

## Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional

*Effect of Leadership Styles on Management Control System and Organizational Performance*

Kelly Arent Della Giustina<sup>1</sup>, Valdirene Gasparetto<sup>2</sup> e Rogério João Lunkes<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Mestranda em Contabilidade, e-mail: [kelly\\_arent@hotmail.com](mailto:kelly_arent@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutorado em Engenharia de Produção, e-mail: [valdirene.gasparetto@ufsc.br](mailto:valdirene.gasparetto@ufsc.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutorado em Engenharia de Produção, e-mail: [rogerio.lunkes@ufsc.br](mailto:rogerio.lunkes@ufsc.br)

Recebido em: 02/09/2019 - Revisado em: 30/09/2019 - Aprovado em: 24/10/2019 - Disponível em: 02/01/2020

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança no uso de sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. O estudo de cunho quantitativo foi baseado em 81 respostas de gestores de empresas graduadas de incubadoras do Sul do Brasil, sendo empregado estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam que o estilo de liderança de estrutura inicial afeta diretamente o uso dos controles gerenciais formais e informais, já o estilo de liderança de consideração impacta de forma direta a utilização dos controles informais e o desempenho organizacional, o qual também é afetado positivamente pelo uso de controles formais. Encontrou-se, ainda, significância positiva no desempenho organizacional quando o estilo de liderança de estrutura inicial é mediado pelo uso de controles formais. Conclui-se parcialmente que a forma de liderar de um gestor pode influenciar no uso dos mecanismos de sistemas de controle gerencial e no desempenho. Os resultados podem contribuir com a literatura e com a prática ao evidenciar a importância da liderança no alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança; Sistemas de controle gerencial; Desempenho organizacional.

### Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership styles on the use of management control systems and organizational performance. The quantitative study was based on 81 responses from managers of graduated incubator companies in southern Brazil, using descriptive statistics and structural equation modeling. The results show that the initial structure leadership style directly affects the use of formal and informal management controls, the leadership style of consideration directly impacts the use of informal controls and the organizational performance, which is also positively affected by the use of formal controls.

Positive significance was also found in organizational performance when the initial structure leadership style is mediated by the use of formal controls. It is partially concluded that the way of leading a manager can influence the use of mechanisms of management control systems and the performance. Results can contribute to literature and practice by highlighting the importance of leadership in achieving organizational goals.

**Keywords:** Leadership styles; Management control system; Organizational performance.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas, as empresas precisam ter a habilidade de enfrentar as dificuldades e alcançar o desempenho desejado. Para isso, as organizações precisam gerenciar suas forças internas, as quais são intrínsecas à empresa, e também as forças externas que atuam sobre as suas operações, as quais se possui pouco controle. Dessa forma, Antonakis e House (2014) apontam que os líderes têm como funções examinar os ambientes interno e externo, mapear os objetivos estratégicos, estruturar as tarefas e fornecer feedback do desempenho.

A busca pelos objetivos organizacionais e resultados depende não apenas da gestão das forças internas e externas, mas também de elementos que incentivam ou motivam os gestores. A personalidade dos dirigentes tem influência na maneira que a empresa é administrada, visto que as decisões e as ações, além de decorrerem a partir de processos racionais, derivam de convicções, aspirações, interesses, valores e crenças dos gestores. (LAPIERRE, 1989)

O comportamento dos líderes nas organizações pode influenciar as percepções, os sentimentos, o desempenho, o comprometimento e a criatividade dos colaboradores (AMABILE et al., 2004). Por consequência, a liderança se torna importante para motivar os subordinados e mobilizar os recursos para o alcance da missão organizacional e do melhor desempenho (ANTONAKIS; HOUSE, 2014). Para tanto, espera-se que os gestores se preocupem em adotar um estilo de liderança adequado para conduzir sua equipe no alcance dos objetivos organizacionais e maximizar o desempenho.

Um dos meios que os gestores possuem para influenciar os colaboradores nas suas atividades e auxiliar nas tomadas de decisões é a partir dos sistemas de controle gerencial (SCG), que fornecem formas de obter e processar as informações necessárias da organização (NGUYEN et al., 2017). As empresas normalmente fazem uso de técnicas de contabilidade e controle gerencial com características semelhantes uma das outras, porém diferem na forma como os dirigentes as utilizam para alcançar os objetivos pretendidos (SIMONS, 1994). Abernethy, Bouwens e Van Lent (2010) apresentam que a escolha e a utilização dos SCG estão associados aos estilos de liderança dos gestores, ou seja, à forma pela qual transmitam, capacitam e executam sua visão de negócio, suas decisões e ações em prol da organização.

Os SCG incentivam a participação dos indivíduos no alcance dos objetivos organizacionais, na busca de vantagem competitiva e do sucesso empresarial. Dentre as classificações dos elementos dos SCG, o estudo se baseia na categorização entre controles formais e controles informais. Juntos, estes mecanismos contribuem no fortalecimento do processo de tomada de decisão (GOMES; SALAS 1999; JORDÃO; SOUZA, 2012).

Diante do exposto, esta pesquisa motiva-se na resolução do seguinte problema de pesquisa: qual o efeito dos estilos de liderança no uso de SCG e no desempenho organizacional? Tendo em vista a importância dos estilos de liderança e dos SCG no alcance dos objetivos nas empresas, o presente trabalho, a partir da seleção de empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil, tem como por objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança no uso de SCG e no desempenho organizacional.

A opção por empresas graduadas de incubadoras deu-se pelo apoio tecnológico, de gestão e acompanhamento do negócio por parte da incubadora durante o processo de incubação (LAZZAROTTI et al., 2015). De acordo com estudo da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016), após o processo de incubação, acredita-se que as empresas possuem gestão adequada, estão financeiramente viáveis e posicionadas no mercado de atuação. Lazzarotti et al. (2015) afirmam que mesmo após o desligamento das incubadoras, o uso das redes de relações pode ser importante para alcançar os objetivos organizacionais.

O estudo justifica-se pela necessidade de adquirir maior conhecimento sobre a relação entre os estilos de liderança, o uso de SCG e o desempenho das organizações. Conforme apontado por Abernethy, Bouwens e Van Lent (2010), a literatura contábil gerencial concedeu pouca atenção em como a escolha e o uso de elementos dos SCG são influenciados pelos estilos de liderança. Kleine e Weißenberger (2014) também apresentaram a importância para análises mais detalhadas sobre o impacto nas escolhas de mecanismos de SCG, bem como nos resultados empresariais a partir da forma como o gestor lidera sua equipe.

A importância do estilo de liderança e sua relação com o uso dos SCG tem sido estudados ao longo do tempo (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). Contudo, de forma semelhante ao exposto por Kleine e Weißenberge (2014), neste estudo se pretende entender como e se os componentes do SCG agem de acordo com os estilos de liderança dos gestores, e verificar como essa relação afeta o desempenho organizacional.

Espera-se que os achados possam contribuir com a literatura sobre o efeito dos estilos de liderança no uso dos SCG e no desempenho organizacional, além de contribuir para o dia a dia das empresas, apresentando a importância da influência das características dos gestores para o alcance dos objetivos organizacionais. Como contribuições práticas e sociais, ao se analisar as implicações dos estilos de liderança nos tipos de controles e no desempenho das organizações, espera-se possibilitar que as empresas possam avaliar seus líderes, buscando aperfeiçoá-los em busca do bom funcionamento organizacional e de melhores resultados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estilos de Liderança**

A liderança é uma das forças que mais afetam as pessoas no ambiente empresarial, visto que os líderes avaliam e conduzem os trabalhos, permitem ou não o acesso dos subordinados a recursos e informações e podem influenciar as pessoas de forma a estabelecer e orientar a direção a seguir (AMABILE et al., 2004; YUKL, 2013). Yukl (2013) indica que a atividade de liderança é explicada pelas características pessoais e comportamentais dos

gestores, criando o estilo de liderança, o qual é utilizado para comunicar sobre o que precisa ser realizado e quais os esforços necessários para que a organização atinja seus objetivos. Portanto, o estilo de liderança é a maneira como os gestores exercem influência sobre seus subordinados, por meio de valores, crenças, objetivos (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

Este estudo baseou-se na tipologia de estilos de liderança de estrutura inicial e de consideração (FLEISHMAN, 1953). O estilo de liderança de estrutura inicial é voltado para a tarefa e se caracteriza por comportamentos onde líderes são claros quanto às expectativas e os padrões de desempenho esperados, atribuem aos membros da organização tarefas e funções específicas, exigindo que as regras e os regulamentos sejam seguidos, e coordenam os indivíduos para assegurar que os padrões sejam executados (DERUE et al., 2011). Amabile et al. (2004) afirmam que os comportamentos orientados para as tarefas são focados em executar o trabalho, deixar evidente os papéis e responsabilidades, monitorar as tarefas e gerenciar o tempo e os recursos disponíveis.

No estilo de liderança de consideração o comportamento dos gestores é voltado aos relacionamentos, na busca por relações amigáveis e de confiança, apresentando preocupação e respeito com as pessoas, estimulando o bem-estar, além de consultar o grupo para assuntos importantes e tomadas de decisão (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; DERUE et al., 2011). Neste estilo, segundo Fleishman (1953) os líderes consideram os sentimentos dos membros da organização em busca de um ambiente mais agradável.

O estilo de liderança é uma das causas de sucesso ou fracasso das organizações, dado que o líder influencia, direciona e motiva os subordinados para realizar as tarefas, resolver problemas e tomar decisões, visando o alcance do desempenho organizacional eficiente (OJOKUKU; A ODETAYO; SAJUYIGBE, 2012). Tendo em vista que o desempenho refere-se à capacidade da empresa em atingir seus objetivos, por meio de resultados, participação de mercado, fidelização de clientes e outros, desenvolveu-se a primeira hipótese:

H1: Os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) afetam diretamente o desempenho organizacional.

## 2.2 Sistemas de Controle Gerencial

Os SCG compreendem um conjunto de diversas formas de controle que interagem entre si e são caracterizados como um rol de métodos e instrumentos utilizados pelos envolvidos na organização para assegurar que os recursos sejam obtidos e utilizados da melhor forma possível, a fim de alcançar os objetivos e seguir com o planejamento, de modo a manter vantagem competitiva (ANTHONY, 1965; LANGFIELD-SMITH, 1997). Assim, para as empresas se adaptarem ao ritmo acelerado das mudanças ambientais e garantir que seus objetivos sejam alcançados, os gestores adotam instrumentos de SCG com funções de monitorar, inspecionar e controlar as operações (OTLEY, 1994).

Entre as tipologias de SCG, tem-se a estrutura de objeto de controle, que classifica os controles como mecanismos formais e informais (MERCHANT, 1985; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Por um lado os controles formais, que apresentam padrões e regras explícitos e detalhados, procedimentos operacionais e são projetados para obter efetividade nos processos da organização e de outro lado as entidades também podem influenciar o comportamento de seus colaboradores de maneira informal, tendo a finalidade de promover

a compreensão dos objetivos e reduzir preferências pessoais divergentes daquelas da organização (CHENHALL, 2003; EISENHARDT, 1985).

Os mecanismos de controle formais englobam controles de resultado e controles de ação. Goebel e Weißenberger (2017) apontam que os controles de resultados são usados para estabelecer os resultados esperados, motivar e avaliar o desempenho no processo de alcance de resultados. Os controles de ação fazem com que os funcionários conduzam suas atividades em benefício da organização, podendo ser por meio de restrições de comportamento e listas de procedimentos padrões que devem ser seguidos. Exemplificando, controles formais estão ligados a recompensas convencionais, como aumentos salariais.

