

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS**

**TESE DE DOUTORADO**

**ASSOCIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO USO DO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL E O EFEITO MODERADOR DAS CARACTERÍSTICAS  
OBSERVÁVEIS DE GESTORES DE TOPO: EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS  
FAMILIARES DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

**STELLA MARIS LIMA ALTOÉ**

**CURITIBA**

**2017**

**STELLA MARIS LIMA ALTOÉ**

**ASSOCIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO USO DO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL E O EFEITO MODERADOR DAS CARACTERÍSTICAS  
OBSERVÁVEIS DE GESTORES DE TOPO: EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS  
FAMILIARES DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

**CURITIBA**

**2017**

**STELLA MARIS LIMA ALTOÉ**

**ASSOCIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO USO DO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL E O EFEITO MODERADOR DAS CARACTERