY, 2011; BRYMAN, *et al.*, 2011). Continua em ascensão acadêmica (taxa de crescimento das duas últimas décadas: 188,15%) e está presente na maioria das áreas da ciência, como por exemplo, negócios, gestão, contabilidade, medicina, psicologia, enfermagem, física, matemática, entre outas. De forma indexada o tema liderança e desempenho financeiro, projeta uma curva exponencial (taxa de crescimento: 152,94%) nas pesquisas cientificas. Com vistas ao objetivo proposto, a pesquisa tem abordagem mista (quantitativa e qualitativa), utilizando procedimento: revisão da literatura, análise de conteúdo, levantamento bibliométrico e análise documental por meio da pesquisa descritiva. As análises permitiram extrair algumas lacunas como: os estudos sobre liderança ainda permanecem incompletos, indicando a necessidade de se utilizarem abordagens que combinam teorias e áreas do conhecimento para se avançar no campo de estudo (DO; MAI, 2020); a liderança e o desempenho são agentes participativos do contexto social das organizações e juntos determinam o impacto dos resultados; as pesquisas sobre a temática é nova (1987), demonstrando um campo fértil para os pesquisadores novos e experientes. Ademais, as contribuições do estudo poderão fornecer subsídios para futuras pesquisas e estimular a criação de uma agenda de pesquisas futuras em liderança e desempenho financeiro.

Palavras-chave: Bibliometria; Análise de Conteúdo; História das Teorias de Liderança.

ABSTRACT

This research aims to survey the field of study about the leadership construct and its relationship with the financial performance of organizations. The theme of leadership has, by its nature, an interdisciplinary characteristic (JACKSON; PARRY, 2011; BRYMAN, et al., 2011). It continues to rise academically (growth rate of the last two decades: 188.15%) and is present in most areas of science, such as business, management, accounting, medicine, psychology, nursing, physics, mathematics, among others. In an indexed way, the topic of leadership and financial performance, projects an exponential curve (growth rate: 152.94%) in scientific research. With a view to the proposed objective, the research has a mixed approach (quantitative and qualitative), using a procedure: literature review, content analysis, bibliometric survey and document analysis through descriptive research. The analyzes allowed us to extract some gaps, such as: studies on leadership still remain incomplete, indicating the need to use approaches that combine theories and areas of knowledge to advance in the field of study (DO; MAI, 2020); leadership and performance are participatory agents in the social context of organizations and together they determine the impact of results; research on the subject is new (1987), demonstrating a fertile field for new and experienced researchers. In addition, the study's contributions may provide subsidies for future research and stimulate the creation of a future research agenda in leadership and financial performance.

Keywords: Bibliometrics; Content analysis; History of Leadership Theories.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Evolução da Teoria de Liderança 16
Figura 2 - Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho 25
Figura 3: Resumo das etapas metodológicas 31
Figura 4: Critério de busca e palavra-chave 35
Figura 5: Tipos de documentos 35
Figura 6 - Número de publicações por ano 39
Figura 7 - Palavras-chave utilizadas nos documentos do tema liderança e desempenho financeiro .. 40
Figura 8 - Área de concentração dos temas liderança e desempenho financeiro 41
Figura 9 - Autores que mais publicam no domínio de pesquisa de liderança e desempenho financeiro 42
Figura 10 - Instituições que mais publicam no domínio de pesquisa de liderança e desempenho financeiro 43
Figura 11 - Países (território) que mais publicam sobre o tema liderança e desempenho financeiro .. 45
Figura 12 - Número de publicações por periódico 47
Figura 13 - Impacto da citação de fontes como periódicos ao logo dos anos (liderança e desempenho financeiro) 48
Figura 14 - Periódicos ao logo dos anos com maior prestígio (liderança e desempenho financeiro) .. 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de documentos na base de dados *Scopus*® até o ano de 2021 34
Tabela 2 – Quantidade de documentos na base de dados *Web of Science*® até o ano de 2021 34
Tabela 3 - As 10 instituições com mais publicações e mais citadas 44
Tabela 4 - Palavras mais frequentes 50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - *Multifactor Leadership Questionnaire*™ 20
Quadro 2 - Evolução da *Leader-Member-Exchange (LMX)* 21
Quadro 3 - *Ethical Leadership Scale (ELS)* 23
Quadro 4 - Síntese dos indicadores para mensuração de desempenho financeiro 27
Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos 30
Quadro 6 – Documentos mais citados do tema liderança e desempenho financeiro 66

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Estilos de liderança.....94
APÊNCIDE B – Teoria de liderança como base da teoria do desenvolvimento (características, traços, abordagens e habilidades) 95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ELS *Ethical Leadership Scale* (Escala de Liderança Ética)

FC Fluxo de Caixa

LC Liquidez Corrente

LG Liquidez Geral

LI Liquidez Imediata

LMQ *Multifactor Leadership Questionnaire*™ (Questionário de Liderança Multifator)

LMX *Leader Member Exchange* (Teoria de liderança de Troca líder-Membro)

LS Liquidez Seca

MLB Margem de Lucro Bruto

MLL Margem de Lucro Líquido

MLO Margem de Lucro Operacional

NL Negociação Latitude (Teoria Vínculo Vertical)

NV Nível de Vendas

ROA *Return On Assets* (Retorno sobre Ativos)

ROE *Return On Equity* (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

ROI Retorno Sobre o Investimento

ROS *Return On Sales* (Retorno sobre as Vendas – lucro)

TCV Taxa de Crescimento de Vendas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 4

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA 6
1.1.1 Objetivo Geral 6
1.1.2 Objetivos Específicos 6

1.2 JUSTIFICATIVA 6
2. REFERENCIAL TEÓRICO 9

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES 9
2.1.1 Liderança ao longo dos anos 11
2.1.2 Teorias de liderança transacional e transformacional 18
2.1.2.1 Teoria de liderança transacional 18

2.1.2.2 Teoria de liderança transformacional 19

2.1.3 Ferramentas de análise de liderança 20
2.1.3.1 *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* e *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* 20

2.1.3.2 *Leader-Member-Exchange (LMX)* 21

2.1.3.4 *Ethical Leadership Scale (ELS)* 22

2.2 DESEMPENHO 23
2.2.1 Desempenho financeiro 25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 30

3.1 BIBLIOMETRIA ESTATÍSTICA 31

3.2 ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 38

4.1. LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO 38
4.1.1 Produção ao longo dos anos 38
4.1.2 Áreas de concentração 40
4.1.3 Principais autores, instituições e países (território) 42
4.1.4 Principais periódicos 45
4.1.5 Palavras mais frequentes nos *abstracts* (resumo), *author keywords* (palavras-chave do autor) e *index keywords* (palavras-chave do índice) 50

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO TEMA LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO 51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 74
REFERÊNCIAS 77
APÊNDICES 93

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam buscar alternativas para a sua manutenção no mercado, principalmente devido a competitividade cada vez mais intensa e global. O desempenho organizacional contínuo é o objetivo de qualquer empresa, que por meio do desempenho ela é capaz de crescer e progredir (GAVREA; ILIES; STEGEREAN, 2011). Entender fatores que contribuem para a competitividade torna-se relevante uma vez que podem contribuir para o estabelecimento de prioridades organizacionais (ROMAN, *et al.*, 2012).

A temática liderança apresenta por sua natureza uma característica interdisciplinar. Isso pode ser considerado, devido às várias possibilidades de observação nesse campo de estudo, como Jackson e Parry (2011), enfatizaram a natureza interdisciplinar das abordagens sobre liderança. Bryman *et al.* (2011) também observaram que as pesquisas evoluíram dentro da interdisciplinaridade, incluindo as áreas da filosofia, sociologia, antropologia, história, ciência política, bem-estar, saúde, educação, estudos religiosos, culturais e militares. Observa-se a interdisciplinaridade do tema liderança no trabalho (artigo) Ng, *et al*. (2014) citado 7.277 vezes, com a colaboração de vários pesquisadores/parceiros (138), cada qual com a sua especialidade.

Fonseca *et al.* (2015), indicam que para consolidação da área da liderança, faz-se necessário traduzir a linguagem científica em uma linguagem acessível, desta forma, estratégias práticas que melhorem os ambientes e as relações entre pessoas e as tarefas deve ser considerado um desafio constante a ser superado. Deste modo enfatiza-se que “os pesquisadores de liderança poderiam demonstrar seu valor não só procurando maior integração entre áreas, mas também seguindo um rigor metodológico que trouxesse cada vez mais confiabilidade aos resultados alcançados” (FONSECA, *et al.*, 2015, p. 304). Assim, os estudos sobre liderança têm se mostrado um campo de pesquisa inspirador (BOYETT; BOYETT, 1999; COVEY, 2005; BRYMAN, *et al.*, 2011; LANDIS, *et al.*, 2014).

De acordo com Do e Mai (2020) embora o número de trabalhos publicados sobre o tema, seja vasto e continue em crescimento, os estudos sobre liderança ainda permanecem incompletos, indicando a necessidade de se utilizarem abordagens que combinam teorias e áreas do conhecimento para se avançar no campo de estudo (DO; MAI, 2020). A grande variedade de trabalhos sobre liderança se apresenta como um

desafio a ser superado por pesquisadores iniciantes. Desta forma, ressalta-se que a liderança continua sendo um dos grandes desafios dos pesquisadores do tema (ROGELBERG; BROOKS-LABER, 2002; BRYMAN, *et al.*, 2011; MEGHEIRKOUNI; MEJHEIRKOUNI, 2020).

Assim como a liderança, outro quesito intrínseco ao estudo organizacional são os fatores de desempenho. Conceitualizado por Gavrea; Ilies e Stegerean (2011), desempenho implica no objetivo de qualquer organização na busca contínua pelo crescimento. O comportamento organizacional e a teoria da organização são deste modo as principais áreas nas quais a teoria de liderança e as pesquisas se desenvolveram (BRYMAN, *et al.*, 2011).

No contexto das organizações existem diferentes maneiras possíveis para a mensuração de desempenho. Para Rafiki; Hidayat e Razzaq (2019), o desempenho pode ser mensurado de maneira objetiva ou subjetiva. A mensuração objetiva é baseada em medidas absolutas de desempenho, já a subjetiva, aborda perspectivas relacionadas principalmente ao desempenho dos concorrentes. Para Hilton, Arkorful e Martins (2021), o desempenho organizacional na literatura de gestão tem teor multifacetado, descrevendo a produtividade, lucratividade e o crescimento. A presente proposta de pesquisa analisa o desempenho financeiro, assim, existem inúmeros indicadores de mensuração, os quais, uma organização pode utilizar dependendo dos objetivos a serem estudados (KIN; THANH, 2021).

Warren Bennis, professor, consultor organizacional, pesquisador de liderança a mais de seis décadas e fundador/presidente do *The Leadership Institute the University of Southern California*, descreveu em 2007 quatro ameaças à estabilidade mundial: uma pandemia mundial, uma catástrofe nuclear/biológica, o tribalismo e a liderança das instituições, enfatizando que sem a “liderança exemplar” é impossível resolver os problemas geradas pelas três primeiras ameaças (BENNIS, 2007).

Assim, esta dissertação testemunha (2020 a 2021) uma das ameaças descritas por Bennis (2007) limitando as pesquisas em campo, influenciando diretamente e indiretamente no cotidiano socioeconômico. Levando em consideração às ponderações do autor, bem como às discussões anteriores, surge o seguinte questionamento:

De que maneira a liderança e desempenho financeiro são abordadas na literatura científica de maneira conjunta?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Levantar o campo de estudo acerca do constructo liderança e a sua relação com desempenho financeiro das organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar as características da produção científica.

Verificar as teorias mais bem associadas ao desempenho financeiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir da problematização apresentada, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de avançar em pesquisas no tema de liderança e desempenho financeiro, trazendo mais compreensão sobre os temas. Segundo Bryman *et al.* (2011), a pesquisa sobre liderança é um campo fértil e cada vez mais entendida como uma relevante área interdisciplinar, sendo um campo tão produtivo que é difícil de acompanhar entre os estudiosos mais especialistas e mais difícil ainda aos novos estudiosos.

É possível observar inúmeros avanços nos temas estudados. Conforme é reforçado a partir de uma busca na base de dados Scopus® (Tabela 1), a qual identificou 763.101 documentos (todos os campos) sobre o tema liderança (*leadership*) no período de 1872 até 2021, e 13.541.925 documentos sobre o tema desempenho (*performance*) entre os períodos de 1831 a 2021.

As pesquisas sobre liderança começaram a ganhar força no campo científico a partir dos anos 1990. Entretanto, entre as décadas de 2000 e 2010, observa-se um crescimento de 188%.

Liderança é abordada na literatura como recurso que afeta a performance organizacional (BASS, 1985; ROWE, *et al.*, 2005; ROBBINS, 2009). Para Yammarino, Spangler e Bass (1993) uma importante questão tem sido ignorada tanto no teste empírico quanto na conceituação que é a conexão entre liderança e desempenho, além de que é difícil a avaliação quando as informações dessas dimensões são

coletadas da mesma fonte, que geralmente são obtidas dos subordinados dos líderes, sendo mais bem avaliadas quando coletadas de várias origens independentes. A liderança eficaz pode melhorar o desempenho das organizações e dos indivíduos (WAYNE, *et al.*, 1999; WALDMAN, *et al.*, 2001; ROBBINS, 2009).

Alguns estudiosos motivaram os pesquisadores a examinar as relações entre liderança e desempenho (DAY; GRONN; SALAS, 2004). Segundo os estudos de Gupta, Huang e Niranjan (2010), a liderança influencia o desempenho, sendo que o desempenho anterior pode afetar a liderança. Entende-se que ambos podem ter relação e influência significativa nos resultados organizacionais.

Hellmich (2015) trabalha o conceito da socioeconomia a qual afirma que seu uso é amplo e que em muitos casos apresenta entendimentos divergentes. O autor avança na discussão compreendendo que as questões socioeconômicas são observadas os aspectos aos quais trabalha-se mais as questões sociais do termo e em outro as questões mais econômicas dele. Assim, segundo o autor ao tratar da questão econômica da socioeconomia, há pelo menos mais duas correntes distintas. Uma que trabalha suposições mais específicas e previsões sobre as escolhas humanas gerado pela economia comportamental. E outra supostamente para facilitar abordagens interdisciplinares ou multidisciplinares para padrões macro e microeconômicos problemas, como o crescimento, os ciclos de negócios, a eficiência dos mercados ou a competitividade das empresas individuais. Assim o presente trabalho entende o desenvolvimento socioeconômico nesta vertente a qual a liderança e como os líderes conduzem as empresas e em suas decisões, relacionam-se diretamente com fatores da microeconomia, intrínseco no desenvolvimento socioeconômico.

O presente trabalho está alocado na linha de pesquisa Trabalho e Organizações do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, bem como alinhado ao Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GEComD/UNESC). Por fim, cabe mencionar o interesse do próprio pesquisador, que atua como consultor empresarial a mais de duas décadas em diversos setores econômicos, demandando temas relacionados a liderança e desempenho financeiro, trazendo possíveis contribuições para a academia, para a esfera empresarial e ao desenvolvimento regional.

O trabalho apresenta este capítulo introdutório, seguindo no capítulo 2 com o referencial teórico, o capítulo 3 apresenta o procedimento metodológico, e por fim, o capítulo 4 apresenta os resultados e discussão e o capítulo 5 as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico é composto por conceitos e definições acerca da liderança, seguindo com os estudos ao longo dos anos e uma linha do tempo da teoria de liderança e suas abordagens, principais teorias de liderança e ferramentas de análises, passando para conceitos e abordagens de desempenho e desempenho financeiro.

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Embora apresente muitos estudos sobre liderança, este segue como um tema atual. Existem inúmeros conceitos e vertentes teóricas, as quais buscam discorrer sobre liderança, em diferentes níveis de atuação, contextos de análise e áreas do conhecimento (BASS, 1990; BERGAMINI, 1994; BASS, 2008; ROSSI *et al*., 2021). Independentemente do conceito adotado há uma concordância entre os pesquisados de que a liderança envolve o relacionamento entre indivíduos que exercem influência (líderes) sobre outros indivíduos (liderados), com vistas ao alcance de resultados predefinidos (BASS, 1990; ROSSI *et al.,* 2021).

Existem várias teorias e estilos de liderança na literatura. Muitas vezes as organizações não conseguem estabelecer qual o estilo de liderança seus líderes podem desenvolver ou aplicar com seus liderados. Indo mais além, os responsáveis pelas contratações têm dificuldade de selecionar líderes com as características ou estilos de liderança para cada área da organização.

Conforme pontuado por Bergamini (1994), inúmeros teóricos têm se preocupado com as características e ações dos indivíduos que se destacam em posições de liderança, buscando assim delinear os chamados estilos de liderança. Já outro grupo de pesquisadores procuram analisar a eficácia dos líderes e seus vínculos, a relação entre líderes e liderados e as distintas motivações que levam indivíduos a exercerem liderança sobre outros indivíduos e grupos (BERGAMINI,1994). Quando um indivíduo (líder) influencia o comportamento de um grupo ou de outro indivíduo, ele exerce liderança. Assim a liderança pode ser percebida a partir da interação entre duas ou mais pessoas (BASS, 1990). Liderança é tema complexo para descrever, mas fácil de ser sentida e percebida (BENNIS, 1995).

Nas últimas décadas as pesquisas sobre o tema adquiriram forças nas discussões, sobretudo no âmbito do comportamento organizacional. Para Wilpert (1995), os fenômenos organizacionais discutidos nas academias são construídos (rituais, mitos, fofocas, histórias, símbolos etc.) por meio da interação de atores relevantes, fornecendo base e realimentação de conjuntos organizacionais específicos e compartilhados. A liderança pode ser apresentada como um processo que implica em uma série de ações e interações, entre líderes e seguidores que levam ao alcance dos objetivos do grupo (WREN, 1995; ROBBINS, 2009). Liderar uma empresa (firma) independentemente do porte implica em uma tarefa multifacetada (GEORGE, 2003), a qual deve culminar em resultados positivos na performance organizacional (BASS, 1985; GORDON; YUKL, 2004; ROBBINS, 2009).

Segundo Shamir (2007) as percepções dos liderados determinam o sucesso do relacionamento com o líder. “A liderança pode ser definida como algo que influencia a construção da realidade - as ideias, crenças e interpretações do que e como as coisas podem e devem ser feitas à luz da aparência do mundo” (BRYMAN, *et al.*, 2011). Covey (2005) associou liderança ao processo de comunicação, nessa perspectiva “liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabam por vê-las em si mesmas” (COVEY, 2005, p. 96). Bass e Bass (2009), abordaram o tema liderança como sendo um processo que está se tornando popular; a liderança relaciona como poder, a exemplo dos teóricos políticos de Maquiavel e Marx, e cientistas políticos do século XXI e liderança como papel diferenciado, cada grupo ou membro ocupa uma posição na organização ou na comunidade.

Em meio as inúmeras definições, liderança pode ser compreendida a partir quatro elementos centrais: I) processo de influência; II) relacionamento entre líderes e liderados; III) objetivos preestabelecidos; IV) mudança em um determinado contexto social. Assim, “liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.” (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 437, tradução minha).

2.1.1 Liderança ao longo dos anos

Segundo Stogdill (1974), o termo liderança surgiu por volta do ano 1300 e apresenta variadas interpretações e que somente um conjunto de visão (ponto de vista acadêmico) oferece a possibilidade de uma ideia abrangente sobre liderança. A liderança é discutida desde as tipologias socráticas e confucionistas (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Entre os anos 1896 e 1933, surge a Teoria de Liderança Contingencial. Sistema social de contingências, requerendo a adaptação do modelo de liderança, conforme os liderados ou situação, pela consultora de administração Mary Parker Follett da Universidade de Cambridge, *Radcliffe College, Thayer Academy* (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Antes dos anos de 1900 dominaram as discussões das “Teorias do grande homem”[1], que a partir dessa data, as Teorias dos Traços de Liderança (1904 – 1948) assumiram os estudos. Abordada principalmente pelo pesquisador Stogdill (1948) na década 20. Conhecida como Teoria dos Traços de Personalidade. As origens das pesquisas disponíveis de traços de personalidades (força física, amabilidade e inteligência) dos líderes, foi caracterizada pela diferenciação dos líderes e dos não líderes (BERGAMINI, 1994). Após cinquenta e quatro anos, os autores Judge *et al.* (2002) buscaram uma maior compreensão sobre a relação entre liderança e personalidade. Covey (2005) relata que após as teorias dos traços, passou-se a destacar os fatores ambientais e situacionais, dando origens às teorias da integração (pessoas e situações, psicanálise, mudanças, objetivo e contingências). As teorias dos traços de lideranças tinham a base as características pessoais para diferenciarem os líderes dos não-líderes (ROBBINS, 2009). Robbins (2009) apresentou sete traços líderes: honestidade e integridade; desejo de liderar; ambição e energia; autoconfiança; inteligência; elevado automonitoramento e conhecimento relevantes para o trabalho.

A Teoria de Comportamento (1939 – 1960), foi tratada primeiramente pelos autores White e Lippitt, no ano de 1939. As pesquisas apontam a denominação com estilos e foram divididas em três estilos de liderança: Autoritário, Democrático e Liberal

[1] Autor Dowd (1936) afirma que não existe liderança pelas massas. As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (Moisés, Joana d’Arc, Churchill etc.). Artigo pago, não contempla na pesquisa.

(*laissez-faire*) (WHITE; LIPITT, 1960). Na década de 50, o uso da teoria de comportamento ganhou força, no início pós-guerra principalmente nos USA. Foi criado um questionário para analisar o comportamento de liderança, com foco em: função de liderança e estilos de liderança (FACCIOLI, 2008).

No ano de 1944, surge a Teoria de Atribuição, conhecida como atribuições causais. O autor Fritz Heider, publicou um artigo em 1944 chamado: *Social perception and phenomenal causality*, um trabalho que analisou as relações humanas e o meio ambiente, com as influências dos comportamentos dos indivíduos. (HEIDER, 1944).

Entre os anos 1965 e 1970, após trinta e dois anos, a Teoria de Liderança Contingencial, passa a ser definida como Teoria de Liderança Contingencial Situacional. Cada tipo de situação requer um tipo de estilo de liderança. A liderança situacional é uma Teoria de Liderança Contingencial, onde os líderes (padrão comportamental) adaptam os estilos de liderança com base na resposta rápida, nas habilidades e o nível de desenvolvimento dos liderados. Dividem em: a) Comportamento de tarefa e b) Comportamento de relacionamento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986; HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2008). Autor Fred Edward Fiedler, teve grande contribuição na teoria contingencial a qual Fiedler (1965) desenvolveu uma medida chamada LPC (*Least preferred co-worker* – o colaborador menos preferido) (MITCHELL; BIGLAN; FIEDLER, 1970).

Com base na Teoria de Liderança Contingencial, Fred Edward Fiedler (1922 – 2017), no seu livro *A Theory of Leadership Effectiveness* (1967), iniciou a abordagem da Teoria de Liderança Eficaz. A teoria foi aperfeiçoada em 1987, incluindo o nível de estresse na situação dos atributos dos líderes (experiência e Quociente de Inteligência -QI) (MITCHELL, 2018). Liderar uma empresa (firma) independentemente do porte implica em uma tarefa complexa. Os líderes devem manter uma visão clara dos objetivos das empresas (GEORGE, 2003). Para tanto, é necessário que os líderes eficazes sejam treinados, desenvolvidos e bem selecionados (MURPHY; ENSHER, 2008).

Em 1973, surge a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais: A teoria traduz a importância dos relacionamentos diádicos verticais entre um líder e seus liderados. Fruto de estudos e pesquisas de Dansereau; Caschman e Graen (1973), apresentando um modelo de liderança (realidade da consistência comportamental), desafiando modelos anteriores como por exemplo, a Teoria Contingencial aplicando em 261 gerentes e supervisores organizacionais. Mais tarde, em outro trabalho

similar, os estudos foram aprofundados pelos pesquisadores Dansereau; Graen e Haga (1975), por meio da abordagem quantitativa, buscaram compreender similaridades relativas ao comportamento dos líderes. Já Hofstede (1980), adicionou o fator cultural às suas dimensões de análise, identificando que a compreensão da cultura de um determinado país é fundamental para o desenvolvimento do líder naquela localidade.

A Teoria de Liderança Carismática surge em 1977, herdada do termo carisma, que abordava as descrições das características de líderes políticos, religiosos e militares (WEBER, 1947). A partir de 1977, a teoria foi expandida por outros pesquisadores (HOUSE, 1977; SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). A Teoria de Liderança Transformacional (BURNS, 1978; BASS, 1985) utiliza a liderança carismática como componente, e de que maneira o líder influencia os seguidores e membros nos resultados de desempenho organizacional, satisfação, esforço e motivação (BASS; AVOLIO, 1994).

Entre os anos 1978 e 1945, emerge conceitos sobre as Teoria de Liderança Transacional e Teoria de Liderança Transformacional. Primeiro conceito de liderança transacional e transformacional foi cunhado pelo historiador Burns (1978), com ênfase na política. O autor Bass (1985) expandiu o estudo de Burns, criando processos amplos e uma descrição detalhada, separando comportamentos dos líderes transacionais e transformacionais, transcendendo em estilos de liderança. A partir dessa década, outros estilos são estudados. As Teorias da Liderança Transacional e Transformacional ampliaram a visão acerca do papel do desenvolvimento de lideranças nas organizações e enfatizaram a necessidade de treinamento contínuo para tal desenvolvimento. Surge desta maneira o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), uma ferramenta avaliativa auxiliar na definição dos programas de capacitação para gestores. Enquanto os fatores relacionados à liderança transformacional são carisma, inspiração e estimulação intelectual, a liderança transacional enfatiza a recompensa (BASS, 1990). “[...] a liderança transacional fornece a base para os níveis esperados de desempenho, enquanto a liderança transformacional se baseia nessa base, resultando em um desempenho além das expectativas” (YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993, p. 83, tradução minha).

EM 1982, a Teoria de Categorização do Líder foi discutida na obra de Robert G. Lord no ano de 1982. Segundo os autores Lord; Foti; Vader (1984) relatam

que o estímulo e a percepção são fortes características na determinação de cognições sociais, tendo o observador um papel importante na explicação da liderança.

Na década de 90 (1995) surge a Teoria de Liderança de Troca Líder-Membro *(Leader Member Exchange – LMX)*. A teoria foi desenvolvida pelos pesquisadores Graen e Uhl-bien, (1995), fundamentada na Teoria de Vínculo Vertical de Dansereau; Caschman e Graen (1973), baseados também no relacionamento e troca entre líderes e liderados.

A Teoria de Liderança Ética[2], alicerçada nas teorias éticas e morais, foram difundidas no ano de 1998. Os filósofos tradicionalmente abordam os atos morais ou imorais como sendo a essência de várias teorias éticas. O utilitarismo faz parte classe de teorias consequencialistas, avaliando os atos de acordo com as consequências que são produzidas e seguidas por todos, ou seja, um ato é errado ou antiético quando violado implicitamente ou explicitamente (CRAIG; GUSTAFSON, 1998). O Pesquisador Bart Craig em parceria com Sigrid Gustafson, validaram (1998) um novo instrumento, chamado de Escala de Integridade do Líder Percebida *(Perceived Leader Integrity Scale – PLIS)*. Outros pesquisadores anteriormente fizeram descobertas relacionadas a ética dos líderes e seus liderados, com fortes correlações positivas e demonstração de integridade (POSNER; SCHMIDT, 1984; MORTENSEN; SMITH; CAVANAGH, 1989).