Os controles informais compreendem controles de pessoal e culturais. Controles de pessoal são utilizados para estimular a motivação dos indivíduos e devem estar de acordo com os valores da empresa, por meio de processos de seleção, treinamentos e desenvolvimento de empregados (ABERNETHY; BROWNELL, 1997). Os controles culturais buscam definir normas e valores esperados pela organização, moldando o clima interno da entidade e a mentalidade dos indivíduos (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Dessa forma, os controles informais estão relacionados a recompensas intrínsecas, como oportunidades de desenvolvimento pessoal e autonomia.

Os mecanismos de controle são necessários para o sucesso organizacional, dado que fornecem consistência para toda a organização e são importantes para o alcance do desempenho das empresas, uma vez que são ferramentas que os gestores podem utilizar em atividades como planejamento, orçamento e avaliações (DURÉNDEZ et al., 2016). Com base no exposto, construiu-se a segunda hipótese:

H2: O uso de mecanismos de SCG (formal e informal) afeta diretamente o desempenho organizacional.

### **2.3 Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Estilos de Liderança**

Os gestores utilizam os SCG para assegurar que os seus subordinados implementem as estratégias e possam, assim, alcançar os objetivos da organização (GOVINDARAJAN; ANTHONY, 2001). Merchant e Van der Stede (2007) caracterizam os SCG como os mecanismos que os gestores utilizam para certificar que os comportamentos e decisões dos colaboradores estejam de acordo com os objetivos e estratégias organizacionais.

Os gestores apresentam diferentes formas de estabelecer, comunicar, capacitar e implantar as suas visões aos colaboradores por meio dos instrumentos de SCG. Essas diferenças podem ser justificadas pela personalidade e pelo comportamento dos gestores, que estruturam a organização de forma que os procedimentos sejam uniformes e que os papéis e responsabilidades de cada indivíduo estejam definidos quanto ao alcance de metas, podendo utilizar procedimentos e elementos de SCG para acompanhar o desempenho dos colaboradores e da organização (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

Abernethy, Bouwens e van Lent (2010) observaram que as escolhas dos elementos de SCG dependem das características da liderança de cada organização. Acreditam, então, que os estilos de liderança influenciam em como e quais controles as empresas utilizam para alcançar seus objetivos. Deste modo, a seguinte hipótese é formulada:

H3: Os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) afetam diretamente o uso de mecanismos de SCG (formais e informais).

## 2.4 Efeito Mediador dos Sistemas de Controle Gerencial na Relação entre Estilos de Liderança e Desempenho Organizacional

A literatura sugere que não existe um SCG que possa ser aplicado de forma generalizada para todas as empresas, visto que elas são diferentes, em função dos contextos, ambientes e culturas em que estão situadas. Pressupõe-se que as técnicas e os procedimentos de controle devem decorrer das circunstâncias em que a organização está envolvida, de forma a atender suas necessidades específicas. (OTLEY, 1999)

A alta gerência possui autoridade para definir estruturas, formar estratégias, definir metas, implementar controles e tomar ações para corrigir desvios. Para influenciar seus subordinados, os líderes precisam ter capacidade de articular e comunicar as expectativas de desempenho e fornecer a confiança necessária para que elas possam ser alcançadas (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; ROBERTS, 2007).

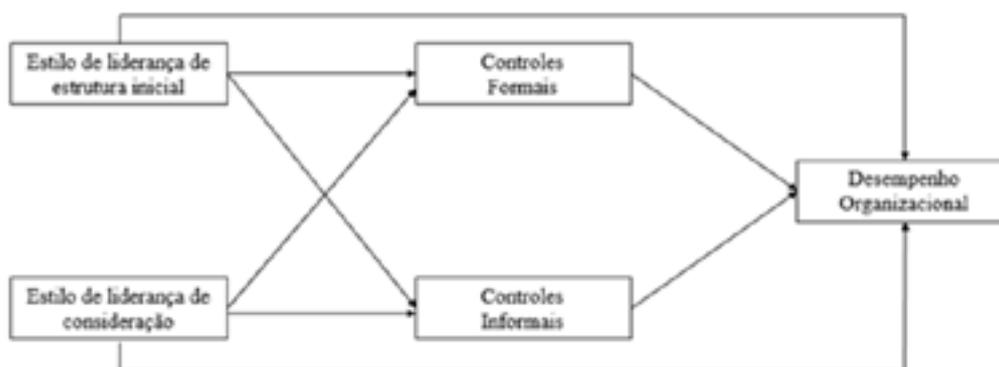
Conforme a literatura, tem-se que determinados comportamentos dos líderes podem gerar o uso de práticas de controle específicas, as quais auxiliam no desenvolvimento da organização (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010, KLEINE; WEIßENBERGER, 2014). Dessa forma, os instrumentos de controles formais, como uma maneira de apresentar as expectativas e as etapas para o alcance das metas, e os controles informais, por meio da cultura e dos valores da empresa em consonância com os empregados, pode gerar maior comprometimento com os objetivos organizacionais (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

Tendo em vista que o SCG pode ter características distintas para cada entidade em função das características dos gestores, da organização e do contexto social onde estão inseridas; e que o estilo de liderança pode impactar as atividades da organização e melhorar o desempenho, tem-se a última hipótese do estudo:

H4: Os efeitos dos estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) no desempenho organizacional é mediado pelo uso de mecanismos de SCG (formais e informais).

Com base na discussão exposta no referencial teórico, tem-se o desenho de pesquisa na Figura 1, representado de forma gráfica.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva, realizado por meio de pesquisa de levantamento ou *survey*, e foi realizada com aplicação de questionário. O presente estudo é de cunho quantitativo, pois envolve análise e interpretação de dados por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 2012).