Com objetivo de estudar a liderança ética, Brown; Treviño e Harrison (2005) buscaram entender melhor o que caracteriza a liderança ética e como está se relaciona a outras variáveis, os pesquisadores elaboraram e testaram a *Ethical Leadership Scale* (ELS). Os principais resultados da pesquisa indicaram que a liderança ética está relacionada a comportamento de honestidade, confiança no líder, consideração, justiça internacional e liderança carismática, a liderança ética prevê resultados como eficácia percebida pelos líderes. De acordo com Brown; Treviño e Harrison (2005) a liderança ética se relaciona com dois estilos de liderança (transformacional e carismática), indicando a investigação de que maneira comportamentos antiéticos podem ser diminuídos com a liderança ética.

Com objetivo de oferecer proposições sobre os antecedentes e resultados da liderança ética, Brown e Treviño (2006) comparam o construto emergente da

---

[2] 19 (2004-2021) documentos encontrados: *"ethical leadership theory",* limitado ao filtro: *Article title, Abstract, Keywords*. Pesquisa realizada em 2021 e atualizada em janeiro de 2022, na base Scopus®,

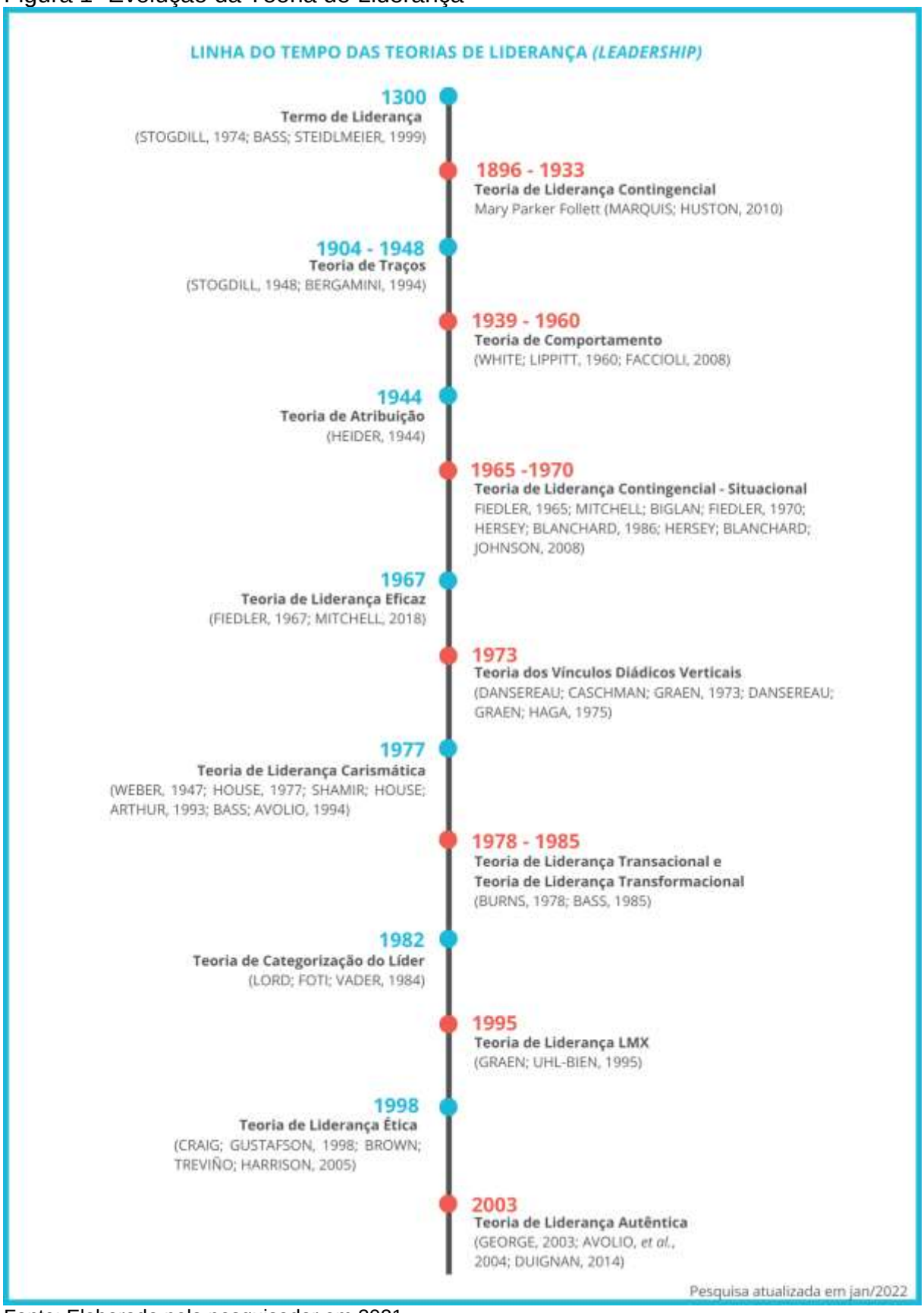
liderança ética com uma dimensão moral da liderança (transformacional, autêntica e espiritual). Deste modo, Brown e Treviño (2006) ressaltaram que a liderança ética exerce influência nos resultados. Na perspectiva teórica da aprendizagem social, evidenciou-se que os liderados imitam o comportamento dos líderes. A ética deveria estar presente nas organizações, encorajando os gerentes operacionais e pressionando a alta administração para implantação de programas de desenvolvimento de liderança ética. Nas últimas décadas vem crescendo o interesse pelos estudos da liderança ética, visto que, as crises morais nos âmbitos empresariais, políticos e sociais ainda permanecem (MAY, *et al.*, 2003; BROWN; TREVIÑO, 2006; GEORGE *et al.*, 2007).

No ano de 1995, surge a Teoria de Liderança de Troca Líder-Membro (*Leader Member Exchange – LMX)*. A teoria de LMX, foi discutida pelos pesquisadores Graen e Uhl-bien, (1995), fundamentada na Teoria de Vínculo Vertical de Dansereau; Caschman e Graen (1973), baseados também no relacionamento e troca entre líderes e liderados.

Em 2003, herdada dos escritores e pesquisadores do passado, que prepararam o terreno fértil da discussão de autenticidade nos estudos e prática da liderança, como o filósofo/psicólogo John Dewey (1859-1920), Mary Parker (1868-1933), Jean-Paul Sartre (1905-1980) (DUIGNAM, 2014), surge a Teoria de Liderança Autêntica. A teoria tem por fundamento os conceitos da psicologia positiva e as relações de liderança, que reforça os pontos fortes do ser humano. A liderança autêntica possui forte relação com comportamento organizacional, onde os líderes alcançam altos níveis de autenticidade A liderança autêntica vem gerando interesse na literatura profissional (GEORGE, 2003) e na literatura acadêmica (AVOLIO, *et al.*, 2004).

Com vistas a melhor compreensão visual referente à evolução da temática ao longo do tempo, foi elaborada uma linha do tempo, a partir das análises dos principais periódicos de bases de dados *Scopus®, Web of Science®, Emerald Insight® e American Psychological Association®*, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura 1- Evolução da Teoria de Liderança



Fonte: Elaborado pelo pesquisador em 2021.

Existem várias dezenas de estilos de liderança mencionados na literatura (APÊNDICE A), sobrepondo em grande medida, resultando em balcanização[3], o que dificulta aos líderes a tomada de decisão sobre qual estilo de liderança seguir ou qual não seguir (HUSSAIN; HASSAN, 2016). Em pesquisas recentes com objetivo de compreender os desafios (crises, baixa produtividade, baixo desempenho, escândalos sexuais, individualismo ou comportamentos antiéticos) que as empresas enfrentam e analisando a ligação entre as teorias de liderança e o desenvolvimento de liderança, Megheirkouni e Mejheirkouni (2020) demonstraram que as teorias de liderança são a base da construção para as teorias de desenvolvimento de liderança (APÊNDICE B). Os autores ressaltam principalmente se o objetivo é enfrentar os desafios de uma organização, não existindo isoladamente uma ou outra teorias.

A relação entre aprendizado organizacional e liderança foi investigada quantitativamente em vários países e setores da economia. A pesquisa conduzida por Do e Mai (2020) identificou uma gama de diferentes estilos de liderança na melhoria de processos e capacidades de aprendizado organizacional. A eficácia de uma organização pode ser influenciada pelo comportamento de seus líderes, e estes líderes, por sua vez, apresentam características ou estilos de liderança próprios, de acordo com a cultura organizacional da firma (DO; MAI, 2020).

Assim, a liderança transformacional vem tendo notoriedade científica em relação aos outros estilos de liderança (BRYMAN, *et al*., 2011), apresentando-se como a teoria de liderança mais discutida na academia (SETHIBE; STEYN, 2015). Ao observar o encaminhamento da temática, observa que quando abordado a liderança transformacional, conceitua-se como “o processo pelo qual um líder promove o desempenho do grupo ou organização além das expectativas em virtude do forte apego emocional com seus seguidores” (BRYMAN, *et al.*, 2011, p. 18, tradução minha).

A liderança transformacional permanece como o estilo mais utilizado para a realização de pesquisas organizacionais (DO; MAI, 2020). Para Megheirkouni e Mejheirkouni (2020, p. 107, tradução minha), “a liderança transformacional seja do interesse de estudiosos e pesquisadores de liderança, ainda é a teoria mais

[3] Balcanização, processo de fragmentação ou divisão de estilos de liderança.

pesquisada no campo da liderança e é considerada altamente eficaz.” O que reforça a justificativa de utilizar a teoria de liderança como pano de fundo deste projeto.

2.1.2 Teorias de liderança transacional e transformacional

Dentre seus achados, Judge e Piccolo (2004), destacaram que a liderança transformacional/transacional é prevalecente na pesquisa sobre liderança. Como a liderança transformacional e transacional são altamente relacionados torna-se difícil separar seus efeitos, deste modo devem ser analisadas de maneira indissociada (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Se a situação da organização requer uma atenção para mudança organizacional, sugere-se optar por um líder transformacional, caso contrário, um líder transacional (ROBBINS, 2009). De acordo com Sethibe e Steyn (2015), se o objetivo for cultura de inovação, o melhor estilo é o transacional, mas se o objetivo for melhorar o resultado do desempenho organizacional, o mais adequado seria o estilo de liderança transformacional. O sucesso da liderança depende de fatores situacionais organizacionais, tendo a necessidade de adequar o líder à situação.

2.1.2.1 Teoria de liderança transacional

O líder transacional entende as necessidades e desejos dos liderados e, em seguida, mostra como essas necessidades e desejos poderão ser atendidos em troca da realização dos trabalhos dos liderados (YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993), ou seja, os líderes transacionais mostram aos liderados, que quanto mais despenderem os esforços para cumprir com os objetivos impostos pelos líderes, suas necessidades e desejos serão realizados.

A liderança transacional ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado, conforme o desempenho deste. Assim, a liderança transacional depende de um reforço do líder representado pela recompensa contingente ou ainda, formas de gerenciamento ativo ou passivo por exceção (BASS, 1994).

Para Bass (2008), a liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e liderados ou seguidores. Esta troca envolve o sentido do líder ou a discussão mútua com os seguidores sobre as exigências de se alcançar os objetivos almejados. Alcançar os objetivos será psicologicamente ou materialmente recompensado. Caso contrário, a falha trará o desapontamento, as desculpas, o descontentamento e a punição psicológica ou material para o liderado.

2.1.2.2 Teoria de liderança transformacional

De acordo com Bass (1990) a liderança transformacional pode ser exercida em todos os níveis de uma organização e tem a capacidade de influenciar no desempenho positivo da empresa melhorando sua imagem e ampliando o sucesso de recrutamento, seleção e retenção de talentos. No entanto, Bass (1990) ressalva que a liderança transformacional nem sempre é o estilo mais adequado a ser adotado em determinadas firmas, por esse motivo o ramo e setor de atuação precisam ser levados em consideração antes de implementar mudanças na cultura organizacional.

Os resultados da pesquisa de Bass (1990), evidenciaram cinco implicações favoráveis a adoção da liderança transformacional nas organizações: a) melhoria da imagem corporativa, entre clientes, fornecedores e financiadores; b) aumento da possibilidade de recrutar colaboradores talentosos e novos clientes, em decorrência da boa reputação; c) aumentar a qualidade dos processos de seleção, promoção e transferência de colaboradores na empresa; e) para o desenvolvimento de novos líderes; f) e no treinamento, a partir da capacitação a liderança transformacional pode ser aprendida e mensurada constantemente entre os gestores e colaboradores.

De acordo com Bass (2008) o líder transformacional eleva o nível de maturidade, idealizando os interesses para o bem-estar do liderado, da organização e da sociedade. O líder transformacional tende a ser otimista. O líder transformacional não usa seu poder e sim a moral para apontar os interesses mútuos, e assim, transforma indivíduos, organizações e sociedades. Os líderes transformacionais inspiram confiança, respeito e são ícone de modelos para seus liderados, que muitas vezes, desejam ser iguais aos líderes.

Segundo Robbins (2009), o líder transformacional inspira seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, causando um efeito profundo em seus liderados. Os líderes transformacionais se preocupam com o desenvolvimento de cada um dos seus liderados, além de promoverem novas formas de resolver velhos problemas, utilizando o entusiasmo e a inspiração na busca dos objetivos propostos pela organização.

2.1.3 Ferramentas de análise de liderança

A partir da revisão de literatura foram identificados três instrumentos para análise e desenvolvimento de liderança: a) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) e Authentic Leadership Questionnaire (ALQ);* b) *Leader-Member-Exchange (LMX); e* c) *Ethical Leadership Scale (ELS).*

2.1.3.1 *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* e *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*

O *Multifactor Leadership Questionnaire*™ (também conhecido como *MLQ 5X short* ou o MLQ padrão[4]), mede uma ampla gama de tipos de liderança, de líderes passivos a líderes que dão recompensas contingentes aos seguidores e líderes que transformam seus seguidores em líderes. A aplicação do MLP permite identificar as características de um líder transformacional e ajuda os indivíduos a descobrirem como eles se adaptam aos seus próprios olhos e aos daqueles com quem trabalham. O sucesso pode ser medido por meio de um programa de reteste para acompanhar as mudanças no estilo de liderança. O programa descrito no Guia[5] "o treinador" do MLQ fornece uma base sólida para o treinamento de liderança. Outro resultado é a indicação da utilização do MLQ, para avaliar e acompanhar o desempenho dos líderes e satisfação dos liderados.

O MLQ pode ser aplicado de maneira combinada com o *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* ou Questionário de Liderança Autêntica, por meio do qual é possível medir autoconsciência, transparência, ética/moral e processamento equilibrado combinados com um gama de tipos de liderança como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - *Multifactor Leadership Questionnaire*™

Liderança transformacional
● Atributos Idealizados[6] /carisma (constrói confiança nos indivíduos/seguidores)
● Comportamentos Idealizados/carisma (atua com integridade)
● Motivação por Inspiração (Incentiva os indivíduos/seguidores)

[4] Extraído site oficial Mind Garden, *https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire* | *Copyright © 1995 de Bernard Bass e Bruce J. Avolio. "Full Range Leadership" ® Multifactor Leadership Questionnaire* ™ é uma marca comercial da Mind Garden, Inc.

[5] Manual que acompanha o material parcial ou total do MLQ.

[6] O fator Influência Idealizada era considerado na literatura com subdivisão conforme modelo: Influência Idealizada ou Carisma - a) Atributos Idealizados e b) Comportamentos Idealizados.

● Estimulação Intelectual (estimula o pensamento inovador dos indivíduos/seguidores) ● Considerações Individuais (treina e desenvolve os indivíduos/seguidores)
Liderança transacional ● Recompensa Contingente (conquista de recompensas) ● Gerenciamento por exceção - ativo (monitora desvios e erros dos indivíduos/seguidores)
Resultados da Liderança ● Gera esforço extra ● Eficácia (é produtivo) ● Gera satisfação
Passivo - Esquivo ● Gerenciamento por exceção[7] – passivo (combate conflitos) ● Laissez-Faire (evita envolvimentos com os indivíduos/seguidores)
Resultados da Liderança ● Gera esforço extra ● Eficácia (é produtivo) ● Gera satisfação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.
Nota: Estrutura sintética do MLQ, atualizada em 2021.

Com o intuito de discutir as teorias de liderança transformacional e transacional, correlacionando-as ao desempenho, Bass *et al.* (2003), aplicou uma pesquisa empírica com abordagem quantitativa. O objeto de análise utilizado na pesquisa foi em uma unidade militar, a qual vinha atuando sob fortes condições de estresse. Foram analisadas características de líderes de pelotão e sargentos. A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi o *MLQ*. Os resultados da pesquisa evidenciaram que ambos os estilos de liderança estavam positivamente relacionados ao desempenho superior dos pelotões. Deste modo, a pesquisa realizada por Bass *et al.* (2003), abriram caminho para pesquisas futuras com vistas à coesão, ao desempenho e à confiança.

2.1.3.2 *Leader-Member-Exchange (LMX)*

Observa-se no quadro 2 a teoria de *Leader-Member-Exchange* (LMX) de Graen e Uhl-bien (1995) tem como pilar a teoria de vínculo vertical dos pesquisadores Dansereau; Cashman e Graen (1973). Foi aprimorada pelos pesquisadores Dansereau; Graen e Haga (1975), utilizando dois itens (Negociação Latitude - NL). As pesquisas da teoria de LMX evoluíram. Anos seguintes foi adicionado mais dois itens pelos pesquisadores Graen e Schiemann (1978), o LMX-4.

Quadro 2 - Evolução da *Leader-Member-Exchange (LMX)*

Item	NL (1975)	LMX-4 (1978)	LMX-5 (1982)	LMX-3 (2001)

[7] O fator Gerenciamento por exceção era tratado dentro da liderança transacional.

1. Quão flexível é o seu supervisor sobre a evolução das mudanças em seu emprego?	X	X	X	
2. Independentemente de quanto formal autoridade que seu supervisor tem construído em sua posição, o que são as chances que ele / ela seria pessoalmente inclinada a usar seu /o poder dela para ajudá-lo a resolver problemas no seu trabalho?	X	X	X	
3. Com que frequência você toma decisões sobre o seu trabalhar com seu supervisor?		X	X	
4. Independentemente da quantidade de autoridade formal seu supervisor tem, quais são as chances de que ele / ela iria “pagar sua fiança” sem sua despesa?		X	X	X
5. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu supervisor?			X	X

Fonte: Adaptado de (KELLER, DANSEREAU, 2001, p. 133, tradução minha).

Os pesquisadores Liden, Graen e Hoel (1982) adicionaram mais um item, gerando o LMX-5. No ano de 2001, Keller, Dansereau (2001) avaliaram somente três itens já descritos, configuradas como LMX-3, conforme demonstrado no Quadro 2.

2.1.3.4 *Ethical Leadership Scale (ELS)*

A liderança ética pode ser definida como a influência que os líderes têm sobre os comportamentos dos seus liderados. Brown; Treviño e Harrison (2005) definiram liderança ética como sendo uma demonstração de conduta apropriada por meio das ações pessoais, além de relacionamentos interpessoais. “[...] conduta para os seguidores por meio de comunicação de mão dupla, reforço e tomada de decisão.” (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005). Segundo Brown e Treviño (2006) o líder ético possui traços morais e motivação altruísta influenciando proativamente os comportamentos éticos de seus liderados.

Resick *et al.* (2006), em seus estudos definiram a liderança ética em seis dimensões: a) consciência ética; b) caráter e integridade; c) gerenciamento de responsabilidade ética; d) orientação para comunidade versus pessoas; e) encorajar e capacitar; e f) motivar. Já em um estudo posterior, Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh, (2011) utilizaram sete dimensões: a) integridade; b) comportamento orientado para pessoas; c) compartilhamento de poder; d) justiça; e) orientação ética; f) esclarecimento de papéis e g) preocupação com o tema sustentabilidade.

A escala de liderança ética ELS desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005), é considerada a ferramenta mais utilizada para avaliar a liderança ética segundo Zappalà e Toscano (2020). A escala ELS é uma ferramenta unidimensional de dez itens como mostra o Quadro 3, classificados com uma escala

de *Likert* (5 pontos), podendo ser utilizado em vários modelos de organizações, cobrindo os três pilares da liderança ética de Brown; Treviño e Harrison (2005) que são: dar voz à conduta ética, agir com justiça e recompensar a conduta ética).

Quadro 3 - *Ethical Leadership Scale (ELS)*

1. Ouve o que os funcionários têm a dizer
2. Disciplina os funcionários que violam os padrões éticos
3. Conduz sua vida pessoal de maneira ética
4. Tem os melhores interesses dos funcionários em mente
5. Toma decisões justas e equilibradas
6. Pode confiar
7. Discute a ética empresarial ou valores com os funcionários
8. Dá um exemplo de como fazer as coisas da maneira certa em termos de ética
9. Define o sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma como são obtidos
10. Ao tomar decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer"

Fonte: Adaptado de (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005, p. 125, tradução minha).

Existem outras escalas de medição de liderança ética. Escala (Questionário de Liderança Ética) unidimensional desenvolvida Yukl *et al.* (2011), e uma escala (Questionário de Liderança Ética no Trabalho) multidimensional proposta por Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh, (2011). De Hartog (2015) ressalta que todas essas escalas são eficazes na busca da medição da liderança ética, porém, a escala ELS, por ser adaptável a vários contextos à torna uma ferramenta mais versátil e amplamente utilizável.

2.2 DESEMPENHO

Em um processo de busca preliminar com o termo *"performance"*[8], na base de dados Scopus®, identificou-se mais seis milhões de trabalhos publicados, abrangendo as áreas de estudos de engenharia, ciência da computação, ciência de materiais, medicamentos, física, astronomia, química, matemática, biologia molecular, genética, ciências sociais, negócios, gestão, contabilidade, psicologia, economia, artes e finanças.

Um dos trabalhos identificados nesta busca definiu desempenho como sinônimo de produtividade, salientando que:

> *Produtividade significa lucratividade, é o objetivo de qualquer organização manufatureira. Frequentemente, produtividade é considerada o mesmo que*

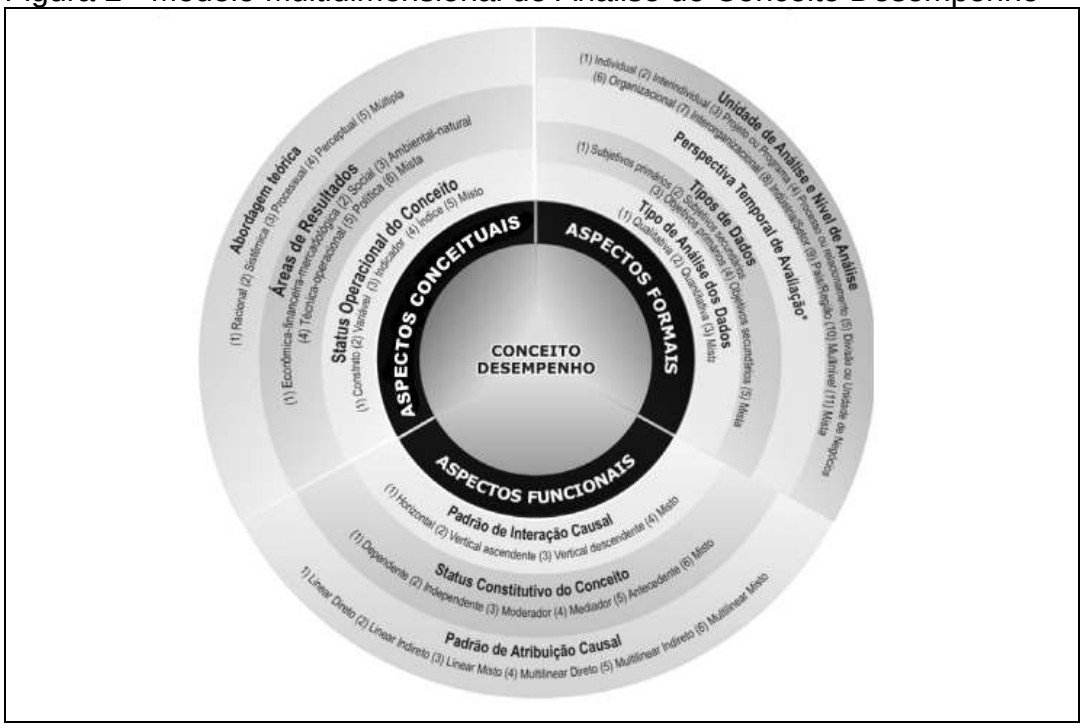
[8] Pesquisa realizada no dia 19/04/2021, com filtros: título do artigo, resumo, palavras-chave, todos os anos.

> *aumento de produção. [...] A velocidade e classificação de esforço ou classificação de desempenho é uma parte integrante e vital da atividade de medição do trabalho. Pode ser descrito como o processo de medir o nível de desempenho efetivo de uma pessoa que faz o trabalho. O desempenho no trabalho é produzido pela aplicação de habilidade derivada de habilidade natural ou adquirida e que é reforçada por conhecimento e experiência, tendo também energia e esforço aplicados para proporcionar velocidade de execução (TIME AND MOTION STUDY, 1964, p. 9-10, tradução minha).*

O conceito de desempenho organizacional na literatura de gestão tem teor multifacetado, descrevendo a produtividade, participação de mercado (*share* de mercado), lucratividade e crescimento (HILTON; ARKORFUL; MARTINS, 2021). O desempenho organizacional consiste em três áreas: desempenho financeiro (lucro, retorno sobre o investimento e outros); retorno para o acionista (valor econômico) e desempenho do mercado (produtos/serviços - participação do mercado e vendas) (GAVREA; ILIES; STEGEREAN, 2011). Deste modo, relaciona-se com as metas e objetivos pretendidos com as saídas reais de uma organização (KHAJEH, EHA 2018).

Para Rafiki; Hidayat e Razzaq (2019) o desempenho pode ser mensurado de maneira objetiva, baseado em medidas absolutas de desempenho e subjetiva, com perspectivas relacionadas principalmente ao desempenho dos concorrentes. Na pesquisa exploratória, realizada por Matitz e Bulgacov (2011), buscou-se apresentar uma proposta de um modelo multidimensional do conceito de desempenho organizacional, o qual apresenta três aspectos a serem considerados: conceituais, formais e funcionais, conforme ilustrado por meio da Figura 2.

Figura 2 - Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho



Fonte: Matitz e Bulgacov (2011, p. 584)

O modelo multidimensional segundo Matitz e Bulgacov (2011) possibilita uma análise do conceito de desempenho à medida que apresenta diferentes possibilidades de conceito, atribuição formal e relacional. Já em comparações de classificações anteriores, o modelo constitui o avanço:

> *"[...] (a) ao incorporar contribuições das teorias de efetividade e desempenho organizacional, propostas pela literatura das áreas de organizações e de estratégia; (b) ao superar algumas das limitações dos esquemas de classificação de base empírica, principalmente em relação à exaustividade e exclusividade das categorias da análise e à fertilidade dos resultados obtidos; e (c) ao incluir categorias de análise, relacionadas aos padrões de atribuição e interação causal." (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 595).*

Com vistas ao objetivo deste projeto de dissertação e a partir da compreensão sobre desempenho organizacional, o próximo item abordará especificamente o Desempenho Financeiro.

2.2.1 Desempenho financeiro

O desempenho financeiro tem sido usado em alguns casos como métrica de resultado (AHMAD; MEHRA; PLETCHER, 2004). O desempenho financeiro

demonstra o sucesso da organização e a atratividade das ações[9] no contexto dos mercados financeiros, auxiliando nas tomadas de decisões de investimentos e decisões financeiras, assim, contribuindo para o desenvolvimento empresarial (MADALENO; BARBUTA-MISU, 2019).

Para Kin e Thanh (2021) o desempenho financeiro é uma ferramenta importante para medir o desenvolvimento e o crescimento de uma organização, e que sempre chamou muito a atenção dos gestores, por desempenhar uma posição vital e crucial no resultado. Existem inúmeros indicadores de mensuração de desempenho financeiro, os quais uma organização pode utilizar, a depender dos objetivos a serem analisados.

Waddock e Graves (1997) utilizaram três indicadores para medir o desempenho financeiro: *Return On Equity (ROE)* - Retorno sobre o Patrimônio Líquido, métrica para identificar se existe ou não desequilíbrio entre o lucro e o patrimônio; *Return On Assets (ROA)* - Retorno sobre Ativos, métrica que indica a rentabilidade de um empreendimento ou investimento; *Return On Sales (ROS)* - Retorno sobre as Vendas – retorno econômico, métrica para identificar a relação entre o resultado operacional e as receitas líquidas de vendas.

Para estudar a relação entre desempenho financeiro e responsabilidade social, Margarita (2004) mediu o desempenho financeiro tendo como base os índices: ROA, ROE e ROS. Já Krauter (2006), verificou que os indicadores mais utilizados para medir o desempenho financeiro são ROI e ROE, seguidas do ROA, de acordo com a pesquisa realizada com 79 empresas industriais e Madaleno e Barbuta-Misu (2019) avaliaram o desempenho financeiro utilizando o ROE.

Covin e Slevin (1989) utilizaram uma versão modificada e desenvolvida por Gupta e Govindarajan (1984)[10] utilizando como critérios para medir o desempenho financeiro: retorno sobre o patrimônio líquido, nível de vendas, fluxo de caixa, taxa de crescimento (vendas), margem de lucro bruto, lucro líquido (operacional), retorno do investimento, relação lucro/vendas e capacidade financeira para crescimento a partir dos lucros.

---

[9] Ações: representação fracionária do capital social de uma firma.

[10] A pesquisa trata sobre estratégia da unidade de negócios, características gerenciais e eficácia na implementação da estratégia, utilizando uma escala tipo *Likert* de cinco pontos. Academy of Management Journal, v. 27, n. 1, 25-41, 1984.

Silva *et al.* (2019) conduziram uma pesquisa exploratória, na qual observaram três dimensões de desempenho: a) financeiro; b) econômico; e, c) de mercado. Embora Silva *et al.* (2019), façam a distinção entre desempenho financeiro e desempenho econômico, nesta pesquisa são considerados equivalentes ao desempenho financeiro.

Além dos indicadores ROE e ROS, para determinar o desempenho financeiro, Ruf *et al.* (2001) utilizou também o crescimento nas vendas. Para Deitiana (2011) o crescimento nas vendas pode ser utilizado como ferramenta para prever o desenvolvimento no futuro e o sucesso dos negócios a partir de dados do passado, demonstrando a capacidade da expansão participativa no mercado, além de despertar o interesse de novos investidores. Pesquisas apontam uma relação significativa e positiva entre o crescimento nas vendas e suas influências no desempenho financeiro (KRISHNAN; MOYER, 1997; YAZDANFAR, 2013). Nos resultados da pesquisa, segundo Kin e Thanh (2021) as duas variáveis (índice de rotatividade de ativos totais e crescimento nas vendas) quando medidas pelos ROE e ROS, influenciam o desempenho financeiro significativamente, enquanto a variável crescimento influencia o ROE e ROS positivamente.

O Quadro 4, apresenta os indicadores mais frequentes utilizado para medir desempenho financeiro, segundo os autores pesquisados nos periódicos. Os indicadores de desempenho financeiro normalmente utilizados pelas organizações são: *Return On Equity* (ROE) (COVIN; SLEVIN, 1989; WADDOCK; GRAVES, 1997; RUF *et al.,* 2001; MARGARITA, 2004; KRAUTER, 2006; SILVA *et al.*, 2019; MADALENO; BARBUTA-MISU, 2019; KIN; THANH, 2021); *Return On Assets* (ROA) (COVIN; SLEVIN, 1989; WADDOCK; GRAVES, 1997; MARGARITA, 2004; KRAUTER, 2006; SILVA *et al.*,2019); *Return On Sales* (ROS), também Margem de Lucro Operacional (MLO) (COVIN; SLEVIN, 1989; WADDOCK; GRAVES, 1997; RUF *et al.,* 2001; MARGARITA, 2004; SILVA *et al.*, 2019; KIN; THANH, 2021); e Taxa de Crescimento de Vendas (TCV) (COVIN E SLEVIN, 1989; KRISHNAN; MOYER, 1997; RUF *et al.*, 2001; DEITIANA, 2011; YAZDANFAR, 2013; KIN; THANH, 2021).

Quadro 4 - Síntese dos indicadores para mensuração de desempenho financeiro

Indicador	Descrição	Autores que mencionaram em suas pesquisas	Fórmula
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido. Indicador que mede a capacidade da firma de gerar lucros a partir de seus recursos próprios. Identifica também se existe ou não desequilíbrio entre o lucro e o patrimônio.	Covin e Slevin (1989), Waddock e Graves (1997), Ruf *et al.* (2001), Margarita (2004), Krauter (2006), Silva *et al.* (2019), Madaleno e Barbuta-Misu (2019) e Kin e Thanh (2021)	Lucro Líquido **/** Patrimônio Líquido
ROA	Retorno sobre o ativo total. Métrica que indica a rentabilidade de um empreendimento ou investimento.	Covin e Slevin (1989), Waddock e Graves (1997), Margarita (2004), Krauter (2006) e Silva *et al.* (2019)	EBIT[11] **/** Ativo Total
ROS - MLO	Retorno sobre Vendas - lucro. Métrica para identificar a relação entre o resultado operacional e as receitas líquidas de vendas.	Covin e Slevin (1989), Waddock e Graves (1997), Ruf *et al.* (2001), Margarita (2004) e Kin e Thanh (2021)	LAJIR[12] **/** Vendas EBIT **/** Vendas *não informado pelos autores.
ROI	Retorno sobre Investimento. Métrica usada para saber quanto a empresa ganhou ou perdeu com investimentos (produtos, serviços, treinamentos e outros)	Covin e Slevin (1989) e Krauter (2006)	(Ganho Obtido - Custo do Investimento) **/** Custo do Investimento *Não informado pelos autores
MLB	Margem de lucro bruto	Covin e Slevin (1989) e Silva *et al.* (2019)	(Vendas - CMV[13]) **/** Vendas
MLO	Margem de lucro Operacional	Covin e Slevin (1989) e Silva *et al.* (2019)	LAJIR **/** Vendas
MLL	Margem de Lucro Líquido	Covin e Slevin (1989) e Silva *et al.* (2019)	Lucro Líquido **/** Vendas
LC	Liquidez Corrente. É um indicador que mede a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações em curto prazo.	Silva *et al.* (2019)	Ativo Circulante **/** Passivo Circulante
LS	Liquidez Seca. Indicador similar a LC, porém, retirando o valor de estoque o resultado sempre ficará (= ou <) que o LC.	Silva *et al.* (2019)	(Ativo circulante - Estoques) **/** Passivo Circulante
LI	Liquidez Imediata. Indicador que representa a disponibilidade para o uso. Refere-se a capacidade imediata que a firma tem para emergências financeiras.	Silva *et al.* (2019)	Disponível **/** Passivo Circulante
LG	Liquidez Geral. Indicador que mede a capacidade de cumprir suas obrigações a médio e longo prazo.	Silva *et al.* (2019)	Ativo total **/** (Passivo Circulante + Passivo não Circulante
TCV	Taxa do Crescimento de Vendas. Utilizado como ferramenta para	Covin e Slevin (1989), Krishnan; Moyer	(Vendas Período Final - Vendas Período Inicial) **/**

[11] O EBIT termo em inglês: *Earnings Before Interest and Taxes*, significa lucro antes dos juros e tributos.
[12] LAJIR significa Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda.
[13] CMV significa Custo da Mercadoria Vendida.

	prever o desenvolvimento no futuro e o sucesso dos negócios	(1997), Ruf *et al.* (2001), Deitiana (2011), Yazdanfar (2013) e Kin e Thanh (2021)	Vendas Período Inicial *não informado pelos autores
NV	Nível de Vendas. Considerado como Ponto de Equilíbrio (PE). É um indicador que identifica o volume mínimo de faturamento (receitas) para não gerar prejuízos.	Covin e Slevin (1989)	Custo Fixo **/** (Receita - Custo variável) *não informado pelos autores
FC	Fluxo de Caixa. É um indicador financeiro que mostra quanto dinheiro a empresa está conseguindo gerar a partir de suas atividades operacionais.	Covin e Slevin (1989)	(recebimentos de clientes + rendimentos de aplicações) - (custos + despesas) *não informado pelos autores

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Os pesquisadores Silva, *et al.* (2019) classificam os indicadores de desempenho financeiro separadamente dos indicadores de desempenho econômico. Já os autores Sobol e Klein (2009) utilizam o temo desempenho, desempenho financeiro ou desempenho econômico como sinônimos. Este artigo está presente apenas com o termo “desempenho financeiro”.

Em uma nova busca na base de dados *Scopus*®, observa-se que os termos desempenho financeiros (508 documentos) e desempenho econômico (212), indexadas difere como palavras-chave, quando indexada com o termo liderança.

Na próxima seção, será apresentado o procedimento metodológico utilizado na pesquisa sobre os temas: liderança, desempenho, desempenho financeiro e liderança indexado com desempenho financeiro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentadas as etapas dos procedimentos metodológicos, entendendo que “os conhecimentos científicos são obtidos por procedimentos metodológicos que permitem a busca, análise, interpretação e entendimento de fatos e fenômenos [...]” (PROETTI, 2017, p. 4). Com vistas ao objetivo proposto, a pesquisa tem abordagem mista (quantitativa e qualitativa), utilizando procedimento: revisão da literatura, análise de conteúdo, levantamento bibliométrico e análise documental através da pesquisa exploratória-descritiva. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos procedimentos adotados nesta pesquisa para cada um dos objetivos específicos elencados.

Segundo Conger e Toegel (2002) os métodos de pesquisas qualitativas são importantes por três razões. A primeira, por se tratar de uma ferramenta auxiliar para compreender a liderança aplicada em vários estágios organizacionais. A segunda razão, o tema liderança tem caráter dinâmico, os métodos qualitativos agregam profundidade dos dados faltantes que são coletados por exemplo, nos questionários. E por fim, para alguns pesquisadores de teorias de liderança considerarem um tema socialmente construído, os métodos qualitativos podem ajudar no entendimento do constructo partindo de múltiplas perspectivas.

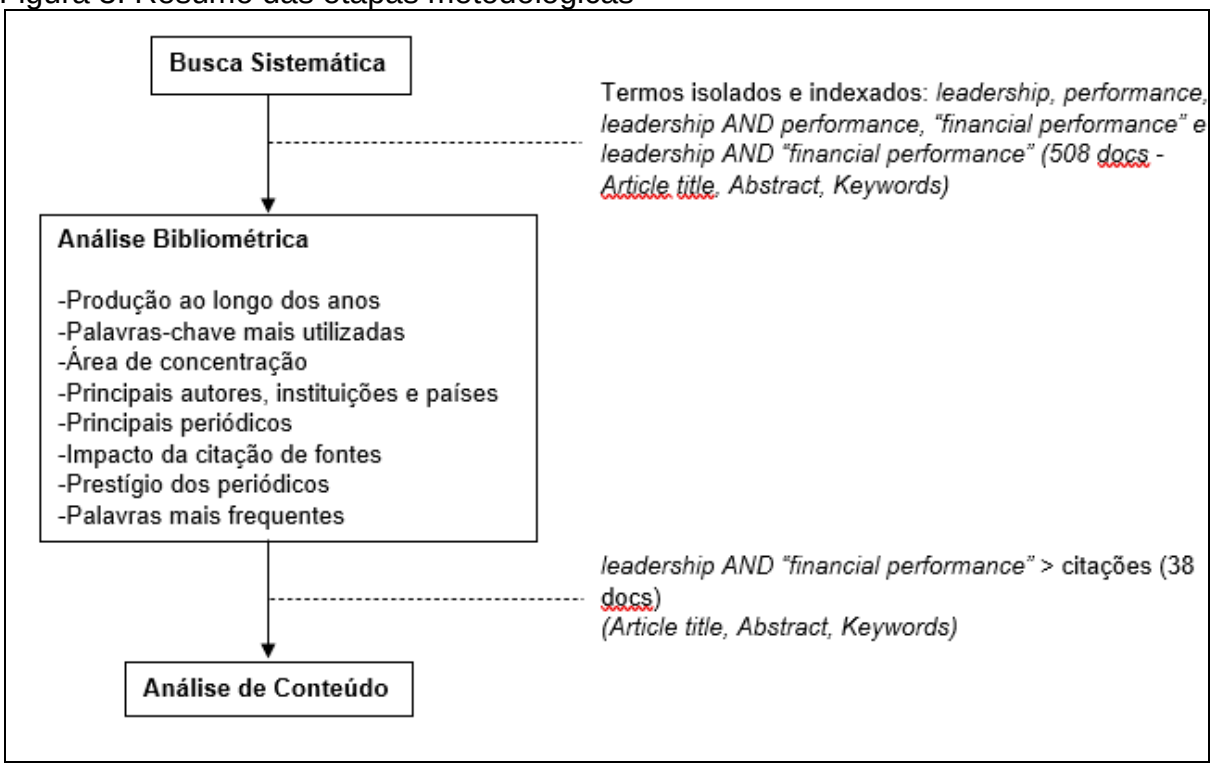
Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivo Geral		Levantar o campo de estudo acerca do constructo liderança e a sua relação com desempenho financeiro das organizações.		
Objetivo Específico		**Abordagem**	**Objetivos**	**Técnica de coleta e análise de dados**
1	Identificar as características da produção científica.	Mista	Descritiva	Busca Sistemática, Análise Bibliométrica e Análise de Conteúdo
2	Verificar as teorias mais bem associadas ao desempenho financeiro.			

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na Figura 3, observa-se o resumo das etapas metodológicas, busca sistemática, análise bibliométrica e análise de conteúdo.

Figura 3: Resumo das etapas metodológicas



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os procedimentos adotados para o atendimento de cada um dos objetivos elencados no Quadro 5, serão descritos ao longo desta seção.

3.1 BIBLIOMETRIA ESTATÍSTICA

Os autores Groos; Pritchard (1969) sugerem que o termo "bibliografia estatística" foi usado pela primeira vez por Edward Wynd-ham Hulme em 1922, na palestra proferida na Universidade de Cambridge. Ele usou para elucidar os processos da tecnologia e das ciências por meio da contagem de documentos. O pesquisador Hulme, 1923, usou o termo na exibição do Catálogo Internacional de Literatura Científica[14]. O termo foi ignorado por vinte e dois anos, até que no ano de 1944, o pesquisador Gosnell, utiliza-o, mas sem reconhecer o uso do termo anteriormente. Em 1962, um trabalho de ensaio crítico, o escritor Raisig, utiliza o termo, conferindo como sendo a primeira aparição. (PRITCHARD,1969; GROOS; PRITCHARD,1969). Portanto, em 1969, Alan Pritchard, na tentativa de melhorar o nome "bibliografia

[14] Trabalho apresentado: Crescimento das patentes do Reino Unido, relacionando aos processos sociais e a produção de literatura em países com desenvolvimentos internacionais.

estatística", a fim de, não conflitar as nomenclaturas, sugere o nome "bibliometria estatística". A partir de então, autores reconhecem o uso novo termo bibliometria, pela primeira vez no século XX (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013), através do autor Pritchard (ROY; BASAK, 2013; CHUEKE; AMATUCCI, 2015).

A bibliometria pode ser definido como a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos para analisar obras literárias (PRITCHARD,1969). "[...] técnica de medição e avaliação dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico que pode ser de cunho quantitativo e qualitativo" (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013, p. 221).

Segundo os autores, Guedes; Borschiver (2005), a bibliometria auxilia o pesquisador na organização e sistematização dos dados tecnológicos e científicos e para Araújo (2006) pode ser usado como indicadores de produção científica, sendo útil para o planejamento da pesquisa científica.

A bibliometria desenvolveu-se alicerçadas nas leis empíricas relacionadas com o comportamento da literatura. As três principais leis são: a lei de *Zipf* (frequência de palavras), a lei de *Bradford* (produtividade de periódicos) e a lei de *Lotka* (produtividade de científica de autores).

A lei de *Zipf*, mensura a frequência e a distribuição de palavras num determinado texto, região de concentração, permitindo a indexação temática automática (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; ARAÚJO, 2006).

A lei de *Bradford* mensura a quantidade de periódicos científicos, estima o grau de relevância em dada área do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; ARAÚJO, 2006).

A lei de *Lotka* mensura a quantidade de cada produção científica dos autores, de maiores ou menores prestígios em determinada área do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; ARAÚJO, 2006).

Para Chueke e Amatucci (2015), a bibliometria deve seguir o rigor nos estudos seguindo duas premissas. A primeira, que os pesquisadores atendam às leis (*Zipf, Bradford e Lotka*), que regem os estudos bibliométricos e a segunda, não negligenciar o tamanho da amostra, isto é, a pesquisa deve aplicar a amostras grandes uma abordagem quantitativa. O período de coleta de dados é outro fato importante nos estudos bibliométricos. "[...] Alguns estudos sugerem que no mínimo seria necessário [...] 10 anos. Acreditamos que o ideal, no entanto seria analisar 15 ou 20 anos de publicação sobre o tema." (CHUEKE; AMATUCCI, 2015, p. 4).

Para Garfield (1963), a o periódico com mais frequência de citações reflete seu valor quantitativo, podendo medir a influência do artigo, consequentemente, seu fator de impacto. Segundo Forest (1990), defini a bibliometria como sendo uma área extensa da Ciência da Informação, abrangendo as variáveis associadas ao uso da literatura: documento citado, local de publicação, idioma e vida média da literatura. Conforme Tahai e Meyer (1999), o impacto pode ser avaliado a partir das frequências de citações. O autor Araújo (2006) reforça que a análise de citação é a área mais importante da bibliometria. Além de possuir uma importante função, permite buscar referências bibliográficas nas publicações com maior influência dos documentos e autores, como também, verificar as análises das citações, tipo de documento, instituições, procedências geográficas, idade média da literatura e periódicos (ARAÚJO, 2006).

Outro critério importante para completar as análises dos documentos, é a utilização de periódicos com maior fator de impacto e citações (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013; CHUEKE; AMATUCCI, 2015).

3.2 ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O levantamento e a análise desta pesquisa foram realizados uma busca sistemática das bases de dados *Scopus*® e *Web of Science*®*.*

A escolha pela base de dados única foi pautada devido há recorrências de erros (*error 400 – Bad Request*[15]) durante o início (2020) da pesquisa na base de dados *Web of Science*®.

Optou-se pela base de dados *Scopus*®*,* que oferece mais de 82 milhões de documentos, 1,7 bilhão de referências citadas e indexadas, cada artigo tem em média, de 10 a 15% mais citações do que outra base de dados, juntamente com tendências bibliométrica, perfis de autores e medidas do índice *h-index,* para autores que publicaram desde 1996.

A pesquisa dividiu-se em 04 etapas apresentadas a seguir:

---

[15] Um error 400 - Bad Request, também conhecido como “erro 400” ou erro http 400 - Percebido pelo servidor como um “erro genérico”. É retornado ao servidor quando o acesso determina que o “erro” não se insere em nenhuma das categorias de código existentes.

1ª etapa: para analisar os termos de pesquisa individualmente, foram adicionados os descritores liderança, desempenho, desempenho financeiro e liderança *AND* desempenho financeiro em idioma inglês, nas bases de dados *Scopus*® e *Web of Science*®*,* sem filtros, com filtros. A tabela foi construída a partir do termo individual e/coletivo, incluindo o total de publicações (entre os anos 1831e 2021), duas colunas de décadas, taxa de crescimento relacionando as décadas, e uma coluna dos anos restantes 2020 e 2021, conforme demonstrado nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Quantidade de documentos na base de dados[16] *Scopus*® até o ano de 2021

Temas	Total de Publicações	Década 2000 - 2009	Década 2010 - 2019	Taxa de crescimento	Anos de 2020 - 2021
**Leadership (1872-2021)*[17]	763.101	143.376	413.141	188,15%	136.004
Leadership (1872-2021)	221.357	49.159	109.808	123,37%	34.077
**Performance (1831-2021)*	13.541.925	2.670.379	7.030.551	163,28%	2.269.777
Performance (1831-2021)	6.448.645	1.349.044	3.158.760	134,15%	980.059
Leadership AND Performance (1929-2021)	23.731	4.989	12.593	152,42%	4.121
"Financial Performance" (1968-2021)	16.064	3.073	8.396	173,22%	3.448
Leadership AND "Financial Performance" (1987-2021)	508	102	258	152,94%	119

Fonte: Base de dados Scopus®, coleta atualizada em 15/02/2022.
Nota: Configuração padrão da base indexado com: *Article title, Abstract, Keywords* (título do artigo, resumo, palavra-chave).
*Pesquisa com todos os campos (*All Fields*).

Tabela 2 – Quantidade de documentos na base de dados *Web of Science*® até o ano de 2021

Temas	Total de Publicações	Década 2000 - 2009	Década 2010 - 2019	Taxa de crescimento	Anos de 2020 - 2021
**Leadership (1945-2021)*	196.526	25.157	103.701	312,22%	41.544
Leadership (1945-2021)	124.886	18.507	64.441	248,20%	27.027

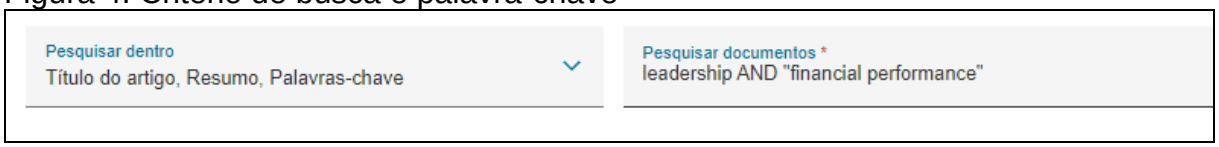
[16] Alguns trabalhos podem estar repetidos nas duas bases de dados.
[17] Ano inicial da primeira publicação.

**Performance (1945-2021)*	5.288.117	1.052.732	2.781.166	164,19%	911.013
Performance (1945-2021)	4.981.398	995.853	2.499.023	150,94%	875.571
Leadership AND Performance (1954-2021)	25.369	3.070	14.809	382,38%	6.545
"Financial Performance" (1967-2021)	15.295	1.933	8.660	348,01%	4.033
Leadership AND "Financial Performance" (1991-2021)	675	88	372	322,73%	198

Fonte: Base de dados Web of Science®, coleta atualizada em 15/02/2022.
Nota: Configuração (*Topic*) da base indexado com: *Article title, Abstract, Keywords* (título do artigo, resumo, palavra-chave).
*Pesquisa com todos os campos (*All Fields*).

2ª etapa: visando ao atendimento do primeiro objetivo específico: Identificar as características da produção científica, adotou-se uma abordagem de pesquisa mista, com características quantitativas e qualitativas, bem como a aplicação de métodos de busca sistemáticas e análise bibliométrica. Foi indexado o termo liderança e desempenho financeiro ao descritor da base de dados *Scopus*® (Figura 4), utilizando o operador booleano *"AND"*.

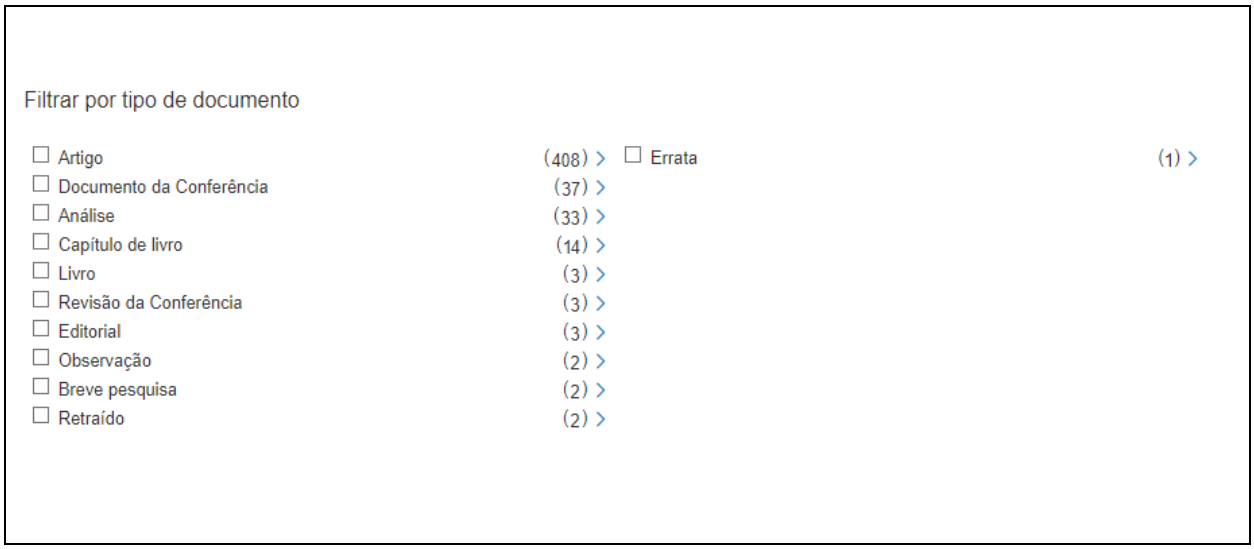
Figura 4: Critério de busca e palavra-chave



Fonte: Base de dados Scopus®, coleta atualizada em 15/02/2022.

Observa-se o volume de 508 documentos no domínio do tema: *leadership AND "financial performance"*, como mostra a Figura 5.

Figura 5: Tipos de documentos



Fonte: Base de dados Scopus®, coleta atualizada em 15/02/2022.

O tipo de pesquisa, adotado se enquadra como exploratória, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003) uma das finalidades desse tipo de pesquisa é aumentar a proximidade do pesquisador com o fato ou fenômeno, podendo também clarear conceitos e descrições qualitativas e/ou quantitativas do objeto do estudo.

Nesta etapa realizou-se um levantamento bibliométrico, o qual possibilitou a verificação de publicações nos periódicos (até 2021) das bases de dados, produzindo um arcabouço teórico, referenciando os principais autores, produção ao longo dos anos, instituições de ensino, países, área do conhecimento, principais periódicos, periódicos com maior impacto de citação e periódicos com maior prestígio. Segundo Creswell (2010), as bases de dados podem ser utilizadas para apadrinhar a busca por materiais, sendo fontes importante com os artigos de periódicos e similares disponíveis sobre o tema. Desde modo, os artigos, revisões e outros materiais foram pesquisados nas bases de dados *Scopus*®.