A população da pesquisa compreendeu as empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil. O processo de incubação visa acompanhar a criação e maturação dos negócios, possibilitando aos empreendedores adquirir conhecimento e desenvolver as habilidades necessárias de gestão. Após a fase de incubação, as empresas graduadas já devem estar inseridas no mercado com a capacidade técnica e operacional necessárias para continuar se desenvolvendo (ANPROTEC, 2016).

A listagem de incubadoras participantes do estudo foi obtida no sítio eletrônico da ANPROTEC (2018). Após, verificou-se, no sítio de cada incubadora, as empresas que já haviam sido graduadas, sendo obtidas 671 empresas para contato. Do total de empresas mapeadas, foram excluídas 517 por serem empresas pequenas (com menos de dez funcionários) ou por não terem sido encontradas informações para contato.

A percepção dos gestores foi aferida de acordo com o instrumento de pesquisa traduzido do estudo de Abernethy, Bouwens e van Lent (2010), de Kleine e Weißenberger (2014); de Bisbe e Otlely (2004) e de Goebel e Weißenberger (2017), composto por 40 assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos (Tabela 1). De forma adicional, para averiguar o perfil do respondente, foram elaboradas outras sete assertivas. Para atestar a tradução apropriada do questionário, foi realizada a reversão para a língua inglesa, após fez-se um teste piloto a fim de confirmar a compreensibilidade das sentenças com um aluno de mestrado e dois pesquisadores, sendo recomendadas alterações referentes à redação das questões.

**Tabela 1 – Construtos da pesquisa**

Construtos	Assertivas	Referências
Controles gerenciais formais	1. Os objetivos específicos de desempenho são estabelecidos para os funcionários.	Kleine e Weißenberger (2014)
	2. O alcance de metas de desempenho pelos funcionários é controlado por seus superiores.	
	3. Potenciais desvios dos objetivos de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis.	
	4. Os funcionários recebem feedback de seus superiores sobre o quanto atingiram suas metas de desempenho.	
	5. Componentes de remuneração variável estão vinculados a metas de desempenho atribuídas aos funcionários.	
	6. Os superiores monitoram os procedimentos necessários em relação à realização de metas de desempenho.	
	7. Os superiores avaliam a maneira pela qual os funcionários realizam uma tarefa que lhes é atribuída.	
	8. Os superiores definem as etapas mais importantes para as tarefas rotineiras.	
	9. Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho.	
	10. Políticas e manuais de procedimentos definem o curso normal dos processos.	
Controles gerenciais informais	11. Os funcionários são cuidadosamente selecionados para que estejam de acordo com os valores e normas da empresa.	Kleine e Weißenberger (2014)
	12. Muito esforço tem sido feito para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado à organização.	
	13. É prioridade a contratação dos candidatos mais adequados para cada cargo.	
	14. As atividades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários são consideradas muito importantes.	
	15. Os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar seu conjunto de habilidades.	
	16. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na organização.	

continua.....

Construtos	Assertivas	Referências
Controles gerenciais informais	17. Na organização, grande importância é dada para o compartilhamento de códigos de conduta informais com os funcionários.	Kleine e Weißenberger (2014)
	18. A declaração de missão transmite os valores fundamentais da organização para os funcionários.	
	19. Os gerentes de topo comunicam os principais valores da organização aos funcionários.	
	20. Os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	
	21. Os funcionários percebem que os valores descritos na declaração de missão são motivadores.	
Estilo de liderança de estrutura inicial	22. Permite que os funcionários saibam o que se espera deles.	Abernethy, Bouwens e van Lent (2010)
	23. Incentiva o uso de procedimentos uniformes.	
	24. Atribui aos funcionários tarefas específicas.	
	25. Programa o trabalho a ser feito.	
	26. Mantém padrões definidos de desempenho.	
Estilo de liderança de consideração	27. Solicita que os funcionários sigam regras e regulamentos padrão.	Abernethy, Bouwens e van Lent (2010)
	28. Implementa sugestões feitas pelos funcionários.	
	29. Torna suas atitudes claras para o grupo.	
	30. Trata todos os funcionários como seus iguais.	
	31. Comunica mudanças antecipadamente.	
Desempenho organizacional	32. Fica atento ao bem-estar pessoal dos funcionários.	Bisbe e Otley (2004); Goebel e Weißenberger (2017)
	33. Volume de vendas	
	34. Retorno sobre investimento	
	35. Lucro	
	36. Relação lucro / vendas	
	37. Participação de mercado	
	38. Satisfação dos clientes	
39. Fidelização dos clientes		
40. Aquisição de novos clientes		

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que, para cada construto, foram formuladas assertivas. Para aquelas relacionadas aos elementos de SCG se solicitou aos gestores que indicassem o grau de aplicação para a empresa em que atuam na seguinte escala: 1 (não se aplica) a 7 (aplica-se completamente). Em relação às assertivas de estilos de liderança, solicitou-se que os gestores indicassem o grau de concordância sobre o seu superior na escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) e, por fim, nas assertivas sobre o desempenho organizacional, os gestores deveriam indicar o grau de desempenho de acordo com a escala 1 (muito pior que os concorrentes) a 7 (muito melhor que os concorrentes).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, a busca por contatos dos gestores das empresas selecionadas deu-se via rede social *LinkedIn*. Foram enviados 802 convites para gestores de diferentes funções, dos quais 490 aceitaram se conectar à rede do pesquisador. Após o aceite do convite, foi enviada mensagem de apresentação dos pesquisadores e o acesso ao instrumento de pesquisa, por meio da plataforma *Google Docs*, no período de novembro de 2018 a meados de fevereiro de 2019. Foram ainda, enviados dois lembretes para os participantes. Obteve-se um retorno de 85 respostas do questionário, contudo 4 respostas tiveram que ser descartadas visto que o cargo do respondente não estava de acordo com o estipulado no estudo, compondo a amostra de 81 respondentes.

Os dados foram submetidos a análise descritiva, análise fatorial e Modelagem de Equações Estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), por meio do software SmartPLS. Utilizou-se SEM devido a possibilidade de trabalhar com pequenas amostras e lidar com alta dificuldade, pois avalia a relação entre as variáveis latentes por partes (BIDO et al., 2010). O PLS calcula a relação entre as medidas e seus construtos, quantificando a relação entre os instrumentos (HULLAND, 1999).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Respondentes e Estatísticas Descritiva das Respostas

Para caracterizar o perfil dos respondentes fez-se a análise descritiva dos dados, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Perfil dos respondentes**

Gênero	Freq.	Faixa etária (anos)	Freq.	Escolaridade	Freq.	Cargo	Freq.	Atuação (meses)	Freq.
Masc.	88%	até 25	6%	Graduação	23%	Diretor	26%	até 12	36%
Fem.	12%	de 26 a 35	38%	Espec./MBA	56%	Gerente	43%	de 13 a 36	31%
		de 36 a 45	46%	Mestrado	21%	Coordenador	22%	de 37 a 72	25%
		acima de 46	10%			Supervisor	9%	acima de 73	8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria dos respondentes são do gênero masculino (88%), o maior número de pessoas em cargos de gestão nas empresas da amostra está entre os 26 e 45 anos, sendo que 46% possui entre 36 a 45 anos e 38% está na faixa etária de 26 a 35 anos. Quanto à escolaridade, todos os respondentes possuem nível superior, contudo 56% já possuem especialização ou MBA e 21% mestrado. As principais formações são em Engenharias (21 respondentes), áreas relacionadas à Tecnologia da Informação (18 respondentes), Administração (17 respondentes), Ciências Contábeis (8 respondentes), além de outros cursos.

### 4.2 Resultados da Aplicação da Modelagem de Equações Estruturais

As hipóteses foram analisadas por meio da técnica de Mínimos Quadrados Parciais, a qual fornece modelo de medição que caracteriza as relações entre as variáveis e os construtos, além de fornecer estimativas e diagnósticos do modelo estrutural, e examinar os coeficientes estimados e os seus níveis de significância (CHENHALL; KALLUNKI; SILVOLA, 2011).

Para executar o modelo de equações estruturais, primeiro procedeu-se à validação dos construtos por meio da análise fatorial nos indicadores pela matriz *cross loadings*. Na Tabela 3, são apresentadas as cargas fatoriais de cada um dos indicadores finais dos construtos.

**Tabela 3 – Cargas fatoriais – Matriz Cross Loadings**

	CF	CI	DO	ELC	ELEI
CF_01	<b>0,883</b>	0,502	0,504	0,320	0,534
CF_02	<b>0,826</b>	0,467	0,321	0,224	0,508
CF_03	<b>0,778</b>	0,341	0,304	0,197	0,389
CF_04	<b>0,837</b>	0,600	0,393	0,451	0,567
CF_06	<b>0,885</b>	0,491	0,555	0,440	0,650
CF_07	<b>0,707</b>	0,410	0,441	0,274	0,441
CF_08	<b>0,663</b>	0,438	0,427	0,246	0,424
CF_10	<b>0,737</b>	0,507	0,371	0,165	0,633

continua.....

CI_01	0,409	<b>0,686</b>	0,278	0,443	0,345
CI_04	0,491	<b>0,774</b>	0,259	0,366	0,543
CI_05	0,478	<b>0,717</b>	0,276	0,429	0,400
CI_06	0,425	<b>0,653</b>	0,165	0,242	0,527
CI_08	0,493	<b>0,829</b>	0,472	0,486	0,566
CI_09	0,527	<b>0,844</b>	0,404	0,531	0,495
CI_10	0,397	<b>0,830</b>	0,300	0,465	0,420
CI_11	0,471	<b>0,812</b>	0,303	0,433	0,399
(Continua)					
	<b>CF</b>	<b>CI</b>	<b>DO</b>	<b>ELC</b>	<b>ELEI</b>
DO_01	0,406	0,271	<b>0,807</b>	0,333	0,320
DO_02	0,373	0,292	<b>0,832</b>	0,477	0,354
DO_03	0,388	0,236	<b>0,766</b>	0,327	0,409
DO_04	0,336	0,131	<b>0,793</b>	0,336	0,257
DO_05	0,386	0,214	<b>0,678</b>	0,199	0,279
DO_06	0,433	0,440	<b>0,729</b>	0,441	0,370
DO_07	0,436	0,429	<b>0,698</b>	0,524	0,439
DO_08	0,461	0,395	<b>0,782</b>	0,447	0,388
ELC_01	0,236	0,415	0,357	<b>0,800</b>	0,363
ELC_02	0,406	0,584	0,502	<b>0,849</b>	0,529
ELC_03	0,277	0,422	0,367	<b>0,840</b>	0,434
ELC_04	0,283	0,332	0,472	<b>0,746</b>	0,499
ELC_05	0,300	0,482	0,421	<b>0,850</b>	0,399
ELEI_02	0,393	0,278	0,290	0,389	<b>0,679</b>
ELEI_03	0,505	0,470	0,169	0,196	<b>0,721</b>
ELEI_04	0,369	0,348	0,354	0,401	<b>0,671</b>
ELEI_05	0,655	0,615	0,525	0,594	<b>0,889</b>

Obs.: CF: Controles Formais; CI: Controles Informais; DO: Desempenho Organizacional; ELC: Estilo de Liderança de Consideração; ELEI: Estilo de Liderança de Estrutura Inicial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3, verifica-se que foram excluídas algumas variáveis por não apresentarem cargas confirmatórias satisfatórias (CF\_05, CF\_09, CI\_02, CI\_03, CI\_07, ELEI\_01 e ELEI\_06). Conforme indicado por Hair et al (2009), as estimativas de cargas que forem estatisticamente significantes mas pequenas demais para se qualificarem como bons itens (abaixo de 0,50) em cargas fatoriais confirmatórias devem ser eliminadas. Dessa forma, optou-se pela exclusão dessas variáveis para uma melhor adequação do modelo. Após, a matriz de cargas cruzadas das cargas fatoriais confirmatórias apresentou cargas superiores ao mínimo recomendado de 0,4, o qual significa que as variáveis estão correlacionadas com as demais variáveis incluídas (OSBORNE; COSTELLO; KELLOW, 2008).