De acordo com Araújo (2006, p.12) bibliometria consiste em uma técnica de pesquisa quantitativa e estatística, por meio da qual é possível verificar a “medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico”.

3ª etapa: atendendo ainda o primeiro objetivo específico**,** para completar a análise, utilizou-se a ferramenta *ASCII in HTML*, da base Scopus® e a ferramenta estatística *TextSTAT 2.9,* para análise do corpo (*corpus*[18]) textual. Assim, possibilitou

[18] Rotina de exportação da base de dados Scopus® e criação de um corpo textual, uma sequência crescente das palavras com mais frequência.

examinar as principais palavras com maior frequência acima de 200 aparições dos 508 documentos. Foi feito a análise nos *abstracts* (resumos), *author keywords* (palavras-chave do autor) e *index keywords* (palavras-chave do índice), com adaptação e de acordo com os pesquisadores Neves; Trevisan e João (2013).

4ª etapa: continuando as análises com vistas ao segundo objetivo elencado nesta pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa. A partir dos principais trabalhos (508) identificados nas etapas anteriores da pesquisa realizou-se a análise de conteúdo dos materiais buscando-se classificar e analisar os documentos com mais de 100 citações (38 documentos), de modo a amparar futuras pesquisas sobre liderança e desempenho financeiro. Para Bardin (1977), a função principal da análise de conteúdo é a descoberta crítica. “A análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento [...]” (BARDIN, 2011, p. 15).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentado a análise referente a liderança e desempenho financeiro. Tal estudo apresentou como intuito na categorização da temática, bem como analisar a coerência do método utilizado e já avançar no entendimento dos resultados a serem capturado nas bases de dados. A segunda parte refere-se a análise de conteúdo dos artigos mais citados da temática liderança e desempenho financeiro.

4.1. LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO

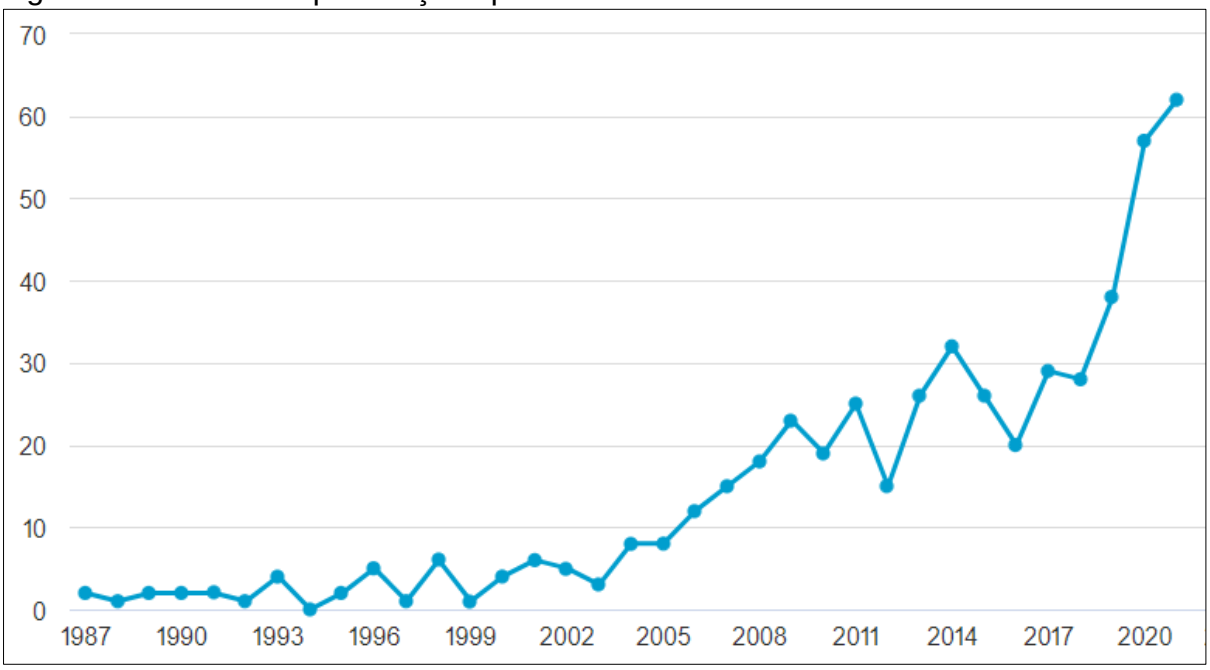
Este levantamento iniciou com a descrição do conjunto de dados de 508 documentos. A análise bibliométrica permitiu examinar os dados estatísticos dos documentos selecionados.

4.1.1 Produção ao longo dos anos

Tem havido uma ascendência no número de publicações relacionados aos temas liderança e desempenho financeiro. Os 508 documentos tiveram um total de 16.840 citações, com uma média de 33,15 para cada documento. Tiveram dois momentos ascendentes, um no ano de 2002 e outro no ano de 2015. O ano de 2021 foi o ano com maior número de publicações (62), seguidos dos anos 2020 (57) e 2019 (38). Todavia, mais de 51% dos documentos foram publicados nos últimos 7 anos (260) entre 2015 e 2021.

A Figura 6, mostra a produção ao longo dos anos dos registros de publicações sobre liderança e desempenho financeiro. Portanto, nesse sentido, existe uma lacuna de pesquisas futuras, visto que, o crescimento do tema é exponencial. Uma possível hipótese pode residir no fato de que os pesquisadores ainda se preocupam com as organizações e as relações entre liderança e desempenho financeiro.

Figura 6 - Número de publicações por ano



Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

Observa-se na Figura 7 e de acordo com a lei de *Zipf*, que estima a frequência de palavras-chave mais recorrentes no campo de conhecimento que as palavras-chave desempenho financeiro (130) e Liderança (125) são as mais utilizadas nos documentos do tema liderança e desempenho financeiro e juntas corresponde a 14% da amostra (1.766). As palavras humano, artigo, humanos, organização e gestão e Estados Unidos, aparecem com grande frequência seguidas das primeiras palavras-chave.

Figura 7 - Palavras-chave utilizadas nos documentos do tema liderança e desempenho financeiro

Desempenho financeiro	(130)	Cultura organizacional	(15)
Liderança	(125)	Gestão de qualidade Total	(15)
Humano	(67)	Eficiência	(14)
Artigo	(64)	Inovação	(14)
Humanos	(54)	Gestão do conhecimento	(14)
Organização e Gestão	(39)	Diário de prioridades	(14)
Estados Unidos	(38)	Análise	(14)
Gestão financeira	(34)	Sustentabilidade	(14)
Atuação	(32)	Adulto	(13)
O desempenho da empresa	(28)	Inovação organizacional	(13)
Governança corporativa	(27)	Tomando uma decisão	(12)
Finança	(24)	Planejamento estratégico	(12)
Organização	(24)	Comércio	(11)
Economia	(23)	Investimentos	(11)
Liderança transformacional	(21)	Médico	(11)
Gestão	(18)	Lucratividade	(11)
Desempenho Organizacional	(18)	Gestão Hospitalar	(10)
Responsabilidade social corporativa	(15)	Hospitais	(10)
Qualidade dos cuidados de saúde	(15)	Assistência ao paciente	(10)
Gestão de Recursos Humanos	(15)	Padrão	(10)

Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).
Nota: A imagem mostra 40 palavras-chaves mais utilizadas das 160 palavras-chaves.

4.1.2 Áreas de concentração

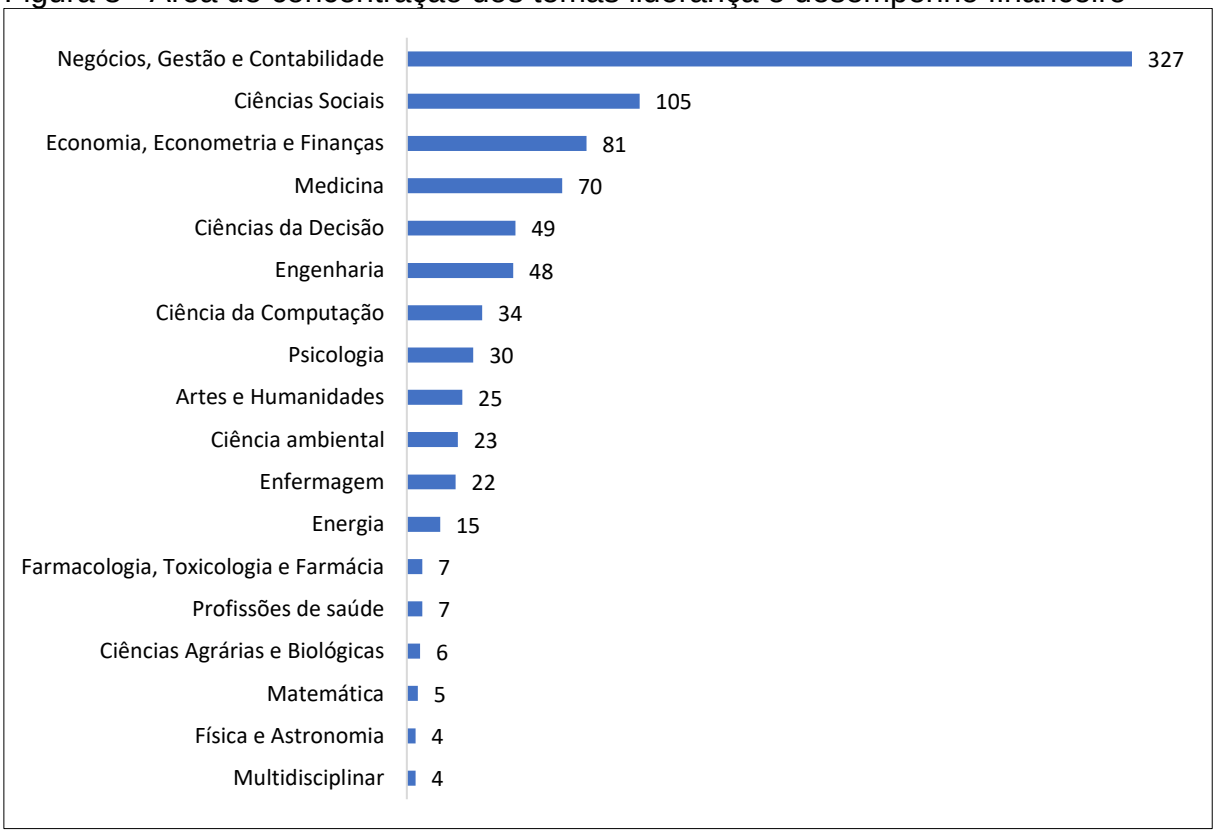
Os resultados da pesquisa (Figura 8) revelam a diversidade multidisciplinar nas áreas de concentração. Ao analisar os trabalhos publicados (508), a área Negócios, Gestão e Contabilidade possui a maior quantidade. Ela representa mais de 37% da amostra. Vale ressaltar que ultrapassou a quantidade de 508 documentos devido haver múltiplas ocorrências (869). A segunda área com mais concentração, porém, com grande disparidade em relação a primeira é a Ciências Sociais (12,08%). A área Economia, Econometria e Finanças ficou em terceiro lugar com 9,32%. Juntas, formam uma representatividade de mais de 60% das áreas de concentração.

A área de Medicina (70), corresponde ao quarto lugar. Um dos documentos em destaque e o mais citado, 281 vezes, é o artigo do pesquisador Robert R. Cima – EUA, com um índice *h*-Index de 43 pontos, em parceria com mais nove pesquisadores.

O documento possui um índice FWCI de 6,81 pontos. Aborda o uso das metodologias *Lean e Six Sigma*[19] nas salas de cirurgias, a fim de maximizar a eficiência, diminuindo recursos financeiros. Obtiveram resultados positivos, além de, que a metodologia aplicada aumentou significamente o desempenho financeiro em todo o conjunto operacional, com auxílio do suporte da liderança, mapeamento de processos e compartilhamento de métricas de desempenho (CIMA *et al.*, 2011).

Conforme já discutido sobre a área de medicina, contendo somente o descritor “liderança”, e quando indexada com “desempenho financeiro”, continua ainda seu interesse pelo assunto nas pesquisas científicas e demonstrando a interdisciplinaridade do tema, como também, pesquisas no campo de: índices financeiros (TASI; KESWANI; BOZIC, 2017; GOMEZ; BERNET, 2019), gestão (WORKMAN; LEWIS; HILL, 2000; DOHRN; LOPEZ; REINHARDT, 2015; TASI; KESWANI; BOZIC, 2017) e resultados organizacionais e financeiros. (TASI; KESWANI; BOZIC, 2017; GOMEZ; BERNET, 2019).

Figura 8 - Área de concentração dos temas liderança e desempenho financeiro



Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

[19] “Ambas as metodologias *Lean* e *Six Sigma* são ferramentas de melhoria da qualidade que têm sua origem no setor de manufatura. Cada um é projetado para melhorar a qualidade e a eficiência de um determinado processo.” (CIMA *et al.*, 2011, p. 90, tradução minha).

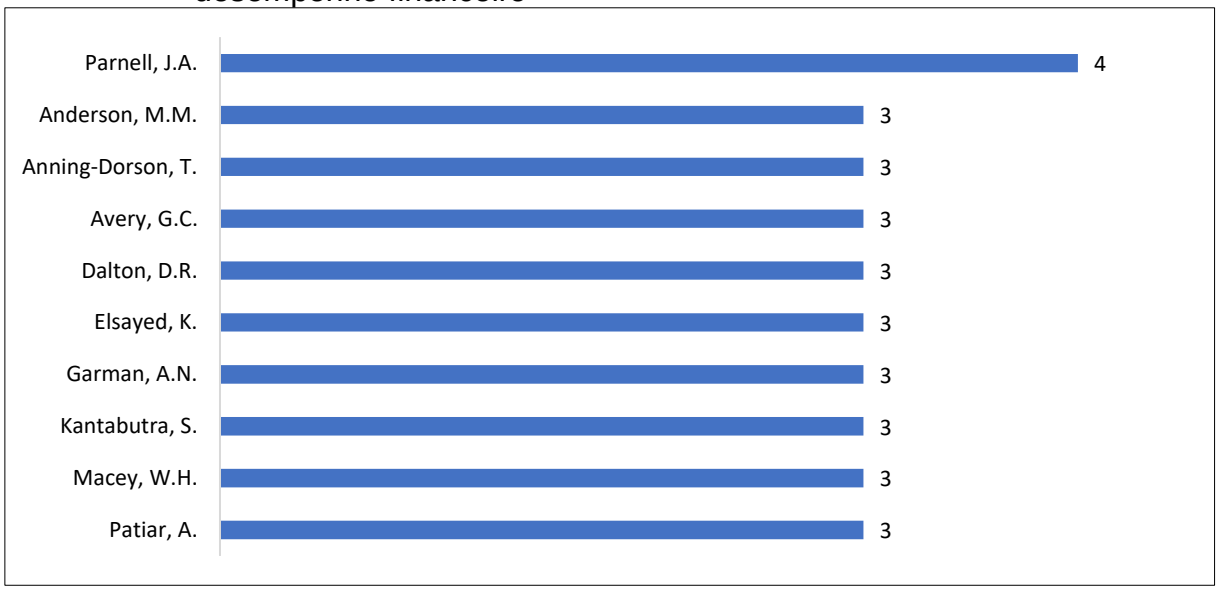
Nota: Um artigo pode conter mais de uma área do conhecimento. A figura não contempla áreas com menos de 4 documentos.

4.1.3 Principais autores, instituições e países (território)

Dos 508 documentos analisados, o autor que mais publicou relacionado com o tema liderança e desempenho financeiro foi o John A. Parnell com 4 publicações. Todas as quatro pesquisas tiveram colaboradores e juntas formaram 52 citações. O pesquisador é filiado a *University of North Alabama* – EUA e suas principais áreas são: negócios, gestão e contabilidade, ciências sociais, ciências da decisão, economia, econometria e finanças e outras. Entre os anos 1992 e 2004 era filiado as universidades sediadas nos EUA, entre os anos 2008 e 2013, Peru, entre os anos 2008 e 2015, China e nos anos de 2008 e 2021, EUA, alcançando um índice de *h*-index de 22 pontos.

Houve um empate entre o segundo autor e o nono, ambas com três publicações. A Figura 9, mostra os 10 autores que mais publicam no domínio do tema liderança e desempenho financeiro. No total a pesquisa revela 159 autores: 1 autor (4 publicações), 14 autores (3), 58 autores (2) e 86 autores (1). Existe uma concentração maior de documentos relacionados a um pequeno grupo de autores, corroborando com uma das leis da bibliometria: a lei de *Lotka*.

Figura 9 - Autores que mais publicam no domínio de pesquisa de liderança e desempenho financeiro



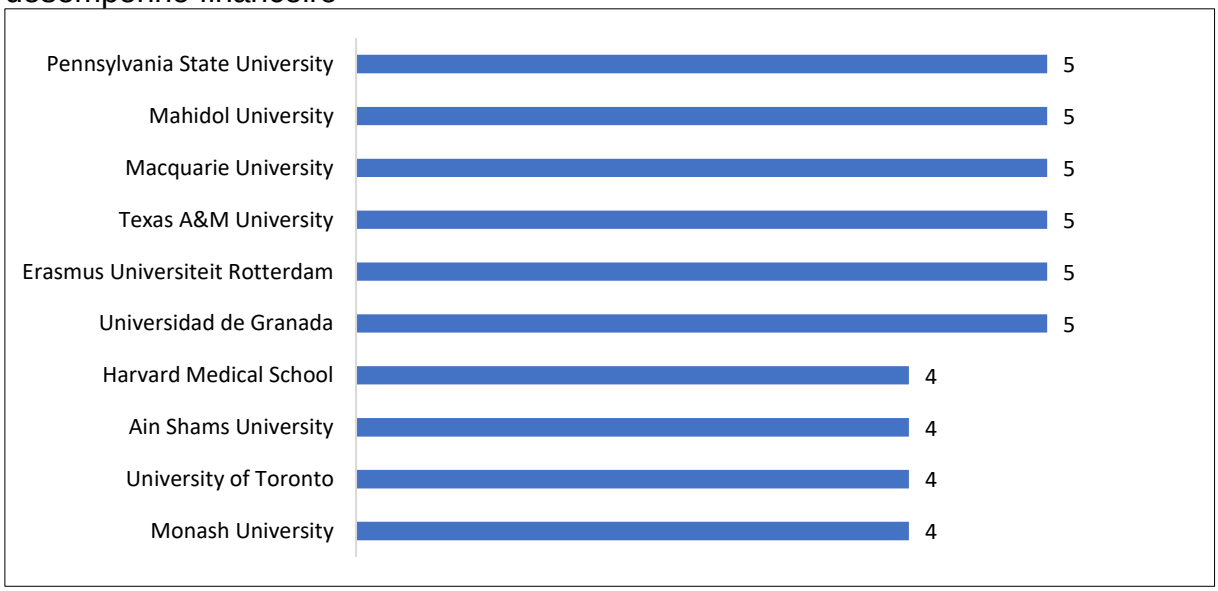
Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

A Figura 10, mostra quantas vezes as instituições foram mencionadas a partir das filiações dos autores relacionadas ao tema liderança e desempenho financeiro.

Os resultados da pesquisa revelam que seis instituições publicaram 5 documentos cada uma e quatro publicaram 4 documentos. A pesquisa gerou mais de 160 instituições, desta examina-se em resumo que, 6 instituições publicaram 5 documentos cada, 7 instituições (4), 36 instituições (3), 109 instituições (2) e 2 instituições publicaram 1 documento cada.

A *Pennsylvania State University* – EUA, atualmente, publicou “documentos, somente afiliação”[20], 200.754 documentos e 237.523, com associação com outras instituições. Possui 36.216 autores filiados. E suas principais áreas do conhecimento em ordem de maior quantidade de documentos publicados são: engenharia, física e astronomia, medicina, ciências sociais, bioquímica e genética e biologia molecular. O *Astrophysical Journal,* com 2.476 documentos publicados faz parte dos 150 *journals* relacionados a universidade.

Figura 10 - Instituições que mais publicam no domínio de pesquisa de liderança e desempenho financeiro



Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

[20] “Dois conjuntos de contagens de documentos podem aparecer nesta página: "Documentos, somente afiliação" - Reflete o número de documentos diretamente associados a esse perfil de afiliação. "Documentos, instituição inteira" - Reflete o número total de documentos associados a essa instituição - é a soma dos documentos da própria instituição mais os das afiliações contidas em sua hierarquia. Quando uma instituição não está no nível superior da hierarquia, apenas as afiliações abaixo dela são incluídas em seu total.” (SCOPUS, 2022).

A Tabela 3, mostra dados mais detalhados das dez principais instituições que mais publicam no domínio do tema liderança e desempenho financeiro. As instituições tiveram 2.387 citações.

A instituição *Erasmus Universiteit Rotterdam* da Holanda teve 813 citações, com uma média de 162,60 para cada documento publicado. Observa-se que foi impulsionada pela colaboração de um trabalho[21] pela *Universidad de Granada*, da Espanha. Atualmente, publicou “documentos, somente afiliação”[22]: 40.638, e “documentos, toda a instituição”: 122.107. Possui 5.008 autores filiados à instituição. As principais áreas do conhecimento dessa instituição com mais documentos são: medicina, ciências sociais, bioquímica, genética e biologia molecular, negócios, gestão e contabilidade, economia, econometria e finanças e psicologia.

A *Universidad de Granada*, da Espanha, é a segunda com mais citação (729) e média. Publicou até o momento, somente a instituição 65.835 documentos, e 67.928 com parcerias institucionais. Possui 12.872 autores filiados. Suas principais áreas de estudos são: medicina, ciência da computação, matemática, ciências sociais, física e astronomia, bioquímica, genética e biologia molecular.

Tabela 3 - As 10 instituições com mais publicações e mais citadas

N	Instituição	País	Qtd de Citações	Qtd de Documentos	Citação Média
1	*Erasmus Universiteit Rotterdam*	Holanda	813	5	162,60
2	*Universidad de Granada*	Espanha	729	5	145,80
3	*Ain Shams University*	Egito	187	4	46,75
4	*Texas A&M University*	EUA	170	5	34,00
5	*University of Toronto*	Canadá	133	4	33,25
6	*Mahidol University*	Tailândia	103	5	20,60
7	*Macquarie University*	Austrália	96	5	19,20
8	*Monash University*	Austrália	70	4	17,50

[21] Documento dos autores Aragón-Correa *et al.* (2008), citados 616 vezes. A primeira instituição relacionada é a *Universidad de Granada.*

[22] “Dois conjuntos de contagens de documentos podem aparecer nesta página: "Documentos, somente afiliação" - Reflete o número de documentos diretamente associados a esse perfil de afiliação. "Documentos, instituição inteira" - Reflete o número total de documentos associados a essa instituição - é a soma dos documentos da própria instituição mais os das afiliações contidas em sua hierarquia. Quando uma instituição não está no nível superior da hierarquia, apenas as afiliações abaixo dela são incluídas em seu total.” (SCOPUS, 2022).

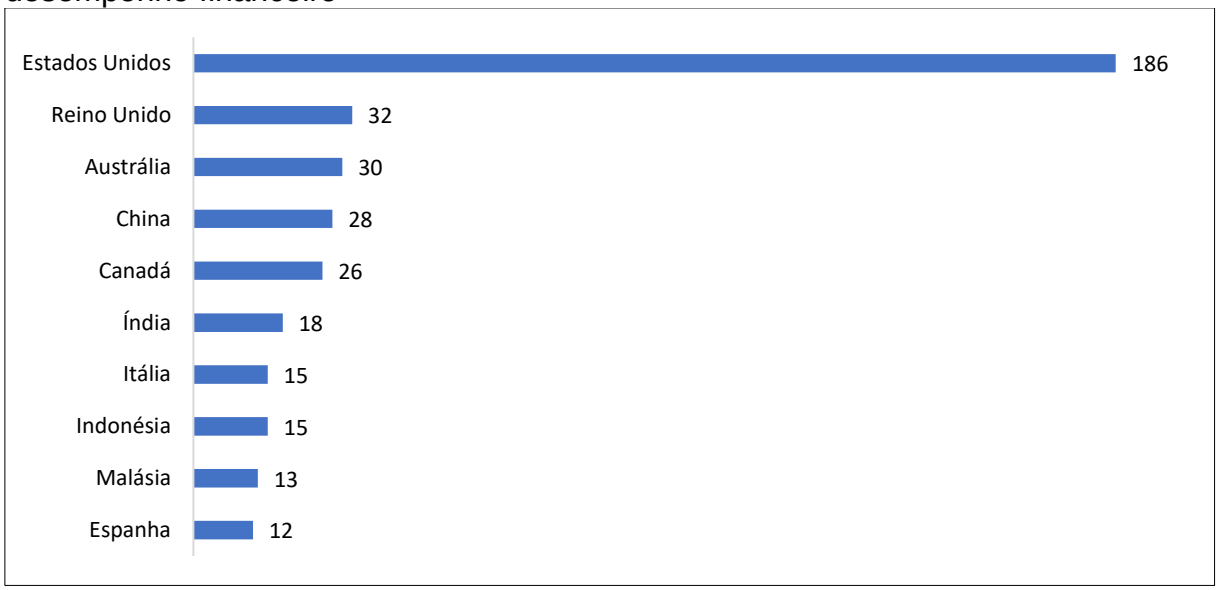
9	*Pennsylvania State University*	EUA	79	5	15,80
10	*Harvard Medical School*	EUA	7	4	1,75

Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

A análise bibliométrica permitiu examinar os dez principais países com maior concentração de documentos publicados no tema de liderança e desempenho financeiro. Da amostra dos 508 documentos, foram catalogados 65 países e uma categoria de “Indeferido”, contendo 39 documentos. Vale ressaltar a múltipla ocorrência territorial, e que somados chegam a 643 documentos. A Figura 11, mostra que o EUA é o país com mais concentração (186). Uma hipótese possível pode ser que as instituições que mais publicação pertencem ao território dos EUA.

O Reino Unido (32) e a Austrália (30), estão na posição do segundo e terceiro país que mais publicam. Observa-se lacunas de pesquisas futuras relacionando países com pouca ou nenhuma pesquisa sobre o tema liderança e desempenho financeiro.

Figura 11 - Países (território) que mais publicam sobre o tema liderança e desempenho financeiro



Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

4.1.4 Principais periódicos

A análise permitiu estabelecer os dez principais (Figura 12) periódicos dos 508 documentos no domínio do tema liderança e desempenho financeiro. Os documentos estão relacionados com mais de 147 periódicos.

O *Journal Of Business Ethics* e o *journal Leadership Quarterly* foram os periódicos que mais publicaram documentos. O primeiro, faz parte integrante da editora *Springer Nature*. Está coberto na base Scopus®, desde 1982, composto por mais de 15 mil citações em mais de 1.400 documentos publicados (*CiteScore Tracker*[23] 2021*:* 10,7*)*. Possui as seguintes áreas de concentração: ciências sociais, artes e humanidades, negócios, gestão e contabilidade e economia, econometria e finanças. O segundo, pertence a editora *Elsevier*, coberto na base Scopus®, desde 1990, composto por mais de 2 mil citações e 179 documentos (*CiteScore Tracker* 2021*:* 15,9*)*. Suas principais áreas de estudos: ciências sociais, negócios, gestão e contabilidade e psicologia.