Na sequência, avaliou-se o modelo de mensuração, por meio do Alfa de Cronbach e da Variância Média Extraída (AVE), conforme a Tabela 4, a fim de verificar se os construtos foram mensurados de maneira adequada (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2005). O Alfa de Cronbach consiste em calcular a correlação que existe entre cada item do teste e os demais, estabelecendo a expectativa de erro da medida, sendo assim, quanto mais próximo de 1,00 a expectativa de erro reduz e a confiabilidade do instrumento aumenta (HAIR et al., 2005).

Portanto, o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta foram calculados com o objetivo de verificar o nível de confiança do instrumento da presente pesquisa e assegurar que a amostra não tenha vieses (HAIR et al., 2005).

**Tabela 4 – Resultados do modelo de mensuração e estatística descritiva**

Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
CI	0,901	0,921	0,595	5,20	1,65	5	6
CF	0,914	0,931	0,630	5,32	1,48	6	6
DO	0,897	0,917	0,581	5,35	1,25	5	6
ELC	0,876	0,910	0,669	5,65	1,26	6	6
ELEI	0,731	0,831	0,555	5,40	1,25	6	6

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, os resultados do alfa de *Cronbrach* e a Confiabilidade Composta foram superiores a 0,70, apresentando padrões aceitáveis (Hair et al., 2005). Identifica-se que a Confiabilidade Composta variou de 0,831 (ELEI) a 0,931 (CF); e os valores apontados para o Alfa de *Conbrach* variaram de 0,731 (ELEI) a 0,914 (CF), assegurando confiabilidade ao instrumento. Em questões de validade convergente, a AVE representa a variação média compartilhada entre um construto e suas variáveis e deve apresentar resultados iguais ou superiores a 0,5 para as cargas fatoriais obterem resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2005). Os resultados para a AVE foram superiores a 0,50, apresentando-se significativas e atendendo os padrões exigidos de validade.

Para confirmar a validade discriminante das variáveis foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), comparando o valor da raiz quadrada da AVE de cada construto com as variâncias compartilhadas entre os construtos, sendo que os valores da variância compartilhada devem ser menores do que os da AVE. A matriz das correlações entre as variáveis estudadas está apresentada na Tabela 5, confirmando que a AVE destacada é maior do que a variância compartilhada na maioria dos construtos. Assim, entende-se que o modelo de mensuração possui validade convergente e discriminante satisfatórios.

**Tabela 5 – Validade discriminante – Critério Fornell-Larcker**

	CI	CF	DO	ELC	ELEI
CI	0,771	-	-	-	-
CF	0,600	0,793	-	-	-
DO	0,412	0,533	0,762	-	-
ELC	0,558	0,376	0,524	0,818	-
ELEI	0,602	0,667	0,471	0,550	0,745

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto observado foi o *test t* para o caminho (*path*) utilizado no modelo. Os coeficientes de caminho retratam a força e a direção das relações entre as variáveis, sendo aceitáveis aqueles acima de 1,96 (HAIR et al., 2005; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Para tanto, foi realizado o teste de análise do *Bootstrapping*, que verifica as relações entre os construtos e identifica se outras variáveis que não estão evidenciadas no modelo podem interferir nas relações do modelo. Para efetuar a análise de *Bootstrapping*, foram geradas N = 2.000 substituições, cada uma com n = 81 observações para avaliar a significância estatística dos parâmetros.

A partir da análise, foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value* e *p-value* de cada relação e complementou-se a análise calculando os valores de R<sup>2</sup>, que representa a proporção da variância em uma variável dependente explicada pelas variáveis independentes (HAIR et al., 2005), conforme apontado na Tabela 6.

**Tabela 6 – Efeitos entre os construtos**

<b>Relação entre os construtos</b>	<b>Hip.</b>	<b>Valor</b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>
Liderança Estrutura Inicial -> Desempenho	H1	0,019	0,158	0,875
Liderança Consideração -> Desempenho		0,397	3,549	0,000 *
Controles Formais -> Desempenho	H2	0,412	2,873	0,004 *
Controles Informais -> Desempenho		-0,068	0,331	0,741
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Formais	H3	0,659	6,545	0,000 *
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Informais		0,424	3,906	0,000 *
Liderança Consideração -> Controles Formais		0,014	0,115	0,909
Liderança Consideração -> Controles Informais		0,325	2,304	0,021 **
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Formais -> Desempenho	H4	0,272	2,504	0,012 **
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Informais -> Desempenho		-0,029	0,316	0,752
Liderança Consideração -> Controles Formais -> Desempenho		0,006	0,110	0,912
Liderança Consideração -> Controles Informais -> Desempenho		-0,022	0,299	0,765

Obs.: \*Significante a 1%, \*\*Significante a 5%.

R<sup>2</sup> = Controles informais (0,437), Controles Formais (0,445) e Desempenho Organizacional (0,409).

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados da Tabela 6, pode-se analisar que apenas algumas relações apresentaram valores *t* acima de 1,96 para os coeficientes de caminho.

#### 4.3 Análise e Discussão dos Resultados

A Hipótese 1 propôs que os estilos de liderança têm efeito direto no desempenho organizacional. De acordo com os resultados, afere-se que o estilo de liderança de consideração está associado, de forma positiva, ao desempenho organizacional ( $p=0,000$ ), enquanto o mesmo não se pode afirmar do estilo de liderança de estrutura inicial, pois não apresentou significância. Sendo assim, a Hipótese 1 é confirmada parcialmente.

O resultado diverge do encontrado por Judge, Piccolo, e Ilies (2004), em que os dois tipos de liderança estavam relacionados ao desempenho da organização. Entretanto, os achados de Kleine e Weißenberger (2014) apontam efeito direto do estilo de liderança de consideração no comprometimento organizacional, e o efeito do estilo de liderança de estrutura inicial não é suportado. Koene, Vogelaar e Soeters (2002) também identificaram que o estilo de liderança de consideração influencia o desempenho das empresas analisadas, visto que impacta na redução de custos ao tornar as pessoas mais conscientes e responsáveis em seus trabalhos e parece que esse tipo de líder melhora a qualidade do trabalho. O mesmo estudo relatou uma relação fraca do estilo de liderança de estrutura inicial com o desempenho organizacional.

O desempenho organizacional não pode ser atribuído somente aos líderes, pois é afetado por múltiplas variáveis, como efeitos externos relacionados a país e indústria. Contudo os líderes têm influência substancial na eficácia organizacional, visto que influenciam as demais pessoas da empresa (BLOOM; VAN REENEN, 2006; KAISER; HOGAN; CRAIG, 2008).

A segunda hipótese, de associação entre os mecanismos de SCG e o desempenho organizacional, foi suportada parcialmente, visto que somente os controles gerenciais formais tiveram impacto significativo e positivo no desempenho organizacional ( $p=0,004$ ). De acordo com outros estudos, os mecanismos de SCG têm um pequeno efeito no desempenho

organizacional de forma direta, mas há evidências do efeito indireto desses instrumentos no desempenho (BISBE; OTLEY, 2004; HENRI, 2006; WIDENER, 2007). Henri (2006) apresenta que o uso dos SCG devem estar alinhados com as capacidades organizacionais, como aprendizado, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação, que geram vantagem competitiva e contribuem para o desempenho organizacional.

A Hipótese 3 propôs que os estilos de liderança têm efeito direto no uso dos elementos de SCG. Os resultados indicam que o estilo de liderança de estrutura inicial possui efeito direto e positivo na utilização de controles formais ( $p=0,000$ ) e de controles informais ( $p=0,001$ ), constatando que o estilo de liderança voltado às tarefas e aos padrões de desempenho incentivam a utilização de SCG. Em relação ao estilo de liderança de consideração os resultados apenas suportaram o efeito positivo e direto no uso de mecanismos informais de controle ( $p=0,021$ ), ou seja, o estilo de liderança voltado para o relacionamento influencia a utilização de controles pessoais e culturais, fazendo com que os colaboradores estejam em consonância com os valores da empresa. Dessa forma, a Hipótese 3 confirma-se parcialmente.

Os resultados vão ao encontro das descobertas de Abernethy, Bouwens e van Lent (2010) que relatam a importância do estilo de liderança nas escolhas do SCG. Cruz, Frezatti e Bido (2015) também verificaram que a maneira de liderar dos gestores influencia no uso SCG, além de gerar condições para que as informações geradas no SCG sejam utilizadas para identificar estratégias. Assim, os gestores são agentes que impactam na efetivação e realização de práticas, processos e estruturas, e que os traços de liderança são um meio de compartilhar a visão dos gestores e inspirar os subordinados a atender suas expectativas (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; WALDMAN; YAMMARINO, 1999).

A quarta hipótese propõe que os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) impactam o desempenho organizacional por meio do uso de elementos de SCG (formais e informais). De acordo com a Tabela 6, verifica-se que somente uma relação apresentou significância positiva, sendo o estilo de liderança de estrutura inicial afetando de forma positiva o desempenho mediado pelos elementos de controle formal ( $p=0,012$ ). Observa-se que a relação direta do estilo de liderança de estrutura inicial não foi significativa, mas com a inserção dos controles formais passou a ser significativa, o que indica mediação total (BIDO; SILVA 2019).

Abernethy, Bouwens e van Lent (2010) constataram que os líderes voltados a estrutura inicial utilizam mais medidas de desempenho, tomando ações de acordo com os resultados, sendo assim, afirmam que os gestores nesse tipo de gestão se expressam em uso de controles formais para estabelecer as metas específicas e tomar ações com base nos resultados. Dale e Fox (2008) identificaram que quando a gestão é caracterizada por alto nível de estrutura inicial, o ambiente de trabalho se torna mais formalizado, tendo regras e procedimentos formais para os colaboradores seguirem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança no uso de SCG e no desempenho organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva a partir de um levantamento junto a empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil.

No teste das hipóteses, em relação à primeira hipótese, identificou-se que o estilo de liderança de consideração afeta de forma positiva o desempenho organizacional. O resultado

foi condizente com a literatura ao apontar uma relação mais forte do tipo de gestão de consideração com o desempenho (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; KOENE; VOGELAAR; SOETERS, 2002). Já a segunda pressuposição apontou que os elementos de controles formais estão positivamente associados ao desempenho organizacional. Pela importância atribuída aos controles gerenciais no sucesso organizacional, esperava-se que os dois tipos de controles pesquisados tivessem relação com o desempenho. Contudo, de acordo com a literatura, os SCG possuem pequeno efeito direto no desempenho das organizações.

Na terceira hipótese, observou-se que o estilo de liderança de estrutura inicial afeta de forma significativa e positiva o uso de controles gerenciais formais e informais. Contudo, o estilo de liderança de consideração apresentou relação positiva apenas com a utilização de controles informais. Os resultados vão ao encontro de outros estudos, como Abernethy, Bouwens e van Lent (2010), Cruz et al. (2015) e Waldman & Yammarino (1999), ao constatar que a forma de liderar do gestor impacta na utilização de ferramentas de SCG. A quarta hipótese detectou que o estilo de liderança de estrutura inicial por meio dos controles gerenciais formais impacta de forma positiva o desempenho organizacional, por meio de uma mediação total. Este resultado corrobora parcialmente outros estudos, ao identificar que esse estilo de liderança utiliza controles mais formais ao estabelecer metas e tomar decisões na busca de resultados.