O *Journal Academic Medicine,* integra a editora *Wolters Kluwer Health* e possui somente uma área de estudos das ciências sociais: educação. Presente na base de dados desde 1940, porém, com permanência fracionada[24] na base de dados.

Outros periódicos que valem ressaltar são o *journal Sustainability Switzerland*, com 6 publicações e os *journals: Journal Of Strategy And Management, Advances In Health Care Management e Journal Of Business Ethics,* com 5 publicações cada*,* O *Sustainability Switzerland,* é um *journal* suíço que integra a editora *Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*, de acesso aberto. O *journal*, tem cobertura do banco de dados da Scopus®, desde 2009, atingindo mais de 170 mil citações dentre os mais de 36 mil documentos publicados, e de acordo com *CiteScore Tracker* 2021, o índice compreende a 4,9 pontos. As áreas de concentração de pesquisas incluem: ciências sociais (geografia, planejamento e desenvolvimento), ciências ambientais e energia. É uma revista internacional, acadêmica e interdisciplinar de acesso aberto, especialista em sustentabilidade ambiental, cultural e econômica e social.

---

[23] *CiteScore Tracker*: é calculado da mesma forma que o *CiteScore*, porém, analisa somente o ano atual e não os anos anteriores (somente se utilizar o filtro por ano). É a relação entre quantidade de citação e quantidade de documentos, geradas por ano. O indicador é atualizado todos os meses Fonte: Scopus®.

[24] Anos de cobertura da Scopus: de 1940 a 1941, 1945, de 1953 a 1956, 1959, 1961, de 1964 até o presente.

O *Journal Of Strategy And Management (JSMA),* integrante da editora *Emerald*, especializada em revistas e livros com forte relevância na área de ciências sociais. Tem caráter internacional, com dedicação ao desenvolvimento, compreensão e implementação de estratégias no âmbito global em organizações e empresas públicas e privadas. fornecendo O *journal* fornece conhecimento e compreensão. As publicações abrangem os temas como: negócios, gestão e contabilidade, gestão internacional e empresarial e estratégias. Presente desde 2008, na base pesquisada. Contém mais de 400 citações e 119 documentos (*CiteScore Tracker* 2021*:* 3,3*)*

O *Advances In Health Care Management*, integra também a editora *Emerald.* O journal está coberto pela base de dados nos seguintes anos: 2000 a 2002, de 2004 a 2005, de 2007 a 2015, 2019 e 2021. Possui 18 citações e 32 documentos (*CiteScore Tracker* 2021*:* 0,6*).* Os cinco documentos (3 artigos, 1 capítulo de livro e 1 editorial), da amostra dessa revista, especializada no setor da saúde, compreendem na sua totalidade estudos da liderança e desempenho financeiro.

Pode-se considerar, desse modo os quatros periódicos são os que mais produzem documentos que abrangem os temas liderança e desempenho financeiro, corroborando com a lei de *Bradford*[25].

Figura 12 - Número de publicações por periódico

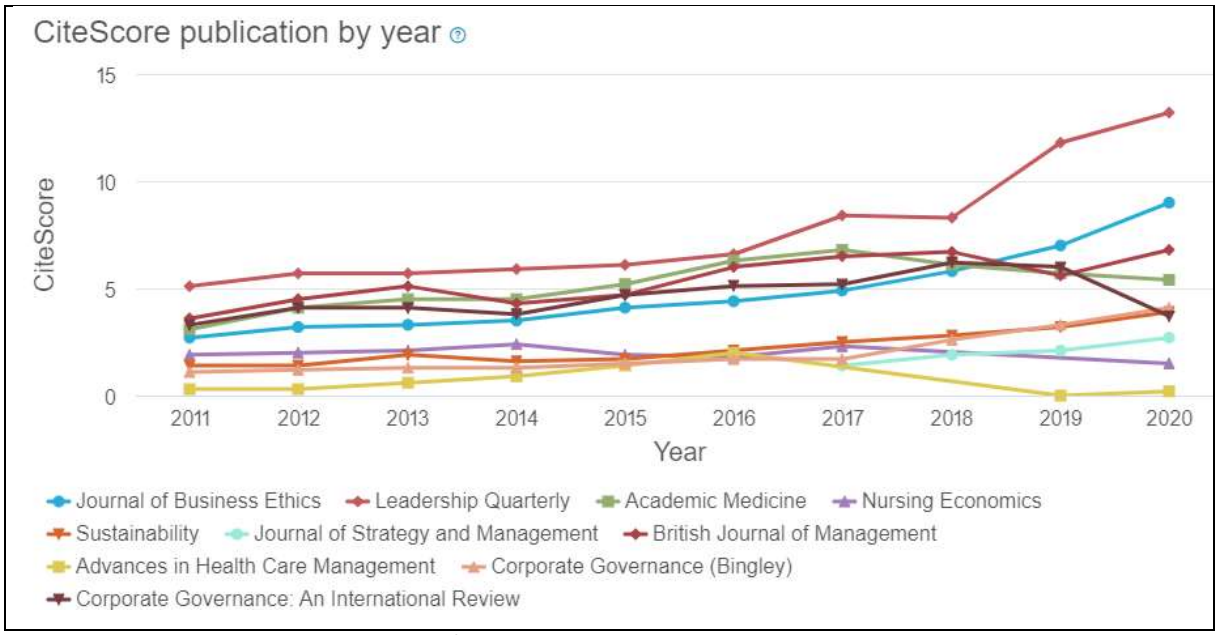
[25] Lei de *Bradford* permite considerar o grau de relevância de cada periódicos em relação a área do conhecimento. Tendo como primícia os periódicos que mais produzem a maior quantidade de documentos sobre um tema, formando um núcleo de periódicos (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).

Foi utilizando o indicador *CiteScore*, para medir o impacto ao longo dos anos (janela de quatro anos), dos 508 documentos. Os dez principais *journals* com maior concentração de documentos relacionados ao tema liderança e desempenho financeiro foram os *journals: Leadership Quarterly* (13,2), *Journal of Business Ethics* (9,0) e *British Journal of Management* (6,8), assim, foram os veículos com mais impacto no ano de 2020, como mostra a Figura 13.

O *journal Leadership Quarterly*, não é o veículo que mais publica (liderança e desempenho financeiro), porém, é considerado o que tem mais impacto em relação aos outro *journals*. A partir do ano de 2016, o *journal* teve melhores resultados ascendentes até o momento, assumindo o *ranking*. Quando comparado ao tema isolado (liderança), ele sobressai nas quantidades de publicações e indicadores de impacto e prestígio na base de dados Scopus®.

Figura 13 - Impacto da citação de fontes como periódicos ao logo dos anos (liderança e desempenho financeiro)



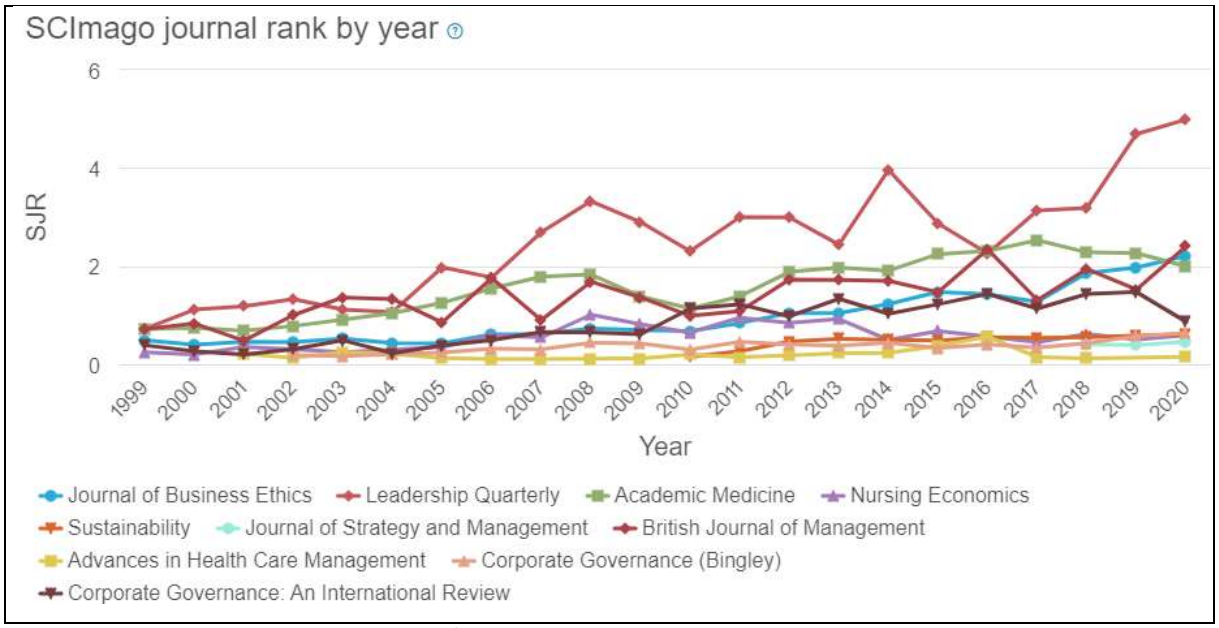
Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2021), pelo indicador *CiteScore*™.
Nota: O indicador não sofreu alteração no ano de 2022.

O *journal* com mais prestígio (Figura 14), no domínio do tema liderança e desempenho do ano de 2020, comparados com os dez *journals* é o *Leadership Quarterly.* Segundo o indicador SJR, da base de dados Scopus®, observa-se, que no ano de 2006, *o journal*, assumiu o *ranking* até 2015, retornando na liderança após o ano de 2016. O indicador SJR registrou no ano de 2020, 4,989 pontos.

O *British Journal of Management*, em 2020, conquistou o segundo lugar do *ranking*, com 2,407 pontos, seguido do *Journal of Business Ethics,* com 2,209 pontos. Ambos, vinham tendo pouco prestígio comparados com outros oito *journals*.

Já o *journal, Academic Medicine,* ficou na quarta posição no ano de 2020, com 1,998 pontos, porém, nos anos anteriores, se destacou entre os dois periódicos mais prestigiados da base de dados Scopus®.

Figura 14 - Periódicos ao logo dos anos com maior prestígio (liderança e desempenho financeiro)



Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2021).
Nota: O indicador não sofreu alteração no ano de 2022.

4.1.5 Palavras mais frequentes nos *abstracts* (resumo), *author keywords* (palavras-chave do autor) e *index keywords* (palavras-chave do índice)

A análise foi feita com os resumos, palavras-chave dos autores e palavras-chave dos índices dos 508 documentos indexados ao tema liderança e desempenho financeiro, a partir da elaboração textual, verificou-se a frequência de palavras que mais se repetem, conforme na Tabela 4.

A palavra *performance* (2.028), foi a mais utilizadas nas pesquisas, seguida das palavras *firm (s)/compan*/organiz** (1.641), *financial* (1.446) e *leadership* (1.360), entretanto, a expressão *"financial performance"* (desempenho financeiro), resultou em 987 vezes, utilizando somente a ferramenta *ASCII In HTML*.

As palavras encontradas nos resumos e nas palavras-chave dos documentos publicados, correspondem normalmente aquelas utilizadas em pesquisas sobre o tema liderança e desempenho financeiro.

Tabela 4 - Palavras mais frequentes

Nº	Palavra	Frequência
1	*Performance (s)* desempenho (s)	2.028
2	*Firm (s)/compan*/organiz** empresa (s)	1.641
3	*Financial* (financeiro)	1.446
4	*Leadership (s)* liderança (s)	1.360
5	*Strategy* (estratégia)	800
6	*Study (s)* estudo (s)	792
7	*Management* (gestão)	786
8	*Research* (pesquisa)	491
9	*Organizational* (organizacional)	475
10	*Analysis* (análise)	456
11	*Effect* (efeito)	440
12	*Relationship (s)* relação (s)	439
13	*Business (es)* negócio (s)	413
14	*Results* (resultados)	380
15	*Innovation* (inovação)	358
16	*Model* (modelo)	339
17	*Corporate* (corporativo)	321
18	*Quality* (qualidade)	319
19	*Findings* (descobertas)	297
20	*Leader (s)* líder (s)	278
21	*Impact* (impacto)	259
22	*Knowledge* (conhecimento)	219

Fonte: Baseada em dados da Scopus® (2022).
Nota: As palavras *Firm (s)/compan*/organiz* foram consideradas na classificação da palavra empresa de acordo com contexto das frases no singular e plural.*

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO TEMA LIDERANÇA E DESEMPENHO FINANCEIRO

Por meio da bibliometria estatística dos 508 documentos indexados com o tema liderança e desempenho financeiro. Destes documentos obtiveram 17.094 citações, que detalhadamente 393 documentos foram citados e 115 documento não

houve citação até o momento. Foram selecionados os documentos que tiveram mais citações de outras publicações, resultando em 38 trabalhos, submetidos à análise de conteúdo. Os documentos tiveram um total de 10.569 citações, com uma média de 278,13 citações por documento, que juntos, representam 61,83% do total das citações. Conforme Tahai e Meyer (1999), o impacto pode ser avaliado a partir das frequências de citações (GARFIELD, 1963; TAHAI; MEYER, 1999; ARAÚJO, 2006), como demonstrado por meio do Quadro 6. Foram publicados entre os anos de 1987 e 2018. A pesquisa demonstra o interesse pelo tema, visto que, após três décadas, os pesquisadores continuam publicando documentos (artigos, revisões e outros) no domínio do tema liderança e desempenho financeiro, a exemplo, dos autores Begley e Boyd (1987) e Roobler *et al.* (2018), citados respectivamente 607 e 126 vezes.

O artigo dos autores Dalton *et al.* (1998) foi o mais citado (1.321). Embora essa pesquisa tenha sido publicada a mais de 23 anos, ele ainda desempenha influência em outras pesquisas, uma vez que pesquisas recentes[26] ainda citam o artigo. Todos os autores têm filiação com instituições dos Estados Unidos. A pesquisa trata de uma revisão meta-analítica abordando as relações entre estrutura de liderança do conselho, composição de conselho e desempenho financeiro. Os pesquisadores obtiveram como principais resultados, que a composição do conselho e a estrutura de liderança do conselho pouca consistência de relação com o desempenho financeiro de uma organização. Os autores não estavam otimistas com pesquisas futuras envolvendo o tema de pesquisa, no entanto, pesquisas frutíferas poderiam ser a natureza granular da composição do conselho.

Os pesquisadores Barling, Weber e Kelloway (1996), por meio de um experimento em campo utilizando um desenho de grupo de controle (pré-teste e pós-teste), avaliaram os efeitos do treinamento da liderança transformacional nos resultados financeiros e atitudinais dos líderes (gerentes) bancários entre os cinco maiores banco do Canadá. Foram utilizados o questionário MLQ e o questionário Compromisso Organizacional, em duas etapas destintas, uma antes do treinamento e outra, após treinamento. Os resultados sugeriram eficácia do treinamento na formação dos gestores em liderança transformacional, exercendo efeitos significativos no comprometimento organizacional e forte percepção dos subordinados em relação aos

[26] Quantidade de citação dos documentos dos últimos 12 anos: 2021 (88), 2020 (81), 2019 (79), 2018 (85), 2017 (73), 2016 (77), 2015 (75), 2014 (89), 2013 (81), 2012 (64), 2011 (67) e 2010 (84).

gestores (estimulação intelectual). Apontam para pesquisas futuras relacionando a liderança transformacional em outras áreas organizacionais, como também, inclusão de indicadores de desempenho individual de forma lucrativa, avaliação os efeitos da liderança no desempenho, aumento das amostras e o tempo do treinamento, criação de outros construtos relacionados a estimulação intelectual e avaliação (sessões de reforço individual) do treinamento de liderança transformacional individual.

A análise dos autores Miller e Le Breton-Miller (2006), das instituições do Canadá examina as diferenças (sucessos, fracassos e quais fatores deixam as empresas maiores) das empresas de controle familiar de capital aberto, utilizando dos preceitos da teoria de agência e administração em relação com as tomadas de decisões envolvendo os recursos, desenvolvimento de capacidade e implicações positivas e negativas no desempenho financeiro das organizações. Foram analisadas quatro dimensões: liderança familiar, modo e nível de propriedade familiar, participação planejada e envolvimento de vários membros familiares. Para os autores esse tipo de grupo empresarial é muito heterogêneo, gerando muita disputa no comportamento e desempenho, destacando um potencial custo da agência em suas capacidades. Quando um CEO[27] familiar controlador ou disperso, e o controle é exercido sem propriedade, e membros familiares drenam recursos ou entram em conflito, o desempenho financeiro sofre.

O documento (artigo) Waldman, *et al.* (2001), corresponde ao quarto documento mais citado. O artigo avalia a liderança dos CEO's transformacionais e os transacionais como preditores do desempenho financeiro, utilizando o ambiente incerto como variável moderadora. Para medir liderança transformacional e transacional, foi utilizado o questionário MLQ. Para medir a incerteza ambiental, foi utilizado um questionário (5 pontos) chamado de turbulência ambiental. E, para medir o desempenho financeiro, a margem de lucro líquido (lucro líquido/vendas líquidas) O porte da empresa foi medido através do ativo total de cada empresa, inserido como variável de controle de regressão. Tiveram como principais resultados: a liderança carismática terá efeitos sobre os seguidores somente em condições de incerteza ambiental, como também influencia os resultados da empresa dependendo da liderança carismática, os efeitos do estilo de liderança transacional podem ser subsumidos pela liderança transacional, principalmente pelo carisma, levando a

[27] CEO (*Chief Executive Officer*) – diretor executivo ou presidente de uma organização.

previsão de desempenho. Segundo os pesquisadores, por se tratar de dados de 10 anos atras (1991), não podem demonstrar conclusivamente que a liderança transformacional dos CEO's em ambientes percebidos (incertos) tem efeitos positivos no desempenho, acreditam que seria prudente aplicar a pesquisa com empresas de vários setores, além de, uma amostra relativamente maior.

No estudo de 108 pequenas e médias empresas do setor automotivo da Espanha, com objetivo de associar estratégias ambientais (liderança ambiental, conformidade regulatória reativa e prevenção proativa da poluição) com capacidade organizacional (gestão de *stakeholders*[28], visão compartilhada e proatividade estratégica) os pesquisadores Aragão-Correa *et al.* (2008) descobriram que ao contrário da literatura existente, as PMEs podem aderir as práticas ambientais e quando aderidas podem melhorar o desempenho financeiro, baseadas nas características estratégicas. O estudo demonstra o desempenho financeiro positivo, quando aplicado as práticas. Contradizem as suposições, de que as PMEs, por motivo de escassez de recurso, não podem desenvolverem estratégias ambientais proativas. "Trabalhos longitudinais futuros podem confirmar a direção da causalidade entre capacidades, desempenho ambiental e desempenho financeiro." (ARAGÃO-CORREA *et al.,* 2008, p. 99, tradução minha).

Os autores Begley e Boyd (1987) examinaram a prevalência de atributos (5) de empresas pequenas com 239 membros da *Smaller Business Association of New England*. Com foco duplo: Os atributos empreendedores distinguem de gerentes não fundadores dos fundadores? A presença dos atributos tem relação com o desempenho financeiro? Estudos anteriores, demonstram que atributos psicológicos e desempenho financeiro, tem pouca relação, mas são sugestivas, porém, os resultados vão contra, visto que, as variáveis psicológicas são as mesmas usadas na literatura do tema empreendedorismo. Com os fundadores, o controle interno possui relação com o baixo índice de liquidez, já os não fundadores, alta tolerância ambígua associados com alto ROA e alta necessidade de realização vinculados com alto índice de liquidez. Outros resultados foram obtidos e relacionados à liderança, sugerindo atenção quanto a combinação dessas características. Pesquisas futuras seriam

[28] São classificados em primários e secundários. Indivíduos ou grupo que tem interesse no empreendimento, gestão ou ações de uma organização.

atraentes se identificassem preditores de desempenho em organizações em estágios pós-inicialização.

Entre os 100 documentos mais citados no domínio do tema liderança e desempenho financeiro, o artigo do autor Miller (1991) ficou em sétimo lugar. O autor foi mencionado anteriormente, no trabalho Miller e Le Breton-Miller (2006). O artigo examina o alinhamento ou correspondência da empresa e do ambiente de acordo com o mandato do CEO, estratégias de liderança e estrutura são analisadas. A pesquisa apoia a tese que retrata a obsolescência dos CEOs, deixando de combinar estrutura e estratégia com o ambiente, comprometendo o desempenho. A aplicação situacional de diferentes paradigmas organizacionais são fatores determinantes da posse do CEO, podendo descrever melhores resultados quando liderados por uma longa data. De acordo com as mudanças do ambiente, os CEOs que permanecem por longa data na organização, não conseguem mudar, se mudam, é de maneira inconsistente. O autor aponta pesquisas longitudinais das organizações para pesquisas futuras e os pesquisadores subsequentes podem examinar com mais precisão a má adaptação ambientais diferentes.

Os pesquisadores Epstein e Roy (2001), com índice FWCI bem baixo (1,56) em relação aos outros documentos, apresentaram uma estrutura descrevendo os impulsionadores do desempenho social, e que, algumas ações tomadas pelos líderes (gerentes) podem afetar o desempenho financeiro e o social. Os autores alertam aos líderes que é necessário entender melhor as implicações devidas as suas ações e decisões que refletem no desempenho. Requer também, uma análise dos principais impulsionadores do desempenho e medições dos fatores e suas ligações. Para que as organizações possam alcançar êxito na estratégia de responsabilidade social, os indicadores que medem o desempenho de liderança precisam ser vistos por um longo horizonte temporal. Os autores não fazem apontamentos para pesquisas futuras.

O artigo dos autores Jackling e Johl (2009) investiga a relação entre governança corporativa (interna) e desempenho financeiro das organizações indianas, através da teoria da agência e teoria da dependência de recursos. São abordados, aspectos de liderança do conselho, tamanho do conselho, composição do conselho, eficácia dos conselhos, incluindo dualidade do conselho e ocupação do conselho. Os resultados sugerem e fornecem suportes da teoria da agência, uma vez que, a proporção maior de líderes (diretores) externos nos conselhos está associada a ganhos de desempenho, já a separação dos papéis de liderança do conselho, não

se apoiam com a teoria da agência. A dualidade dos CEOs e múltiplas nomeações tem efeito negativo no desempenho. O estudo, no entanto, sugere impactos positivos no desempenho, relacionando o tamanho maior do conselho, apoiando a visão maior do ambiente externo e acesso a diversos recursos. O estudo possui uma análise exploratória. Os autores alertam sobre a dificuldade de medir o construto governança corporativa e sugerem a necessidade de outras investigações sobre aspectos de empresas familiares indianas, como também, investigações de outras variáveis, tamanho das empresas, remuneração dos líderes (diretores), treinamento do conselho e relações entre as variáveis desempenho da empresa e governança corporativa.

O trabalho dos autores Coles; McWilliams e Sen (2001) teve como objetivo examinar na extensa literatura dos temas finanças e gestão estratégicas, as muitas diferentes facetas da governança corporativa. Foi identificado e examinado o mandato do CEO, estrutura de liderança e propriedade relacionadas ao desempenho, desempenho contábil, remuneração do CEO, composição do conselho, valor econômico e valor agregado de mercado (desempenho contábil) ajustados ao risco. A pesquisa fornece evidências relacionadas entre medidas de desempenho, EVA e MVA[29] e com a governança corporativa. Enquanto o MVA se concentra em desempenho ao longo prazo, o EVA claramente se concentra na perspectiva no desempenho operacional e nos retornos contábeis. Segundo os autores, numa extensão de pesquisa, seria interessante examinar grupos de indústrias, como também, generalizar os estudos das medidas de EVA e MVA, de forma a avaliar, a remuneração dos gerentes, classificar empresas, aprofundando o estudo e a prática da gestão.

Utilizando a metodologia *Lean* e *Six Sigma,* com o objetivo de aumentar a eficiência utilizadas nas indústrias de manufatura, os pesquisadores Cima *et al.* (2011) envolveu vários departamentos: cirurgia, anestesia, enfermagem, administração de pesquisas, sistemas e procedimentos e o de análise e planejamento financeiro. Aplicaram a metodologia em todo conjunto cirúrgico, desde a decisão da cirurgia até a alta dos pacientes. Cada etapa do processo teve três domínios analisados: informação; pessoal; e tempo. Equipes multidisciplinar foi adicionado na pesquisa,

[29] EVA - *Economic Value Added* – avaliação de performance financeira. É calculado através da diferença entre o lucro operacional líquido, após impostos e o valor do capital (ponderado). MVA - *Market Value Added* – compara o valor de mercado de uma empresa. É calculado da subtração do valor ddo capital investido do valor total de mercado.

para avaliar o valor de cada etapa em cinco fluxos de trabalho: agilizar o pré-operatório; minimizar a variações de volume; eliminação de informações redundantes; redução do tempo; e promoção do engajamento dos liderados. Obtiveram vários ganhos substanciais, em tempo, economia nas salas cirúrgicas e horas extras da equipe, além de, aumento da eficiência nas salas de cirurgias, desempenho financeiro, processo de mapeamento, liderança, envolvimento da equipe durante todo o processo. Em resumo, a aplicação da metodologia gera ganhos sustentáveis, substanciais, desempenho positivo e pode ser aplicado para outras especialidades e outras instituições.

Partindo do pressuposta que a teoria de liderança flexível - situacional (eficácia organizacional, determinantes de desempenho, variáveis situacionais e decisões de liderança) explica que os líderes de qualquer escalão podem influenciar no desempenho de uma organização, o autor Yukl (2008) desenvolveu preposições relacionadas com o desempenho financeiro das empresas dependem da eficiência dos processos internos e adaptação às oportunidades e ameaças externas. Conclui que, para as organizações sobreviverem e prosperarem no ambiente mutável, turbulento e incerto de hoje, precisam de líderes adaptáveis e flexíveis. Esses líderes precisam ser capazes de reconhecerem as complexas relações dos determinantes do desempenho financeiro e saber como pode ser influenciar beneficamente. O autor recomenda pesquisas de abordagem sistêmica mais amplas, pesquisas longitudinais para testar a teoria, causalidade recíproca ao longo de um período, estudos de campo, estudos de caso e adicionar outras variáveis situacionais (ações e decisões dos líderes) que medem os efeitos sobre o desempenho financeiro.

Os autores Wieseke *et al.* (2009) abordaram um tema pouco discutido na academia sobre o marketing interno. Por meio das análises de modelagem linear, testaram a Identificação Organizacional (IO) em dois estudos multiníveis e multifonte. A pesquisa forneceu evidências empíricas, especialmente nos líderes (gerentes) de nível médio relacionados na construção da identificação dos membros responsáveis pela base do endomarketing[30], isto é, a importância dos líderes em criar e decretar o impulso motivacional nas bases. Os líderes carismáticos moderam o efeito cascata nos seguidores, os líderes e os seguidores ligados a área comerciai, prevê fortemente

[30] Endomarketing: conjunto de estratégias e ações internas organizacionais de marketing, voltadas para trabalhadores, sócios, acionistas, revendedores e outros membros institucionais.

o desempenho de vendas e positivamente ao desempenho financeiro da unidade da empresa. Os pesquisadores sugerem pesquisas com dados longitudinais e pesquisas com desenhos experimentais, pesquisas que examinarem diferentes operacionalizações da identidade organizacional em relação a outros países podem ser úteis.