A partir dos resultados, conclui-se parcialmente que os estilos de liderança influenciam o desempenho por meio da utilização de elementos de SCG, bem como as relações diretas analisadas. No entanto, os resultados são importantes para entender como as características dos gestores podem influenciar o uso dos SCG na busca do desempenho organizacional.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os achados. Primeiro, o modelo proposto é verificado por meio de dados de pesquisa, podendo apresentar vieses não detectados. Segundo, o estilo de liderança e o uso de SCG podem ser influenciados por diversas características, portanto a pesquisa pode estar sujeita a viés causado por variável omitida. A terceira limitação decorre do desenho transversal da pesquisa, onde os resultados são apresentados de acordo com associações estatísticas entre os caminhos do modelo.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se uma análise incremental dos efeitos dos tipos de SCG, como de resultado, de ação, de pessoal e culturais nas organizações. Outra sugestão seria considerar outros estilos de gestão que possam abordar outros comportamentos dos líderes. Também se sugere ampliar a amostra e empregar outras metodologias de pesquisa que possam fornecer informações mais adequadas.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **REFERÊNCIAS**

ABERNETHY, Margaret A.; BOUWENS, Jan; VAN LENT, Laurence. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p.2-16, mar. 2010.

ABERNETHY, Margaret A.; BROWNELL, Peter. Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 3-4, p.233-248, abr. 1997.

AMABILE, Teresa M et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p.5-32, fev. 2004.

ANPROTEC. Associados ANPROTEC. Disponível: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/associados-anprotec/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

ANPROTEC. Estudo de impacto econômico. Brasília, 2016. Disponível: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2018.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: A framework for analysis**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Boston, 1965.

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J.. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p.746-771, ago. 2014.

BIDO, Diógenes de Souza et al. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles?. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p.245-269, 30 jun. 2010.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p.488-536, 2 maio 2019.

BISBE, Josep; OTLEY, David. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations And Society**, v. 29, n. 8, p.709-737, nov. 2004.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Management practices, work life balance, and productivity: a review of some recent evidence. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 22, n. 4, p. 457–482, 1 dez. 2006.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations And Society**, v. 28, n. 2-3, p.127-168, fev. 2003.

CHENHALL, Robert H.; KALLUNKI, Juha-pekka; SILVOLA, Hanna. Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. **Journal of Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p.99-128, dez. 2011.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p.772-794, dez. 2015.

DALE, K.; FOX, M. L. Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. **Journal of Managerial issues**, p. 109–130, 2008.

DERUE, D. Scott et al. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel psychology**, v. 64, n. 1, p. 7-52, 17 fev. 2011.

DURÉNDEZ, Antonio et al. Management control systems and performance in small and medium family firms. **European Journal Of Family Business**, v. 6, n. 1, p.10-20, jan. 2016.

EISENHARDT, Kathleen M.. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p.134-149, fev. 1985.

FLEISHMAN, Edwin A.. The description of supervisory behavior. **Journal Of Applied Psychology**, v. 37, n. 1, p.1-6, fev. 1953.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal Of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p.39-50, fev. 1981.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E.. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal Of Business Economics**, v. 87, n. 2, p.185-219, fev. 2017.

GOMES, Joar Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, J. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HENRI, Jean-françois. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, Organizations And Society**, v. 31, n. 6, p.529-558, ago. 2006.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R.. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances In International Marketing**, p.277-319, jan. 2009.

HULLAND, John. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p.195-204, fev. 1999.

JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias; SOUZA, Antonio Artur de. Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 1, p.55-71, 2012.

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F.; ILIES, Remus. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal Of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p.36-51, fev. 2004.

KAISER, Robert B.; HOGAN, Robert; CRAIG, S. Bartholomew. Leadership and the fate of organizations. **American Psychologist**, v. 63, n. 2, p.96-110, fev. 2008.

KLEINE, Christian; WEIßENBERGER, Barbara E.. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. **Journal Of Management Control**, v. 24, n. 3, p.241-266, jan. 2014.

KOENE, Bas A.s; VOGELAAR, Ad L.w; SOETERS, Joseph L. Leadership effects on organizational climate and financial performance. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p.193-215, jun. 2002.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: A critical review. **Accounting, Organizations And Society**, v. 22, n. 2, p.207-232, fev. 1997.

LAPIERRE, Laurent; BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p.05-16, dez. 1989.

LAZZAROTTI, Fábio et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p.673-695, dez. 2015.

MERCHANT, K. A. **Control in business organization**. Financial Times/Prentice Hall, 1985.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. **Pearson Education**, 2007.

NGUYEN, Thi Thu et al. Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. **Journal Of Business Research**, v. 70, p.202-213, jan. 2017.

OJOKUKU, R M; A ODETAYO, T; SAJUYIGBE, A S. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of nigerian banks. **American Journal Of Business And Management**, v. 1, n. 4, p.202-207, 30 nov. 2012.

OSBORNE, Jason W.; COSTELLO, Anna B.; KELLOW, J. Thomas. **Best practices in exploratory factor analysis**. Best practices in quantitative methods, p. 86-99, 2008.

OTLEY, David. **Management control in contemporary organizations: towards a wider framework**. Management Accounting Research, v. 5, n. 3-4, p.289-299, set. 1994.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p.363-382, dez. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBERTS, J. **The modern firm: Organizational design for performance and growth.** Oxford university press, 2007.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Harvard Business Press, 1994.

WALDMAN, David A.; YAMMARINO, Francis J.. Ceo charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. **Academy Of Management Review**, v. 24, n. 2, p.266-285, abr. 1999.

WIDENER, Sally K.. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations And Society**, v. 32, n. 7-8, p.757-788, out. 2007.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations.** 8 ed. Pearson Education India, 2013.