Dalton e Dalton (2011) fornecem dois exemplos contemporâneos e controversos relacionados à governança corporativa (dualidade do CEO, desempenho financeiro e composição do conselho). Encontram resultados nulos em cada questão abordada da governança relacionadas com o desempenho financeiro, apesar da análise empírica volumosa, entretanto presumivelmente, o CEO e o conselho têm influência no desempenho. Sugerem que esses resultados podem ser frutos da inadequabilidade das análises utilizadas. Apontam para pesquisas adicionais como promissoras, utilizando pesquisas de governança corporativa de multinível.

Para investigar as abordagens universais e contingenciais em relação as mudanças corporativas, Dunphy e Stace (1993) utilizaram um modelo próprio de contingência de estratégias, desenvolvendo métricas para colocar dentro do modelo em 13 empresas do setor de serviços. Os resultados forneceram que os modelos tradicionais de gestão são inadequados para explicar a diversidade do modelo utilizado nas empresas, isto é, o modelo de desenvolvimento organizacional tradicional não tem representatividade com a mudança nas organizações contemporâneas. O modelo tradicional prescreve mudanças incrementais que combinam com o estilo de liderança e organizações que tiveram adoção de outros modelos, resultaram no sucesso do desempenho financeiro.

O artigo publicado em 2014 pelo autor Rudrajeet Pal[31], em parceria com Hakan Torstensson[32] e Heikki Mattila[33], foi citado 164 vezes. Todos os três autores têm a mesma filiação com a Escola Sueca de Têxteis da Universidade de Boras – Suécia, como também, o Departamento de Ciência dos Materiais da Universidade de

---

[31] O autor Rudrajeet Pal, atualmente é Professor Titular do Departamento de Administração de Empresas e Gestão Têxtil da Universidade de Boras, Suécia. Suas principais áreas são: Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciência da Computação; Economia, Econometria e Finanças; Ciência da Decisão; Ciência dos Materiais; e, outras áreas. Fontes: ORCID.org e Scopus®.

[32] O autor Hakan Torstensson. Áreas de assunto: Ciências Sociais; Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciência da Decisão; Ciência dos Materiais; Engenharia; Economia, Econometria e Finanças; Fonte: Scopus®.

[33] O autor Heikki Mattila. Áreas de assunto: Ciência dos Materiais; Negócios, Gestão e Contabilidade; Engenharia; Medicina; e, outros. Fonte: Scopus®.

Tecnologia de Tempere – Finlândia. Embora esse documento tenha exatamente (pesquisa em janeiro 2022) 8 anos, ele possui influência no campo de pesquisas, sendo citado em publicações recentes. O documento adota uma pesquisa exploratória em oito Pequenas e Médias Empresas suecas do setor têxtil, obtendo resultados sobre o desenvolvimento do seu potencial de resiliência e desempenho financeiro, durante as crises financeiras, através da liderança atenta, flexibilidade estratégica e operacional, investimentos (financiamentos), fluxo de caixa e ativos.

O artigo dos autores Avolio; Waldman e Einstein (1998) está entre os 100 documentos mais citados do tema liderança e desempenho financeiro e confere sua posição em décimo sétimo lugar (162). A pesquisa examina as práticas da liderança transformacional e transacional em um jogo simulado (hipotética empresa de manufatura sendo controlada pela alta administração) de gestão em um período de três meses, utilizando o questionário MLQ. O Desempenho foi medido através de cinco indicadores de eficácia organizacional tradicionais: participação de mercado, ROA, preço das ações e relação entre dívida e capital próprio. A pesquisa forneceu relacionamentos positivos entre desempenho financeiro e liderança transacional, liderança transformacional e eficácia organizacional, como também, que os líderes se utilizam de uma liderança mais ativa na gestão da equipe, pela percepção de seus seguidores.

Os autores Hart e Quinn (1993), em sua pesquisa, desenvolveram um modelo de liderança executiva consistente em quatro funções: motivador, analisador, definidor de visão e mestre de tarefas. Os quatro papéis são testados em relação com três dimensões de desempenho, utilizando uma amostra de 916 gestores da alta administração. Os resultados sugerem que os líderes (CEO,s) com elevada complexidade nos comportamentos e a capacidade de desempenhar vários papéis, produzem o melhor desempenho, particularmente na inovação e crescimento, além de, melhor eficácia organizacional, no entanto a liderança não foi possuiu uma forte predição em relação ao desempenho financeiro. Para investigação futura, a utilização de uma abordagem de contingência seria apropriada. Futuros testes utilizando a liderança executiva aos diversos cenário organizacionais poderia ser um grande trabalho adicional.

Segundo o autor Inkinen (2016), esta é a primeira revisão sistemática sobre práticas de gestão do conhecimento e desempenho de empresa. O autor abordou uma lacuna de pesquisas empíricas, demonstrando as características de liderança e

arranjos organizacionais que contribuem para o desempenho financeiro, através da utilização de práticas de gestão do conhecimento. Esta revisão contribuiu para a discussão sobre a visão da organização baseada no conhecimento, gerando práticas organizacionais e gerenciais relacionadas ao desempenho da empresa. Demonstrou ainda, que a inovação é um resultado presumível da utilização de práticas da gestão do conhecimento e que existem outras variáveis que influenciam o desempenho financeiro. Aponta, que as empresas devem analisar com atenção os atributos da liderança e arranjos organizacionais para atingir o desempenho, através da gestão do conhecimento.

A maioria dos estudos (até 2007) vem investigando o impacto da estrutura de liderança do conselho como um mecanismo de governança corporativa, em relação ao desempenho, principalmente no contexto anglo-americano e asiático. O artigo do autor Elsayed (2007) esclarece até que ponto a estrutura de liderança do conselho afeta o desempenho das organizações, fornecendo evidências empíricas de empresas egípcias. O estudo explora o impacto da dualidade do CEO e que medida como proxy da estrutura de liderança do conselho pode influenciar o desempenho corporativo. A descoberta revela que a estrutura de liderança do conselho não gera impacto direto no desempenho, porém, o impacto da dualidade do CEO varia de acordo com o tipo do setor e o desempenho da organização. A dualidade do CEO no desempenho, varia com contexto industrial e o próprio desempenho, fornecendo suporte parcialmente para a teoria da administração e a teoria da agência. Os resultados apresentados possuem duas implicações para a prática gerencial: os resultados não confirmam com as pesquisas anteriores da literatura de que a dualidade do CEO é a responsável pelo desempenho corporativo negativo; os resultados não indicam que existam um a estrutura de liderança ideal. Ambas as abordagens possuem associações de custos e benefícios.

Os pesquisadores Koene; Vogelaar e Soeters (2002) examinaram os efeitos de vários estilos de liderança em três medidas de clima organizacional e duas medidas de desempenho organizacional em 50 lojas de uma rede de supermercados na Holanda. Os resultados mostram e comprovam claramente que a liderança possui forte relação com o desempenho organizacional e os estilos de liderança possui diferentes efeitos de acordo no desempenho. A liderança transformacional e a liderança de consideração possuem efeitos substanciais no desempenho financeiro e no clima organizacional. Apontam para extensão de pesquisas aplicando em outros

contextos organizacionais e outro caminho seria explorar os efeitos moderadores do tamanho da organização em relação a liderança.

Com o objetivo de estudar a correlação entre os índices de desempenho da governança corporativa e os habitadores da gestão do conhecimento, Ho (2009) procurou construir o índice de desempenho de processos na governança, analisando sua importância, características das empresas e seus habitadores de governança corporativa. Em seus achados, o fator estratégia e liderança pareceu estar relacionado positivamente mais significativas entre todos os índices de desempenho, como também, a importância desses índices na criação e internalização do conhecimento no processo operacional e no processo do cliente, demonstraram positivamente significante a importância no desempenho financeiro. Estudos futuros podem analisar os índices de desempenho em outras indústrias ou analisar outras estratégias.

Elena Karahanna e Davi S. Preston, contendo até o momento 156 citações, ambos das universidades do EUA, foi publicado no ano de 2013. Os autores examinaram os efeitos do capital social do relacionamento (liderança) entre o CIO (diretor de informação) e a equipe da alta administração. Os resultados mostram que o desempenho é influenciado significativamente com o alinhamento do sistema de informação. O desempenho financeiro é mediador em relação entre o desempenho (CIO e da equipe da alta administração) e o capital social. “Os resultados também indicam que o capital social cognitivo e relacional influenciam o alinhamento estratégico dos sistemas de informação [...]” (KARAHANNA; PRESTON, 2013, p. 15, tradução minha).

O artigo dos pesquisadores Fry e Cohen (2009) aborda a eficiência das culturas de jornada de trabalho estendida por meio de processos de seleção e recrutamento, socialização, auto seleção de funcionários, sistema de recompensa. É apresentado também, a liderança espiritual como transformação de uma organização e recuperação da cultura, para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e a responsabilidade social, sem a necessidade de sacrificar o crescimento da receita, lucratividade e outros indicadores de desempenho financeiro. Apontam para pesquisas futuras as investigações em várias frentes da liderança espiritual, e mais pesquisas longitudinais para testar as variáveis ao longo do tempo.

Uma pesquisa realizada pela consultoria *Marakon Associates,* sugerindo que em médias as empresas entregam apenas 63% do desempenho financeiro promovidas pelas estratégias, Mankins e Steele (2005) apresentam esses resultados

baseados em suas experiências com organizações de alto desempenho, Cisco, Dow Chemical, Barclays, 3M e Roche. Para melhorar os resultados e principalmente o desempenho financeiro, os pesquisadores sugerem algumas regras básicas: Evitar descrições longas de metas elevadas, mantendo a linguagem transparente; debater suposições, não previsões; criar equipes multifuncionais baseadas em estratégias, finanças e marketing; usar uma estrutura analítica rigorosa, garantindo a comunicação entre o centro corporativo e suas unidades; discutir antecipadamente as implantações de recursos; criar previsões mais realistas possíveis e planos mais executáveis; identificar claramente as prioridades; priorizar as táticas que os profissionais devam direcionar seus esforços; monitorar continuamente o desempenho; acompanhar as implantações de recursos e os resultados em relação ao plano, gerando feedback contínuo; desenvolver capacidades de execução e recompensas; desenvolver e motivar as equipes; e, se seguir estritamente essas regras, as organizações podem diminuir a diferença entre desempenho e estratégia.

Com 130 citações o pesquisador Oystein Strom, em parceria com os pesquisadores Bert D'Espallier e Roy Mersland, no ano de 2014, filiados as instituições da Noruega e Bélgica, investigaram as relações entre liderança feminina (LF), desempenho da empresa e governança corporativa com uma amostra de 329 instituições de microfinanças[34]. Os principais resultados apontaram negativamente entre liderança feminina e as medidas de governança corporativa (números de reuniões), auditorias internas e os papéis dos presidentes, porém, relacionado positivamente ao desempenho financeiro (STROM; D'ESPALLIER; MERSLAND, 2014).

O artigo Dalton e Dalton (2005) fornece uma visão geral das pesquisas envolvendo investigações das relações entre as estruturas do conselho (estrutura de liderança, tamanho do conselho, composição do conselho e participação acionária) e desempenho financeiro. Os resultados revelam que as melhores práticas (nem todas) atuais de GC tem apoio nas investigações empíricas. Também oferecem alguns pontos de vistas, sobre a instalação da independência na diretoria corporativa, prometendo a instalação de um diretor independente líder e de confiança num orçamento do conselho de administração independente. Nenhuma prescrição

[34] Instituições de Microfinanças (IMFs): fornecedoras de acesso a micro finanças para famílias pobres e organizações pequenas, principalmente em países em desenvolvimento e recém industrializados.

estrutural garantirá conselhos de administração eficazes, porém, os conselhos de administração, orientados por indivíduos de alta integridade e caráter, serão mais eficazes.

Segundo Wong; Ormiston e Haselhuhn (2011) pesquisadores teorizaram sobre os traços pessoais e as relações positivas com o sucesso da liderança. Embora a relação entre o sucesso da liderança e as características psicológicas tenham sido bem estabelecidas, as pesquisas ainda não identificaram traços físicos dos líderes associados ao desempenho organizacional. A investigação foi baseada na relação largura-altura facial (*Width-to-Height Ratio* – WHR) e os resultados organizacionais. Foi identificado que líderes com faces mais largas (em relação a altura facial) atingem melhores desempenho financeiro. A dinâmica de tomada de decisões da equipe de liderança modera este efeito, onde a relação das medidas faciais de um líder (CEO) e o desempenho financeiro é mais forte em organizações com equipe de liderança cognitivamente mais simples. Apesar das características pessoais dos líderes com WHR mais altos em relação a outros, possam ser agressivos e não confiáveis, o sucesso organizacional pode compensar essas transgressões, assim, esses líderes podem ter um rosto que um único investidor poderia amar.

O artigo Hoobler *et al.* (2018), por meio da meta-análise contendo uma amostra de 117.639 empresas, a pesquisa estudou os efeitos diretos do líder do sexo feminina na liderança, seja ela como CEO, como participante de equipes de alta administração ou como conselheiras de administração. A pesquisa teve resultados ambíguos. Sugerem que a liderança feminina pode afetar o desempenho da empresa no geral e particularmente no setor de vendas. A presença de um líder feminino e particularmente de um CEO do sexo feminino, provavelmente vai se relacionar positivamente com o desempenho financeiro. tem efeitos diretos e moderadores no desempenho da empresa, e efeitos diretos no desempenho financeiro, quanto a representatividade feminina em equipes da alta administração.

Robinson; Kleffner e Bertels (2011) exploram o impacto de curto e médio prazo nas organizações norte-americanas na condição de inclusão ou remoção da *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI)[35] e a relação entre liderança na sustentabilidade, reputação e valor da empresa. Os resultados fornecem evidências

[35] DJSI é um índice global de desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade.

na condição de inclusão de uma organização na DJSI resulta no aumento dos preços das ações, sugerindo que a inclusão gera benefícios que superam os custos associados na operação. Entretanto, quando uma organização é removida da DJSI, já nos primeiros dez dias observa-se uma diminuição no valor da empresa, com efeito inverso, no caso de nova inclusão, nos dez dias (úteis) seguintes.

Segundo Haveman; Russo e Meyer (2001) existe na literatura um debate central da teoria organizacional sobre como as organizações evoluem. Há divergências em dois pontos de vista. O primeiro, diz respeito as teorias de adaptação que preveem as mudanças à medida que as organizações ajustam para corresponder as exigências ambientais. Enquanto o segundo, as teorias de seleção preveem que as mudanças ocorrem através da substituição e da seleção diferencial de organizações inertes. A pesquisa examina o papel entre estes dois pontos opostos, utilizando um quadro de pontuação verificando as respostas das organizações e as mudanças descontínuas no nível industrial, em três resultados: sucessão do CEO, mudança no domínio organizacional e desempenho financeiro. As análises dos resultados mostram que as mudanças pontuais regulamentares provocam mudanças na liderança executiva e nos domínios organizacionais. Também mostram que tanto a sucessão do CEO e a mudança do domínio (pós-pontuação) afetam o desempenho.

O autor Baofeng Huo e colaboradores, todos de instituições diferentes, porém sediadas na China, fornecem evidências empíricas de várias práticas de *supply chain integration (SCI)*- integração da cadeia de suprimentos sob diferentes estratégias de liderança de custos e diferenciação. Huo *et al.* (2014) utilizaram a regressão linear hierárquica para analisar os efeitos mediadores dos dados coletados de 604 fábricas industriais chinesas. As principais descobertas foram que a integração interna afeta significamente o desempenho financeiro e a integração dos processos contribuem para o desempenho financeiro, além de, que a cadeia de suprimentos é influenciada pelas estratégias competitivas de liderança e liderança de custos.

O documento seguinte, com 110 citações é da autora Shin Yuhyung em parceria com mais três autores, publicado no ano de 2015. O artigo aborda a influência da liderança ética nas organizações e principalmente nos resultados do desempenho financeiro. Foi utilizado uma fonte de dados de 4.468 trabalhadores de 147 organizações coreanas de vários setores. A análise demonstrou uma associação entre a liderança ética e a alta administração e o desempenho financeiro, levando a

empresa a melhores resultados, mas que o clima ético, levando-se tempo para ser construído.

Souitaris e Maestro (2010) pesquisaram a poli cronicidade como dimensão cultural *Top Management Teams* (TMTs) – Equipes de Gestão de Topo. Foi explorado o impacto da poli cronicidade das equipes de gestão na abrangência e velocidade da decisão estratégica e seu efeito no desempenho financeiro do novo empreendimento. As descobertas foram que a poli cronicidade da TMTs tem efeito positivo na organização. A pesquisa traz contribuições para o tema liderança estratégica, baseada em uma nova característica em valor da TMTs e o desempenho organizacional.

Segundo Nohria; Joyce e Roberson (2003), quando se trata de aperfeiçoar o desempenho dos negócios, os líderes não têm escassez de técnicas, processos e ferramentas para escolher, ficando a pergunta: mas o que realmente funciona? O que é opcional e o que é crítico? Nessa análise os pesquisadores realizaram um estudo de cinco anos com mais de 50 consultores e acadêmicos. Foram analisadas 200 técnicas de gestão utilizadas durante dez anos em 160 empresas, com base no sucesso do desempenho financeiro. Os resultados revelam sem exceção quatro principais práticas de gestão utilizadas pelas empresas que superaram seus pares: estrutura, execução, estratégia e cultura. E ainda que essas empresas, possuem pelo menos duas das quatro práticas de gestão secundárias: liderança, inovação e fusão, talento e parcerias. Afirmam que, as organizações que seguem essas práticas têm mais de 90% de chance de manter o desempenho sustentável.

O estudo do artigo Morgan e Piercy (1998) explora as relações interfuncionais do marketing, especificamente sobre a qualidade do *marketing* na implantação da estratégia de qualidade no nível da *Strategic Business Unit* (SBU) – Unidade Estratégica de Negócios. Os resultados sugerem que o *marketing*-qualidade (interação) estão associadas a qualidade da liderança da alta administração, as características do sistema de controle e ao processo de planejamento estratégico. Entretanto, as interações entre marketing e qualidade tem pouca relação à qualidade relativa, resultados de desempenho financeiro e desempenho de mercado.

O artigo (37) dos pesquisadores Banker; Mashruwala e Tripathy (2014) está entre os mais citados. Foi desconsiderado por não estar aderente aos propósitos da pesquisa. Trata-se de análise Porteriana. Os autores investigaram a relação entre a sustentabilidade do desempenho e o posicionamento estratégico das empresas e

argumentaram que buscar uma estratégia diferente leva a um desempenho financeiro sustentável comparado com uma estratégia de liderança em custos.

Da relação dos documentos da amostra e no domínio do tema liderança e desempenho financeiro, considerado o de número 38, foi o artigo da pesquisadora Amy Colbert, da instituição *University of Iowa* – EUA, em parceria com outros pesquisadores, todos com filiações das instituições americana, no ano de 2014, com 101 citações. A pesquisa examina a personalidade da equipe (alta administração) com a eficácia organizacional e efeitos da personalidade do CEO, de acordo com a teoria dos escalões superiores. Os resultados da pesquisa montra a influência do papel (liderança) do CEO com o desempenho financeiro e o comprometimento organizacional coletivo. Os níveis médios de consciência entre a equipe da alta administração estavam relacionados com os indicadores (defasados) de desempenho organizacional, assim como a liderança transformacional e a consciência do CEO. Já o comprometimento dos liderados em relação a empresa estava associado a liderança transformacional (níveis mais altos), tanto a equipe da alta administração quanto o CEO. O CEO, além de desempenhar um papel destinto, influencia o desempenho financeiro e o comprometimento organizacional coletivo.

Quadro 6 – Documentos mais citados do tema liderança e desempenho financeiro

N	**Trabalho (Título)**	**Citações**	**FWCI**	**Ano**	**Pesquisador/ (*h-index*)**	**Instituição de filiação do pesquisador**	**Origem**
1	Revisões meta-analíticas da composição do conselho, estrutura de liderança e desempenho financeiro	1.321	18,04	1998	Dalton D. R. (44)	*School of Business, Indiana University*	EUA
					Daily C. M. (32)	*College of Business Administration Cal.*	
					Ellstrand A. E. (13)	*School, of Business Administration Ark.*	
					Johnson J. L. (21)	*School of Business, Indiana University*	
2	Efeitos do treinamento de liderança transformacional nos resultados atitudinais e financeiros: um	746	2,49	1996	Barling, J. (59)	*School of Business, Queen's University*	Canadá
					Weber, T. (1)	*Dep. of Psychology, University of Guelph*	

	experimento de campo				Kelloway, E.K. (54)	*School of Business, Queen's University*	
3	Governança familiar e desempenho da empresa: agência, administração e capacidades	694	14,22	2006	Miller, D. (75)	*HEC Montreal, University of Alberta*	Canadá
					Le Breton-Miller, I. (28)	*Faculty of Business, University of Alberta*	
4	A liderança importa? Atributos de liderança do CEO e lucratividade sob condições de incerteza ambiental percebida	684	16,71	2001	Waldman, D. A. (52)	*Arizona State University*	EUA
					Ramírez, G. G. (13)	*Virginia Commonwealth University,*	
					House, R. J. (33)	*University of Pennsylvania*	
					Puranam, P. (28)	*University of Pennsylvania*	
5	Estratégia e desempenho ambiental em pequenas empresas: uma perspectiva baseada em recursos	616	6,69	2008	Aragón-Correa, J. A. (30)	*University of Granada*	Espanha
					Hurtado-Torres, N. (14)	*University of Granada*	Espanha
					Sharma, S. (41)	*Wilfrid Laurier University*	Canadá
					García-Morales, V. J. (29)	*University of Granada*	Espanha
6	Características psicológicas associadas ao desempenho em empresas empreendedoras e pequenas empresas	607	N. P.	1987	Begley, T. M. (18)	*Northeastern University*	Reino Unido
					Boyd, D. P. (9)		
7	Obsoleto na sela: o mandato do CEO e a combinação entre organização e ambiente	596	N. P.	1991	Miller, D. (75)	*Ecole des Hautes Etudes Commerciales/ McGill University*	Canadá
8	Sustentabilidade em ação: identificando e medindo os principais impulsionadores de desempenho	418	1,56	2001	Epstein, M. J. (22)	*Jones Graduate School of Management Rice University*	EUA
					Roy, M. J. (14)		
9	Estrutura do conselho e desempenho da empresa:	407	6,16	2009	Jackling, B. (17)	*Faculty of Business and Law Victoria University,*	Austrália

	evidências das principais empresas da Índia				Johl, S. (8)	*School of Acc., Economics and Finance Deakin University,*	
10	Um exame da relação dos mecanismos de governança com o desempenho	307	3,11	2001	Coles, J. W. (4)	*Arizona State University West*	EUA
					McWilliams, V.B. (7)	*Villanova University,*	EUA
					Sen, N. (8)	*Nanyang Technological University*	Cingapura
11	Uso da metodologia lean e seis sigma para melhorar a eficiência da sala de cirurgia em um centro médico acadêmico de atendimento terciário de alto volume	282	6,81	2011	Cima, R. R. (43)	*Department of Surgery, Mayo Clinic College of Medicine*	EUA
					Brown, M. J. (18)	*Department of Anesthesia, Mayo Clinic College of Medicine*	
					Hebl, J. R. (32)	*Department of Anesthesia, Mayo Clinic College of Medicine*	
					Moore, R. (2)	*Department of Financial Analysis and Planning, Mayo Clinic*	
					Rogers, J. C. (3)	*Department of Systems and Procedures, Mayo Clinic*	
					Kollengode, A. (7)	*Department of Research Administration, Mayo Clinic*	
					Amstutz, G. J. (2)	*Department of Surgery, Mayo Clinic College of Medicine*	
					Weisbrod, C. A. (4)	*Department of Nursing, Mayo Clinic College of Medicine*	
					Narr, B. J. (20)	*Department of Anesthesia, Mayo Clinic College of Medicine*	
					Deschamps, C. (73)	*Department of Surgery, Mayo Clinic College of Medicine*	
12	Como os líderes influenciam a eficácia organizacional	261	6,64	2008	Yukl, G. (41)	*Management Department, University at Albany*	EUA
13	O papel dos líderes no endomarketing	230	10,45	2009	Wieseke, J. (28)	*Ruhr-University of Bochum*	Alemanha
					Ahearne, M. (38)	*Ruhr-University of Bochum*	Alemanha
					Lam, S. K.	*University of*	EUA

					(18)	*Houston*	
					Van Dick, R. (47)	*Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt*	Alemanha
14	Integração de micro e macroestudos na pesquisa de governança: dualidade do CEO, composição do conselho e desempenho financeiro	181	23,33	2011	Dalton, D. R. (44)	*Institute for Corporate Governance, Kelley School of Business, Indiana University*	EUA
					Dalton, C. M. (14)		
15	A Gestão Estratégica da Mudança Corporativa	168	N. P.	1993	Dunphy, D. (15)	*University of New South Wales*	Austrália
					Stace, D. (5)	*Stace Management Networks Pty Ltd*	
16	Antecedentes da resiliência organizacional em crises econômicas - Um estudo empírico de PMEs têxteis e de vestuário suecas	164	6,34	2014	Pal, R. (11)	*University of Borås/ Tampere University*	Suécia/ Finlândia
					Torstensson, H. (3)	*University of Borås*	Suécia
					Mattila, H. (8)	*University of Borås/ Tampere University*	Suécia/ Finlândia
17	Liderança transformacional em uma simulação de jogo de gestão: impactando o resultado final	162	N. P.	1988	Avolio, B. J. (78)	*SUNY-Binghamton*	EUA
					Waldman, D. A. (52)	*SUNY-Binghamton*	
					Einstein, W.O. (4)	*Southeastern Massachusetts University*	
18	Papéis que os executivos desempenham: CEOs, complexidade comportamental e desempenho da empresa	160	N. P.	1993	Hart, S. L. (19)	*Graduate School of Business Administration - University of Michigan*	EUA
					Quinn, R. E. (20)		
19	Revisão de pesquisas empíricas sobre práticas de gestão do conhecimento e desempenho da empresa	158	7,32	2016	Inkinen, H. (9)	*School of Business and Management, Lappeenranta University of Technology*	Finlândia
20	A dualidade do CEO realmente afeta o desempenho corporativo?	158	6,5	2007	Elsayed, K. (7)	*Business Administration Department - Ain Shams University*	Egito

21	Efeitos da liderança no clima organizacional e desempenho financeiro: Efeito da liderança local nas organizações da cadeia	156	1,39	2002	Koene, B. A. S. (9)	*Erasmus University Rotterdam*	Holanda
					Vogelaar, A. L. W. (6)	*Royal Netherlands' Military Academy*	
					Soeters, J. L. (18)	*Royal Netherlands' Military Academy*	
22	A relação entre os habilitadores da gestão do conhecimento e o desempenho	153	6,71	2009	Ho, C. (7)	*National Chung Cheng University*	Taiwan
23	O efeito do capital social do relacionamento entre o cio e a alta administração no desempenho da empresa	146	6,76	2013	Karahanna, E. (32)	*University of Georgia*	EUA
					Preston D. (12)	*Texas Christian University*	
24	Liderança espiritual como paradigma para transformação organizacional e recuperação de culturas de jornada de trabalho estendida	141	5,02	2009	Fry, L. W. (14)	*Tarleton State University - Central Texas*	EUA
					Cohen, M. P. (1)	*U.S. Department of Housing and Urban Development*	
25	Transformando grande estratégia em grande desempenho	139	6,93	2005	Mankins, M. C. (6)	*San Francisco Office, Marakon Associates*	EUA
					Steele, R. (3)	*New York Office, United States*	
26	Liderança feminina, desempenho e governança em instituições de microfinanças	130	5,79	2014	Strom, R. T. (7)	*OsloMet – storbyuniversitetet*	Noruega
					D'Espallier, B. (14)	*KU Leuven*	Bélgica
					Mersland, R. (23)	*University of Agder*	Noruega
27	Conselhos de administração: utilizando evidências empíricas no desenvolvimento de prescrições práticas	129	3,06	2005	Dalton, D. R. (44)	*Kelley School of Business, Indiana University, Bloomington*	EUA
					Dalton, C. M. (14)		
28	Um rosto que apenas um investidor poderia amar: a estrutura facial dos CEOs prevê o	127	4,35	2011	Wong E. M. (13)	*University of Wisconsin-Milwaukee*	EUA
					Ormiston M. E. (11)	*London Business School*	Reino Unido

	desempenho financeiro de suas empresas				Haselhuhn M. P. (14)	*University of Wisconsin-Milwaukee*	EUA
29	O caso de negócios para mulheres líderes: meta-análise, crítica de pesquisa e caminho a seguir	126	10,94	2018	Hoobler, J. M. (22)	*University of Pretoria*	África do Sul
					Masterson, C. R. (4)	*University of Illinois at Chicago*	EUA
					Nkomo, S. M. (25)	*University of Pretoria,*	África do Sul
					Michel, E. j. (3)	*University of Illinois at Chicago*	EUA
30	Sinalizando a liderança em sustentabilidade: evidência empírica do valor da associação ao DJSI	122	3,8	2011	Robinson, M. (5)	*University of Calgary*	Canadá
					Kleffner, A. (6)	*University of Calgary*	
					Bertels, S. (10)	*Simon Fraser University*	
31	Ambientes Organizacionais em Fluxo: O Impacto das Pontuações Regulatórias nos Domínios Organizacionais, Sucessão do CEO e Desempenho	122	2,97	2001	Haveman, H. A. (18)	*Columbia University*	EUA
					Russo, M. V. (14)	*University of Oregon*	
					Meyer, A.D. (15)	*University of Oregon*	
32	O impacto da integração da cadeia de suprimentos no desempenho da empresa: o papel moderador da estratégia competitiva	116	7,45	2014	Huo, B. (34)	*Zhejiang University*	China
					Qi, Y. (14)	*University of International Business and Economics*	
					Wang, Z. (23)	*South China University of Technology*	
					Zhao, X. (48)	*China Europe International Business School*	
33	Liderança Ética da Alta Administração e Desempenho da Empresa: Papel Mediador do Clima de Justiça Ética e Processual	110	7,94	2015	Shin, Y. (18)	*Hanyang University*	Coreia do Sul
					Sung, S. Y. (12)	*Nanjing University*	China
					Choi, J. N. (33)	*Seoul National University*	Coreia do Sul
					Kim, M. S. (10)	*Hanyang University*	Coreia do Sul
34	Poli cronicidade em equipes de alta gestão: o impacto nos processos de decisão estratégica e no desempenho de novos	109	2,5	2010	Souitaris, V. (17)	*Cass Business School, City University London*	Reino Unido
					Maestro, B. M. M. (1)	*Imperial College Business School, Imperial College London*	

	empreendimentos tecnológicos						
35	O que realmente funciona	109	19	2003	Nohria, N. (25)	*Harvard Business School*	EUA
					Joyce, W. (7)	*Tuck School of Business,*	
					Roberson, B. (1)	*McKinsey and Company*	
36	Interações entre marketing e qualidade no nível SBU: influências e resultados	106	2,76	1998	Morgan, N. A. (37)	*University of Cambridge*	Reino Unido
					Piercy, N. F. (34)	*Cardiff University*	
37	Uma estratégia de diferenciação leva a um desempenho financeiro mais sustentável do que uma estratégia de liderança em custos?	102	2,84	2014	Banker, R. D. (58)	*Temple University*	EUA
					Mashruwala, R. (10)	*University of Calgary*	Canadá
					Tripathy, A. (10)	*University of Washington*	EUA
38	Personalidade e composição da liderança em equipes de alta gestão: Implicações para a eficácia organizacional	101	5,57	2014	Colbert, A. E. (21)	*University of Iowa*	EUA
					Barrick, M. R. (41)	*Texas A and M University*	
					Bradley, B. H. (9)	*University of Oklahoma*	

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa base de dados Scopus®, atualizada em fevereiro de 2022.
Nota1: Autores podem ter uma ou mais filiações institucionais.
Nota 2: N. P. : Não possui índice de FWCI na base de dados Scopus®.

Bruce J. Avolio, presente no documento de número 17, com total de 162 citações de outras publicações, obteve o primeiro lugar segundo o *h-index.* O índice mostra sua produtividade e seu impacto nos documentos publicados pelos acadêmicos, sendo seu índice, de 78 pontos. De acordo com a base de dados Scopus®, o autor publicou entre os anos 1978 e 2021, 146 trabalhos, que geraram 30.310 citações. Atualmente, Bruce é filiado *University of Washington* – EUA. Suas áreas de estudo são: negócios, gestão e contabilidade, psicologia, ciências sociais, economia, econometria e finanças, artes e humanidades, ciências da decisão, medicina, bioquímica, genética e biologia molecular, informática, neurociências e matemática.

Danny Miller está presente em dois documentos (3 e 7), juntos e somados atingem 1.290 citações. É o segundo autor com maior *h-index* (75) da amostra. Possui

174 documentos publicados entre os anos 1975 e 2021, e 24.893 citações. Atualmente é filiado a *HEC Montréal, Montreal*, Canadá. Suas principais áreas de estudos são: negócios, gestão e contabilidade, economia, econometria e finanças, ciências sociais, artes e humanidades entre outras.

Por meio da análise de conteúdo obtiveram destaque os trabalhos classificados como quantitativos (60%), qualitativos (32%) e mistos (8%), os quais foram classificados em três grandes grupos.

No primeiro grupo, a maioria dos documentos tiveram a liderança e desempenho financeiro relacionadas com foco nas teorias de liderança, principalmente na teoria transformacional, transacional e ética, como também, os estilos de liderança que mais influenciam os resultados do desempenho financeiro das organizações (PEREIRA, 2010; ROMAN, *et al.*, 2012; FRAGA, 2018).

Uma das motivações pode ser dada a quantidade de teorias e estilos existentes na literatura (WHITE; LIPITT, 1960; BERGAMINI,1994; FACCIOLI, 2008; BRYMAN, et al., 2011; HUSSAIN; HASSAN, 2016; DO; MAI, 2020), que cada qual têm a sua aplicabilidade e influência nos resultados organizacionais, principalmente o desempenho financeiro.

O segundo grupo, com menos frequência, utilizou a liderança e desempenho financeiro nos estudos relacionados com a teoria da agência, estrutura de liderança, estrutura do conselho e governança corporativa. No artigo dos autores, Dalton et al. (1998), em suas descobertas, a composição do conselho e a estrutura de liderança do conselho pouca consistência de relação com o desempenho financeiro de uma organização. Alguns anos depois, Miller e Le Breton-Miller (2006), afirmam que as teorias da agência e administração, relacionadas com a natureza das decisões e alocação de recurso, têm implicações com o desempenho financeiro. Segundo Elsayed (2007) esclarece que o impacto da dualidade do CEO e que medida como proxy da estrutura de liderança do conselho pode influenciar o desempenho corporativo. Já o estudo de governança corporativa, demonstra que a teoria da agência pode influenciar os resultados organizacionais (Jackling; Johl, 2009). O pesquisador Dan R. Dalton, em parceria com a pesquisadora Catherine M. Dalton, contrários a outros pesquisadores, segundo eles, apesar da atenção empírica volumosa, sobre os temas composição de conselho de administração e estrutura do conselho, sugerem resultados nulos quando relacionados ao desempenho financeiro (DALTON; DALTON, 2011). Essas convergências, podem ser geradas a partir da

diferença de empresas familiares, das não familiares, normas, regimentos e culturas de países do oriente e do ocidente, entre outras.

O terceiro grupo, com poucas publicações, sobre os temas teoria organizacional, comportamento, traços e características de líderes e líderes femininas na alta administração, relacionadas com a variável desempenho financeiro, convergem para mudança nos resultados, ou seja, são variáveis que influenciam o desempenho financeiro nas organizações.

A partir dos documentos publicados recentemente (2021), foi possível fazer uma análise de conteúdo dos *abstracts* e verificar a existência de pesquisas teóricas e empíricas ainda em ascensão, levando os pesquisadores há continuar semeando nesse solo fértil do tema liderança e desempenho financeiro, considerando mudanças drásticas advinda das crises globais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se pensa no termo liderança, instantaneamente ecoa nas mentes, palavras como líder de mercado, estratégias, lucros, produtividade, recursos financeiros, produtos, desempenho financeiro, branding entre outras. Mas quando se pensa: Qual o propósito da liderança? Imediatamente emerge várias direções, como por exemplo mudança organizacional, desenvolvimento profissional, ações em relação a um único indivíduo ou um grupo, ou até mesmo diversidades de ações organizacionais. Um dos propósitos da liderança é o desenvolvimento organizacional,

garantindo a continuidade das organizações ao longo dos anos, aperfeiçoando valores, crenças e estruturas, como também, melhorias significativas nos resultados financeiros.

O tema liderança é bastante discutido nos círculos acadêmicos. As teorias de liderança são conceitualizadas por alguns autores como um processo muito complexo de múltiplas dimensões, focadas predominantemente em influenciar um ou um grupo de pessoas. Continua sendo estudado e ainda permanecem incompletos, desta forma, ressalta-se sendo um grande desafio para os pesquisadores iniciantes.

As organizações necessitam buscar alternativas para a sua manutenção no mercado, principalmente devido a competitividade cada vez mais intensa e global. Entender estes fatores se torna relevante uma vez que podem contribuir para o estabelecimento de prioridades organizacionais (ROMAN, *et al.*, 2012). Dentre estes quesitos é possível identificar liderança e desempenho (PEREIRA, 2010; FRAGA, 2018). Assim, a liderança e o desempenho financeiro são agentes participativos do contexto social das organizações e juntos determinam o impacto dos resultados.

Com o objetivo de levantar o campo de estudo acerca do constructo liderança e a sua relação com desempenho financeiro das organizações, a presente pesquisa foi construída a partir de dois objetivos específicos.

Assim, foram analisados os estudos sobre liderança e desempenho financeiro, por meio de busca sistemática, análise bibliométrica e análise de conteúdo. Dentre os principais resultados desta investigação verificou-se que o tema liderança está presente na maioria das áreas da ciência, como por exemplo, negócios, gestão, contabilidade, medicina, psicologia, enfermagem, física, matemática, entre outras.

Foram encontradas lacunas de pesquisa buscando compreender a relação entre liderança e desempenho financeiro, o que levou ao segundo objetivo específico, no qual foram verificadas as teorias mais bem associadas ao desempenho financeiro.

Alusivo a questão, observou-se que o tema liderança e desempenho financeiro é um campo promissor no meio científico, com espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas e consequentes avanços na literatura e é fundamental sua compreensão para acrisolar os resultados organizacionais.

Em síntese, os trabalhos analisados foram classificados em três grupos relacionados com indicadores de desempenho financeiro das organizações. São eles: a) teorias de liderança, estilos de liderança, teoria de liderança transformacional, transacional e ética; b) governança corporativa, teoria da agência, estrutura de

liderança, estrutura do conselho, teoria da administração estratégica; e c) teoria organizacional, comportamento, traços e características de líderes e líderes femininas na alta administração.

No que tange às limitações da pesquisa se ressalta que a pesquisa se utilizou apenas de 38 documentos indexados entre os temas liderança e desempenho financeiro, não invalidando os remanescentes documentos, destacando-se outros estudos importantes que contribuem para a temática.

Acredita-se que com essa pesquisa, outros pesquisadores podem replicar aumentando o número da amostra da base de dados. Não obstante, podem apresentar oportunidades de pesquisas incrementando outras bases de dados científicas, replicando a pesquisa com cruzamentos dos dados.

Outros pesquisadores motivados pelo tema liderança e desempenho financeiro podem relacionar o tema utilizando-se de variáveis, como por exemplo: estilo de liderança, teoria de liderança, governança corporativa, conselho de administração, estrutura do conselho, gênero (s) do (s) líder (s), idade do (s) líder (s), tempo de experiência do líder, traços e características do (s) líder (s) são mais eficientes relacionados no desempenho financeiro, como também, tempo de organização, investimentos em inovação, desenvolvimento de liderança e clima organizacional.

Por fim, espera-se que as contribuições fornecidas nesta pesquisa, as limitações, oportunidades, sugestões de replicações e novas pesquisas correlatas que foram aqui tratadas, estimule a criação de uma agenda de pesquisas futuras em liderança e desempenho financeiro.

REFERÊNCIAS

AHMAD, A.; MEHRA, S.; PLETCHER, M. **The perceived impact of JIT implementation on companies' financial / growth performance**. Journal of Manufacturing Technology Management , v. 15 n. 2, p. 118-130, 2004. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1108/09576060410513715.

AMERICAN COLLEGE OF CHEST PHYSICIANS/SOCIETY OF CRITICAL CARE MEDICINE CONSENSUS CONFERENCE. Definitions for sepsis and organ failure and guidelines for the use of innovative therapies in sepsis. **Critical Care Medicine**, v. 20, n.6, p. 864-874, 1992.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. **Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire.** The Leadership Quarterly, v. 14, p. 261-295, 2003.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; HURTADO-TORRES, N.; SHARMA, S.; GARCÍA-MORALES, V. J. Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 86, n. 1, p. 88-103, 2008. Doi:10.1016/j.jenvman.2006.11.022.

ARAÚJO, C. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais.** *Em Questão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AVOLIO B. J.; BASS B. M.; JUNG D. I. **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999. https://doi.org/10.1348/096317999166789.

AVOLIO, B.J.; BASS, B. M. **Transformational leadership, charisma and beyond.** Journal of Management, vol. 9, pp. 14- 28, 1985.

AVOLIO B. J.; GARDNER W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** Leadership Quarterly v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. L.; MAY, D. R. **Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.** Leadership quarterly, Amsterdam, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/>. Acesso em: 02 abr. 2021.

AVOLIO, B. J.; WALDMAN, D. A.; EINSTEIN, W. O. Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the bottom line. **Group & Organization Management**, v. 13, n. 1, p. 59-80, 1988.

BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. **Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?** Management Decision, v. 52, n. 5, p. 872-896, 2014.

BARBOSA FILHO, J.M. (2009). **Como calcular o índice-H e o número de citações utilizando a plataforma ISI Web of Knowledge**. Disponível em: http://sbfgnosia.org.br/Documentos/indice_h.pdf. Acesso em 02 fev. 2022.

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. São Paulo: Edições 70, 1977. https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLING, J.; CHRISTIE, A.; TURNER, N. Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. **Journal of Business Ethics**, 81(4), p. 851–861, 2008. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-007-9552-8

BARLING, J.; WEBER, T.; KELLOWAY, E. K. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. **Journal of Applied Psychology,** v. 81, n. 6, p. 827-832, 1996. Doi:10.1037/0021-9010.81.6.827.

BASS, B. M. **Leadership and Performance beyond expectations,** New York, Free Press, 1985.

BASS, B. M. **The inspirational process of leadership. Journal of Management Development**, v. 7, p. 21-31, 1988.

BASS, B. M. ***Bass & Stogdill's Handbook of Leadership:*** Theory, Research, & Managerial Apllication, 3ª edição. Nova York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.** London: Sage, 1994. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=BASS,+B.+M%3B+AVOLIO,+B.+J.+Improving+Organizational+Effectiveness+through+Transformational+Leadership.+London:+Sage,+1994.&ots=aTsW_eAiNE&sig=237QgkMZywy_VwvKzCvNd4MqJ5g#v=onepage&q&f=false>. Acesso em ago. 2020.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.** Journal of Applied Psychology, v. 88(2), p. 207-218, 2003.

BASS, B. M; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications, 4th ed., New York: Free Press, 2009. Disponível em:<https://www.google.com.br/books/edition/The_Bass_Handbook_of_Leadership/dMMEnn-OJQMC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=bass+e+bass+2008&printsec=frontcover>. Acesso em ago. 2020.

BASS, B. M; STEIDLMEIER, P. **Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior.** The Leadership Quarterly, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8.

BEDI, A., ALPASLAN, C. M., & GREEN, S. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. **Journal of Business Ethics**, 139 (3), p. 517–536, 2015. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-015-2625-1.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses, Journal of Business Venturing, v. 2, n. 1, p. 79-93, 1987. https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro: Campus, 3 ed., 1995.

BENNIS, W. G. **The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue.** American Psychologist, v. 62(1), p. 2-5, 2007. Doi:10.1037/0003-066x.62.1.2.

BENTO, A. **Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas.** Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira), n. 65, ano VII, p. 42-44, 2012. ISSN: 1647-8975.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, maio-jun, p. 102-114, 1994. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. **Ethical leadership: A review and future directions.** The Leadership Quarterly, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), p. 117– 134, 2005. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

BOYETT, J. H; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus:** Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios. Rio de janeiro: Campus, 1999.

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review**. The Leadership Quarterly**, v. 15 n. 6, p. 729-769, 2004. Doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.007.

BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. ***The SAGE Handbook of Leadership***. Sage, 2011.

BURNS, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais. São Paulo, v. 10, n. 2, mai./ago., p. 1-5, 2015. http://internext.espm.br

CIMA, R. R.; MICHAEL J. BROWN, M. J.; HEBL, J. R.; MOORE, R.; ROGERS, J. C.; KOLLENGODE, A.; AMSTUTZ, G. J.; WEISBROD, C. A.; BRADLY J. NARR, B. J.; DESCHAMPS, C. **Use of Lean and Six Sigma Methodology to Improve Operating Room Efficiency in a High-Volume Tertiary-Care Academic Medical Center.** Journal of the American College of Surgeons, v. 213, n.1, p. 83-92, 2011. https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2011.02.009

COLBERT, A. E.; BARRICK, M. R.; BRADLEY, B. H. **Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness.** Personnel Psychology, v. 67, n. 2, p. 351-387, 2014.

COLES, J. W.; MCWILLIAMS, V. B.; SEN, N. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 23-50, 2001.

CONGER, J. A. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 9 n. 1, p. 107–121, 1998. Doi:10.1016/s1048-9843(98)90044-3.

CONGER J. A.; TOEGEL G. **A story of missed opportunities**. K.W. Perry, J.R. Meindl (Eds.), Grounding leadership theory and research, Information Age Publishing, Greenwich CA, p. 175-197, 2002. Disponível em:< https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zvgnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA175&ots=xOaPCurufl&sig=7JjdZXP6YIIakjmi6mBak-olHnQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false> Acesso em abr. 2021.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. **STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS.** Strategic Management Journal, v. 10, p. 75-87, 1989.

COVEY, S. R. **O 8º HÁBITO: Da Eficácia à Grandeza**; Tradução Maria José C. Monteiro. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRAIG, B.; GUSTAFSON, S. Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. **The Leadership Quarterly**, n. 9, p. 127-145, 1998. 10.1016/S1048-9843(98)90001-7.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell**; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALTON, C. M.; DALTON, D. R. Boards of directors: Utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions. **British Journal of Management,** v. 16/spec., p. S91-S97, 2005.

DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J.L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 269-290, 1998.

DALTON, D. R.; DALTON, C. M. Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 404-411, 2011.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. **Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers.** *Organizational Behavior & Human Performance, v. 10(*2), p. 184–200, 1973. https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3.

DANSEREAU, F. J.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. **A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process.** Organizational Behavior and Human Performance, v. 13, p. 46-78, 1975. http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7.

DAY, D. V; GRONN, P. SALAS, E. **Leadership capacity in teams.** The Leadership Quarterly, v. 15, n. 6, p. 857-880, 2004. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001.

DEITIANA, T. **The effect of financial ratios, sales growth and dividends is limited stock prices**. Journal of Business and Accounting, v. 13 n. 1, pp. 57-65, 2011.

DEN HARTOG, D. N. Ethical leadership. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2(1), p. 409– 434, 2015. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237.

DIRKS, K. T., & FERRIN, D. L. **Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice.** Journal of Applied Psychology, v. 87(4), p. 611-628, 2002. Doi:10.1037/0021-9010.87.4.611.

DO, T. T.; MAI, N. K. **Review of empirical research on leadership and organizational learning.** Journal of Knowledge Management, 24(5), 1201–1220, 2020. https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0046.

DOHRN, S.; LOPEZ, Y. P.; REINHARDT, G. Leadership succession and performance: An application to college football. **Journal of Sport Management**, v. 29, n. 1, p. 76-92, 2015.

DUIGNAN, A. P. Authenticity in educational leadership: history, ideal, reality. **Journal of Educational Administration**, v. 52, n. 2, p. 152-172, 2014. https://doi.org/10.1108/JEA-01-2014-0012.

DUNPHY, D.; STACE, D. **The Strategic Management of Corporate Change**. Human Relations, v. 46, n. 8, p. 905-920, 1993.

ELSAYED, K. **Does CEO duality really affect corporate performance?** Corporate Governance: An International Review, v. 15, n. 6, p. 1203-1214, 2007.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. **Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers.** Long Range Planning, v. 34, n. 5, p. 585-604, 2001. Doi:10.1016/S0024-6301(01)00084-X

FACCIOLI, C. **Teorias de Liderança.** Administradores-Artigos-Carreira, 2018. <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>. Acesso em: 2 abr. 2021.

FRAGA, T. **O impacto da liderança na performance organizacional**, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2018. http://hdl.handle.net/10400.26/27830.

FONSECA, A. M. de O., PORTO, J. B., & BORGES-ANDRADE, J. E. **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290–310, 2015. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404.

FORESTI, N. A. B. **Contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto Fonte de Referência para a Pesquisa.** Ciência Da Informação, 19(1), 1990. https://doi.org/10.18225/ci.inf.v19i1.375.

FRY, L. W.; COHEN, M. P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of Business Ethics,** v. 84/suppl. 2, p. 265-278, 2009.

GARFIELD, E. **Citation indexes in sociological and historical research.** American Documentation, v.14, n. 4, p. 289–291, 1963. Doi:10.1002/asi.5090140405

GAVREA, C.; ILIES, L.; STEGEREAN, R. **"Determinants of organizational performance: the case of Romania"**, Management and Marketing, v. 6, n. 2, p. 285-300, 2011.

GEORGE, B. **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.** Jossey-Bass, Wiley Publishers, San Francisco, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=n2T4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=bill+george+authentic+leadership+theory&ots=9hUlDkEflj&sig=uIrRme0tYbPSN7PKx_uHcCapWxY#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 02 abr. 2021.

GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. **Discovering Your Authentic Leadership**. Harvard Business Review, v. 85, pp.129-138, 2007.

GOLEMAN, D. **Leadership That Gets Results**. Disponível em:<https://https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>. Acesso em ago. 2020.

GOMEZ, L. E.; BERNET, P. Diversity improves performance and outcomes. **Journal of the National Medical Association**, v. 111, n. 4, p. 383-392, 2019.

GORDON A, YUKL G. **The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities.** German Journal of Human Resource Management, v. 18(3), p. 359-365, 2004. Doi:10.1177/239700220401800307.

GOSNELL, C. F. **Obsolescence of books in college libraries.** Coll. Res. Libs. V.5, n. 2, March, p. 115-25, 1944.

GRAEN, G.; SCHIEMANN, W. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. **Journal of Applied Psychology**, n. 63, p. 206-212, 1978.

GROOS, O. V.; PRITCHARD, A. DOCUMENTATION NOTES. Journal of Documentation, v. 25, n. 2, p. 344-349, 1969. DOI:10.1108/EB026482

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica.** Anais do CINFORM – Encontro Nacional de Ciência da Informação, Salvador. Salvador: ICI/UFBA, 2005.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation**, Academy of Management Journal, 27, p. 25-41, 1984. Doi: 10.5465 / 255955.

GUPTA, V. K.; HUANG, R.; NIRANJAN, S. **A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance**. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 17(4), p. 335–350, 2010. Doi:10.1177/1548051809359184

HART, S. L.; QUINN, R. E. **Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance.** Human Relations, v. 46, n. 5, p. 543-574, 1993.

HAVEMAN, H. A.; RUSSO, M. V.; MEYER, A. D. **Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession, and Performance.** Organization Science, v. 12, n. 3, p. 253-273, 2001.

HEIDER, F. **Social perception and phenomenal causality**. Psychological Review, v. 51(6), p. 358-374, 1944. DOI: 10.1037/h0055425.

HELLMICH, S. N. What is socioeconomics? An overview of theories, methods, and themes in the field. In: **Forum for Social Economics**. Routledge, 2017. p. 3-25.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERSEY P, BLANCHARD K. H, JOHNSON D. E. ***Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources****. 9th ed.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.

HILTON, S. K.; ARKORFUL, H.; MARTINS, A. **Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward**, Management Research Review, v. ahead-of-print n. ahead-of-print, 2021. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1108/MRR-04-2020-0237.

HO, C. **The relationship between knowledge management enablers and performance.** Industrial Management and Data Systems, v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

HOFSTEDE, G. **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?** Organizational Dynamics, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3.

HOGUE, M.; LORD, R. G. **A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership.** The Leadership Quarterly, v. 18, p. 370-390, 2007.

HOUSE R.J. **A 1976 theory of charismatic leadership.** J.G. Hunt, L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, p. 189-207, 1977.

HULME, E. W. **Statistical bibliography in relation to the growth of modern civilization:** Two Lectures delivered in the University of Cambridge in May 1922. Nature, London, v. 112, n. 2816, p. 585–586, 1923. Doi:10.1038/112585a0.

HUO, B.; QI, Y.; WANG, Z.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. **Supply Chain Management,** v. 19, n. 4, p. 369-384, 2014.

HUSSAIN, M.; HASSAN, H. The leadership styles dilemma in the business world**. International Journal of Organizational Leadership**, n. 5, p. 411- 425.2016.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230-257, 2016.

JACKLING, B.; JOHL, S. **Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies**. Corporate Governance: An International Review, v. 17, n 4, p. 492-509, 2009.

JACKSON, B.; PARRY, K. **STUDYING LEADERSHIP: A VERY SHORT, FAIRLY INTERESTING AND REASONABLY CHEAP BOOK ABOUT.** SAGE Publications, ed. 2, 2011. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aFBdBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Jackson,+B.,+Parry,+K.,+(2010)&ots=mirUZBVH4o&sig=NeAEN11bEl38KPEP_q0Yeoq_MQ0#v=onepage&q=Jackson%2C%20B.%2C%20Parry%2C%20K.%2C%20(2010)&f=false>.Acesso em 12 dez. 2020.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. **Personality and leadership: A qualitative and quantitative review.** Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 765-780, 2002. Doi:10.1037/0021-9010.87.4.765.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. **Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.** Journal of Applied Psychology, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004. http://dx-doi.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1037/0021-9010.89.5.755.

KALSHOVEN, K.; DEN HARTOG, D. N.; DE HOOGH, A. H. B. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, 22(1), p. 51–69, 2011. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.leaqua.2010.12.007.

KARAHANNA, E.; PRESTON, D. The effect of social capital of the relationship between the cio and top management team on firm performance. **Journal of Management Information Systems,** v. 30, n. 1, p. 15-56, 2013.

KELLER, T.; DANSEREAU, F. **The Effect of Adding Items to Scales: An Illustrative Case of LMX**. Organizational Research Methods, 4(2) p. 131-143, 2001. Doi:10.1177/109442810142003.

KHAJEH, E. H. A. **Impact of leadership styles on organizational performance**, Journal of Human Resources Management Research, p. 1-10, 2018. DOI: 10.5171/2018.687849.

KIM, N. L.T.; THANH, H. L. **Determinants of financial performance of listed firms manufacturing food products in Vietnam: regression analysis and Blinder–Oaxaca decomposition analysis.** Journal of Economics and Development, v. ahead-of-print n. ahead-of-print, 2021. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JED-09-2020-0130.

KOENE, B. A. S.; VOGELAAR, A. L. W.; SOETERS, J. L. Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 193-215, 2002.

KRAUTER, E. **Medidas de Avaliação de Desempenho Financeiro e Criação de Valor: Um Estudo com Empresas Industriais.** III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2006.

KRISHNAN, V. S.; MOYER, R. C. **Performance, capital structure and home country: an analysis of Asian countries**. Global Finance Journal, v. 8, v. 1, p. 129-143, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIS, E. A.; HILL, D.; HARVEY, M. R. **A synthesis of leadership theories and styles**. Journal of Management Policy and Practice, v. 15(2), p. 97-100, 2014.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. B.; HOEL, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. **Journal of Applied Psychology**, n. 67, p. 868-872, 1982.

LORD, R. G; FOTI, R. J.; VADER, C. L. **A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions.** Organizational Behavior and Human Performance, v. 34, Issue 3, p. 343-378, 1984. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6.

LOWE K. B.; KROECK K. G.; SIVASUBRAMANIAM N. B. **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature**. The Leadership Quarterly, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2.

MADALENO M.; BARBUTA-MISU N. **The Financial Performance of European Companies: Explanatory Factors in the Context of Economic Crisis**. Ekonomika, v. 98, n. 2, p. 6-18, 28, 2019. Doi: https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.1.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance.** Harvard business review, v. 83, n. 7-8, p. 64-72+191, 2005.

MARGARITA, T. **Corporate Social Responsibility and Financial Performance**. University of California, Berkeley, Working Paper Series, 2004.

MARQUES J.; DHIMAN S. **Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance.** Switzerland: Springer International Publishing. (Springer Texts in Business and Economic). ISBN 978-3-319-31036-7 (eBook). DOI 10.1007/978-3-319-31036-7, 2017.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem – teoria e prática.** Porto Alegre: Artmed, 6ª ed., 2010.

MATITZ, Q. R. S; BULGACOV, S. **O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional.** RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, p. 580-607, 2011.

MAY, D.; HODGES, T.; CHAN, A.; AVOLIO, B. **Developing the moral component of authentic leadership**. Organizational Dynamics, v. 32, pp. 247-260, 2003.

MEGHEIRKOUNI, M.; MEJHEIRKOUNI, A. **Leadership development trends and challenges in the twenty-first century**: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, *39*(1), 97–124, 2020. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114.

MILLER, D. Stale in the saddle: **CEO tenure and the match between organization and environment.** Management Science, v. 37, n. 1, p. 34-52, 1991. Doi:10.1287/mnsc.37.1.34

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities.** Family Business Review, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006. Doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x.

MIRJALILI, S.; MIRJALILI, S. M.; LEWIS, A. **GREY WOLF OPTIMIZER**. ADVANCES IN ENGINEERING SOFTWARE, v. 69, p. 46-61, 2014.

MITCHELL, T, **IN MEMORIAM Fred Edward Fiedler (1922–2017)**. American Psychologist, v. 73, n. 2, 199, 2018. http://dx.doi.org/10.1037/amp0000198.

MORGAN, N. A.; PIERCY, N. F. Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26 (3), p. 190-208, 1998.

MORTENSEN, R. A.; SMITH, J. E.; CAVANAGH, G. F. The importance of ethics to job performance: An empirical investigation of managers' perceptions. **Journal of Business Ethics**, v. 8, n. 4, p. 253-260, 1989. Doi: 10.2307/25071896.

MURPHY, S. E.; ENSHER, E. A. A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. **The Leadership Quarterly**, v.19, n. 3, p. 335-352, 2008. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.006.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L.N.; JOÃO, B. N. Carreira Proteana: Revisão teórica e Análise Bibliométrica. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 13 n. 2, maio-ago, p. 217-232, 2013.

NG, M.; FLEMING, T.; ROBINSON, M.; THOMSON, B.; GRAETZ, N.; MARGONO, C.; MULLANY, E. C.; BIRYUKOV, S.; ABBAFATI, C.; ABERA, S. F.; ABRAHAM, J. P.; ABU-RMEILEH, N. M. E.; ACHOKI, T.; ALBUHAIRAN, F. S.; ALEMU, Z. A.; ALFONSO, R.; ALI, M. K.; ALI, R.; GUZMAN, N. A.; AMMAR, W.; ANWARI, P.; BANERJEE, A.; BARQUERA, S.; BASU, S.; BENNETT, D. A.; BHUTTA, Z.; BLORE, J.; CABRAL, N.; NONATO, I. C.; CHANG, J.; CHOWDHURY, R.; COURVILLE, K. J.; CRIQUI, M. H.; CUNDIFF, D. K.; DABHADKAR, K. C.; DANDONA, L.; DAVIS, A.; DAYAMA, A.; DHARMARATNE, S. D.; DING, E. L.; DURRANI, A. M.;

ESTEGHAMATI, A.; FARZADFAR, F.; FAY, D. F. J.; FEIGIN, V. L.; FLAXMAN, A.; FOROUZANFAR, M. H.; GOTO, A.; GREEN, M. A.; GUPTA, R.; HAFEZI-NEJAD, N.; HANKEY, G. J.; HAREWOOD, H. C.; HAVMOELLER, R.; HAY, S.; HERNANDEZ, L.; HUSSEINI, A.; IDRISOV, B. T.; IKEDA, N.; ISLAMI, F.; JAHANGIR, E.; JASSAL, S. K.; JEE, S. H.; JEFFREYS, M.; JONAS, J. B.; KABAGAMBE, E. K.; KHALIFA, S. E. A. H.; KENGNE, A. P.; KHADER, Y. S.; KHANG, Y.; KIM, D.; KIMOKOTI, R. W.; KINGE, J. M.; KOKUBO, Y.; KOSEN, S.; KWAN, G.; LAI, T.; LEINSALU, M.; LI, Y.; LIANG, X.; LIU, S.; LOGROSCINO, G.; LOTUFO, P. A.; LU, Y.; MA, J.; MAINOO, N. K.; MENSAH, G. A.; MERRIMAN, T. R.; MOKDAD, A. H.; MOSCHANDREAS, J.; NAGHAVI, M.; NAHEED, A.; NAND, D.; NARAYAN, K. M. V.; NELSON, E. L.; NEUHOUSER, M. L.; NISAR, M. I.; OHKUBO, T.; OTI, S. O.; PEDROZA, A.; PRABHAKARAN, D.; ROY, N.; SAMPSON, U.; SEO, H.; SEPANLOU, S. G.; SHIBUYA, K.; SHIRI, R.; SHIUE, I.; SINGH, G. M.; SINGH, J. A.; SKIRBEKK, V.; STAPELBERG, N. J. C.; STURUA, L.; SYKES, B. L.; TOBIAS, M.; TRAN, B. X.; TRASANDE, L.; TOYOSHIMA, H.; VAN DE VIJVER, S.; VASANKARI, T. J.; VEERMAN, J. L.; VELASQUEZ-MELENDEZ, G.; VLASSOV, V. V.; VOLLSET, S. E.; VOS, T.; WANG, C.; WANG, X.; WEIDERPASS, E.; WERDECKER, A.; WRIGHT, J. L.; YANG, Y. C.; YATSUYA, H.; YOON, J.; YOON, S.; ZHAO, Y.; ZHOU, M.; ZHU, S.; LOPEZ, A. D.; MURRAY, C. J. L. GAKIDOU, E. **Global, regional, and national prevalence of overweight and obesity in children and adults during 1980-2013: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013.** The Lancet, v. 384 n. 9945, p. 766-781, 2014.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What Really Works. **Harvard Business Review,** v. 81, n.7, p. 42-52+116, 2003.

PECK, J. A.; HOGUE, M. **Acting with the best of intentions… or not: A typology and model of impression management in leadership.** The Leadership Quarterly, v. 29, n. 1, p. 123-134, 2018. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.001.

PAL, R.; TORSTENSSON, H.; MATTILA, H. Antecedents of organizational resilience in economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 147/part. b, p. 410-428, 2014.

PEREIRA, C. M. M. **Força das práticas de gestão de recursos humanos e liderança transformacional: impacto na performance organizacional.** Lisboa: ISCTE-IUL, 2010. Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Disponível em www:http://hdl.handle.net/10071/3056.

POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. (1984). Values and the American Manager: An Update. **California Management Review**, n. 26, v.3, p. 202–216, 1984. Doi:10.2307/41165090.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 24, n. 4, p. 348-349, 1969. Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/236031787_Statistical_Bibliography_or_Bibliometrics/link/0c960515e7c3e50f9c000000/download. Acesso em dez. 2021.

PROETTI, S. **AS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COMO MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: UM ESTUDO COMPARATIVO E**

OBJETIVO. Revista Lumen, v. 2, n. 4, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60.

RAFIKI, A.; HIDAYAT, S. E.; RAZZAQ, D. A. A. **CRM and organizational performance: a survey on telecommunication companies in Kuwait**. International Journal of Organizational Analysis, v. 27 n. 1, p. 187-205, 2019.

RAISIG, L. M. **Statistical bibliography in the health sciences**. Bull. Med. Lib. Assoc, v. 50, n. 3, July, p. 450-61, 1962.

RESICK, C. J.; HANGES, P. J.; DICKSON, M. W.; MITCHELSON, J. K. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 63(4), p. 345–359, 2006. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-005-3242-1.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, ed. 11, 6ª reimpressão, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-85-7605-002-5.

ROBINSON, M.; KLEFFNER, A.; BERTELS, S. Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. **Journal of Business Ethics**, p. 101, n. 3, p. 493-505, 2011.

ROGELBERG, S. G.; BROOKS-LABER, M. E. (2002). **Securing our collective future: challenges facing those designing and doing research in industrial and organizational psychology.** Oxford: Blackwell Publishing, In S. G. Rogelberg, Handbook of research methods in industrial and organizational psychology, p. 479-485, 2002.

ROMAN, D. J.; PIANA, J.; LOZANO, M. A. S. L.; MELLO, N. R. Fatores de competitividade organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

ROWE, W. G.; CANNELLA, A. A.; RANKIN, D.; GORMAN, D. **Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories**. The Leadership Quarterly, v. 16, Issue 2, p. 197-219, 2005. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.001.

ROWOLD, J; HEINITZ, K. **Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS.** The Leadership Quarterly, v. 18, p. 121-133, 2007.

ROY, S. B.; BASAK, M. Journal of Documentation: a Bibliometric Study. **Library Philosophy and Practice (e-journal),** n. 945, 2013. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/945

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANEY, J. J.; PAUL, K. **An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective**. Journal of Business Ethics, p. 143-156, 2001.

SETHIBE, T; STEYN, R. **The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance**: A systematic review. South African Journal of Economic and Management Sciences, v. 18, n. 3, p. 325-337, 2015.

SHAMIR, B. **From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process.** Follower-centered perspectives on leadership, Information Age Publishing, Greenwich, 2007.

SHAMIR, B.; HOUSE R.; ARTHUR M. B. **The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory Organizational Science**, v. 4 (4), p. 577-594, 1993. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577.

SHIN, Y.; SUNG, S. Y.; CHOI, J. N.; KIM, M. S. Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 1, p. 43-57, 2015.

SILVA, A.; RAMOS, S. P.; KROENKE, A.; HEIN, N. **ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO.** Race, Joaçaba, v. 18, n. 1, p. 157-176, jan./abr.| E-ISSN: 2179-4936, 2019. https://doi.org/10.18593/race.16209.

SMITH, A. **A RIQUENA DAS NAÇÕES.** Coleção Economia Política, Lebooks: *Obra publicada originalmente em cinco livros em Londres, mar. 1776*, 1 ed., v. I, versão *Kindle*, 2020.

SOBOL, M. G.; KLEIN, G**. Relation of CIO background, IT infrastructure, and economic performance**. Information & Management, v. 46, n. 5, p. 271-278, 2009. Doi.org/10.1016/j.im.2009.05.001.

SOUITARIS, V.; MAESTRO, B. M. M. Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 652-678, 2010.

STOGDILL, R. M. **Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature.** The Journal of Psychology, 25:1, p. 35-71, 1948. Doi:10.1080/00223980.1948.9917362.

____. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. Revised and Expanded Edition (Book). Journal of Political & Military Sociology, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 155–156, 1983. Disponível em: http://search-ebscohost-com.ez318.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=10440520&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 2 abr. 2021.

____. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.** Published by U.S. Naval War College Digital Commons, 1974. Disponível em: https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5981&context=nwc-review. Acesso em: 2 abr. 2021.

STRØM, R. T.; D'ESPALLIER, B.; MERSLAND, R. Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions. **Journal of Banking and Finance**, v. 42, n. 1, p. 60-75, 2014.

TAHAI, A.; MEYER, M. A revealed preference study of management journals' direct influences. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 279-296, 1999.

TASI, M.C.; KESWANI, A.; BOZIC, K. J. **Does physician leadership affect hospital quality, operational efficiency, and financial performance?** Health care management review, v. 44, n. 3, p. 256-262, 2017.

TEIXEIRA, G. J. W. MANUAL DE ARTIGO CIENTÍFICO (MAC) (PÓS-GRADUAÇÃO). INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE POUSO ALEGRE-ASMEC, 2010.Disponível em: http://asmecpa.com.br/manuais/manuais/cientifico1.pdf . Acesso em: 15 ago. 2021.

TIME AND MOTION STUDY. Work Study, v. 13, n. 10, p. 9-49, 1964 https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1108/eb048188.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VAN MAANEN J. **Epilogue: Qualitative methods reclaimed**. J. Van Maanen (Ed.), Qualitative methodology, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 247-268, 1983.

WALDMAN, D. A.; RAMÍREZ, G. G., HOUSE, R. J.; PURANAM, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 134-143, 2001. Doi:10.2307/3069341.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. **THE CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE-FINANCIAL PERFORMANCE LINK**. Strategic Management Journal, p. 303-319, 1997. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G.

WAYNE, S. J.; LIDEN, R. C.; KRAIMER, M. L.; GRAF, I. K. The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Carrer Sucess. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 20, n.5, p.577-595, sep. 1999.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Oxford University Press, New York: A. M. Henderson & T. Parsons, Translation, 1947. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The%20theory%20of%20social%20and%20economic%20organization&publication_year=1947&author=M.%20Weber>. Acesso em: 02 abr. 2021.

WHITE, R. LIPITT, R. **Autocracy and democracy: an experimental inquiry.** New York: Haper & Brothers, 1960.

WIESEKE, J.; AHEARNE, M.; LAM, S.K.; VAN DICK, R. The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 123-145, 2009.

WILPERT, B. **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.** Amu. Rev. Psychol. v. 46, p. 59-90, 1995. DOI: 10.1146/annurev.ps.46.020195.000423.

WONG, E.M.; ORMISTON, M. E.; HASELHUHN, M. P. **A face only an investor could love: CEOs' facial structure predicts their firms' financial performance.** Psychological Science, 22(12), pp. 1478-1483, 2011.

WORKMAN, R. D.; LEWIS, M. J.; HILL, B. T. Enhancing the financial performance of a health system laboratory network using an information system. **American Journal of Clinical Pathology**, v. 114, n. 1, p. 9-15, 2000.

WREN, J. T. **O companheiro do líder:** percepções sobre liderança através dos tempos. Nova York: The Free Press, 1995.

YAMMARINO, F. J.; SPANGLER, W. D.; BASS, B. M. **Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation.** The Leadership Quarterly, v. 4, n. 1, p. 81-102, 1993. https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E.

YAZDANFAR, D. **Profitability determinants among micro firms: evidence from Swedish data**. International Journal of Managerial Finance, v. 9, n. 2, p. 150-160, 2013.
YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly,** v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.

YUKL, G.; MAHSUD, R.; HASSAN, S.; PRUSSIA, G.E. An improved measure of ethical leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20 (1), p. 38 – 48, 2011. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1548051811429352.

ZAPPALÀ, S; TOSCANO, F. **THE ETHICAL LEADERSHIP SCALE (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting.** Journal Nursing Management, v. 28 p. 634– 642, 2020. https://doi-org.ez318.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jonm.12967.

ZHANG, X., & BARTOL, K. M. **Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.** Academy of Management Journal, v. 53(1), p. 107–128, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Estilos de liderança

Estilo de liderança	***Última referência por***	***Estilo de liderança***	***Última referência por***
Autocrático	De Cremer, 2006	Instrumental	Rees e Segal, 1984
Democrático	Woods, 2004	Orientado a tarefas	Yukl, 2012
Laissez-Faire	Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland e Hetland, 2007	Delegado	Rees e Segal, 1984
Transformacional	Bass e Stogdill, 1990	Suporte	Pardey, 2008
Consultivo	Hopkins e Putnam, 2013	Orientado ao relacionamento	Bass e Stogdill, 1990
Malévolo	Woods, 2004	Carismático	Bass e Stogdill, 1990
Participativo	Yukl, 2012	Expressivo	Groves, 2006
Transacional	Bass e Stogdill, 1990	Visionário	Groves, 2006
Ético	Toor e Ofori, 2009	Ritmo	Goleman, Boyatzis e McKee, 2002
Autoritário	Bass e Stogdill, 1990	Laissez-faire	De Cremer, 2006
Diretiva	Kahai, Sosik e Avolio, 2004	E- Liderança	Bennis, 2007
Servo	Yukl, 2012	Autêntico	Avolio e Baixo, 1995
Consultivo	Hopkins e Putnam, 2013	Aversivo	Stoller, Taylor e Farver, 2013
Explosivo	Motamedi, 1978	Implosivo	Motamedi, 1978
Abrasivo	Motamedi, 1978	Narcisista	Motamedi, 1978

Impulsivo	Motamedi, 1978	Apreensivo	Motamedi, 1978
Primitivo	Goleman, Boyatzis e McKee, 2002	Tolerante	Goleman, Boyatzis e McKee, 2002
Cultural	Cunningham e Gresso, 1993	Indutor de Conflito	Woods, 2004
Integridade	Craig e Gustafson, 1998	Adaptativo	Heifetz, Grashow e Linsky, 2009
Compartilhado	Ensley, Hmieleski e Pearce, 2006	Tóxico	Kerr e Jermier, 1978
LMX	Casa, 1971	Diplomático	Woods, 2004
Situacional	Fiedler e Garcia, 1987	Consideração	Fiedler e Garcia, 1987

Fonte: Adaptado de (HUSSAIN; HASSAN, 2016, p. 414)

APÊNCIDE B – Teoria de liderança como base da teoria do desenvolvimento (características, traços, abordagens e habilidades)

Conteúdo	Constatações	Fonte
Abordagem de traços	1. A inteligência emocional pode ser desenvolvida deliberadamente	Groves *et al.* (2008), Karp (2012)
	2. As características e qualidades particulares do "eu" determinam a compreensão do líder de si mesmo como uma entidade humana e são a porta de entrada do líder para a autoconfiança e a auto-estima. Portanto, os líderes precisam cultivar uma compreensão de si, engajando-se em processos formativos relacionados à sua capacidade de aprender com a definição de situações, aumentando assim a conscientização sobre os pontos de convergência na carreira de um líder	
	3. O eu ideal é composto por três componentes principais: uma imagem de um futuro desejado; esperança (e seus constituintes, autoeficácia e otimismo); e um senso abrangente da identidade principal (pontos fortes, traços e outras disposições duradouras do passado)	Boyatzis e Akrivou (2006)
	4. As características identificadas como importantes para os CEOs bem-sucedidos foram: abordagem humanística, orientação para resultados, perspectivas positivas, senso de integridade, inclusão e aprendizado e autoconsciência	Wood e Vilkinas (2007)
	5. Competências emocionais e traços de personalidade são preditores valiosos de desempenho no trabalho. Além disso, as competências parecem ser preditores de desempenho mais poderosos que os traços de personalidade globais	Guillén Ramo *et al.* (2009)
	6. A relação dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (extroversão, consciência, agradabilidade, estabilidade emocional e intelecto / abertura à experiência) com resultados positivos é afetada por fatores contextuais	Arora e Rangnekar (2016), Robie *et al.* (2005), *Myszkowski et al.* (2015)
Abordagem de habilidades	1. Os participantes do programa de desenvolvimento de habilidades de liderança relataram níveis mais altos de autoeficácia na liderança e tiveram melhor saúde em comparação com o ano anterior	Holmberg *et al.* (2016)
	2. Níveis mais altos de competência em liderança estão associados à melhor aceitação percebida como gerente pelos superiores, mas não pelos subordinados, melhor interação com subordinados e superiores e maior satisfação no trabalho	Rappe e Zwick (2007)
	3. Nove grupos de habilidades relevantes para a liderança eficaz em um ambiente incerto incluem pensamento estratégico, habilidades de negócios, comunicação, compreensão do todo, capacidade de mudar, trabalho em equipe, autoconsciência, tomada de decisão / resolução de problemas e adaptabilidade	Megheirkouni (2016b)
	4. As competências de inteligência emocional, social e cognitiva preveem a eficácia em papéis profissionais, gerenciais e de liderança em muitos setores da sociedade. Além disso, essas competências podem ser desenvolvidas em adultos	Boyatzis (2008)
	5. O consultor comercial eficaz deve possuir conhecimento funcional, bem como conhecimento de uma indústria, habilidades de comunicação e analítica,	Banai e Tulimieri (2013)

	criatividade, capacidade de liderança estratégica e tática, e um conjunto de traços de personalidade que inclui estabilidade emocional, intelecto, integridade, abertura e simpatia	
Teoria LMX	1. Delegação e participação foram variáveis mediadoras significativas da relação entre LMX e desempenho no trabalho	Choy *et al.* (2016)
	2. Quando os líderes exercem: consideração individualizada, compaixão, motivação para servir, humildade, e pensamento integrador para o bem maior, cria relações sociais com os seguidores	Pearse (2017)
Liderança Transformacional	1. Gerentes em uma intervenção projetada para aumentar a auto-eficácia da liderança transformacional. Os resultados mostraram significativamente maior autoeficácia na liderança transformacional e maior pontuações de liderança transformacional que os gerentes do grupo de controle no pós-teste	Fitzgerald e Schutte (2010)
	2. Ao adotar e praticar uma ideologia transformacional de ensino e aprendizagem, os gerentes estaria melhor equipado com habilidades de liderança gerencial e transformacional	Keevy e Perumal (2014)
	3. Após um programa de treinamento de um ano, comportamentos de recompensa contingente e liderança transformacional aumentou significativamente, assim como mediu objetivamente a produtividade e a satisfação no trabalho	Brown e May (2012)
	4. A liderança transformacional é o foco das iniciativas de desenvolvimento de liderança. Para obter resultados instrucionais desejáveis, os instrutores de desenvolvimento de liderança também devem ser treinados em uma versão de liderança transformacional adaptada a um ambiente instrucional	Pounder (2003)
Liderança Servo	1. O desenvolvimento de habilidades de liderança servidora se tornou essencial no desenvolvimento de liderança programas para aumentar a eficácia dos líderes e aumentar a satisfação e o desempenho de seguidores	Ebrahimi Mehrabani e Azmi Mohamad (2015), Megheirkouni (2018a, b, c)
	2. A tendência para o comportamento dos servidores é amplamente afetada pelas culturas nacionais	
Liderança Autêntica	1. A liderança autêntica está intimamente ligada ao compromisso de outras pessoas, que caracteriza a liderança do líder. responsabilidade moral e mostra como a ética do cuidado se encaixa com outras perspectivas éticas ao permitir líderes para servir aos outros	Atwijuka e Caldwell (2017)
	2. A autenticidade é percebida como uma das principais bases para inspirar seguidores e implementar uma visão compartilhada	Bonau (2017)
	3. Avaliações autênticas desempenham um papel essencial na obtenção de algumas das competências identificadas em graduação em gestão de recursos humanos	Thurab-Nkhosi *et al.* (2018)
Liderança de equipe	1. Ações de liderança particularmente importantes para equipes multifuncionais e desenvolvimento de confiança são oferecidos como influentes na criação de um clima de equipe para a confiança nas equipes multifuncionais	Simsarian Webber (2002)

	2. A influência dos comportamentos de liderança no processo de transformação está associada à criação de uma equipe eficaz e de alto desempenho	Sheard e Kakabadse (2004)
	3. As percepções predominantes sobre o desenvolvimento da liderança e os construtos que afetam o desenvolvimento da liderança em uma organização sugerem que o desenvolvimento da liderança envolve ações múltiplas e coordenadas	Dalakoura (2010)
Liderança ética	1. São necessárias três condições para o desenvolvimento de uma cultura corporativa ética: 1) os principais exclusivos são, em última instância, responsáveis pela ética de suas organizações; 2) programas formais de treinamento são essenciais para transmitir o conhecimento necessário; 3) métodos formais são necessários para facilitar a denúncia de qualquer comportamento dos membros da organização que seja considerado antiético ou ilegal	Small (2006)
	2. O que os gerentes relatam aprender em um programa de desenvolvimento de liderança e os objetivos que eles definem e alcançam estão muito alinhados com a teoria de como evitar falhas éticas nos papéis de liderança. O desenvolvimento da liderança apóia a ação ética, oferecendo aos participantes oportunidades para feedback rico e abrangente, aprimoramento da autoconsciência, tempo para refletir sobre relacionamentos pessoais e profissionais e melhor entendimento da natureza dos processos estratégicos	Van Velsor e Ascalon (2008)
	3. Uma maior compreensão da auto-eficácia e autoconsciência é importante para o crescimento individual e pode permitir que os líderes éticos se capacitem, a seus colegas e à organização em que trabalham.	Caldwell e Hayes (2016)
Autoliderança	1. Um programa pós-treinamento curto (6 meses) em habilidades de autogerenciamento melhora significativamente o aprendizado de crenças e habilidades eficazes em todas as culturas.	Pattni e Soutar (2009)
	2. A criação de programas de desenvolvimento de liderança mais eficazes está relacionada ao aprendizado e à compreensão de como o comportamento, os processos internos de um indivíduo e as forças externas se influenciam (determinismo recíproco). Ao entender esses fatores, qualquer organização pode desenvolver perfis claramente definidos de líderes em potencial	Ross (2014)

Fonte: Adaptado de (MEGHEIRKOUNI; MEJHEIRKOUNI, 2020, p. 100-102).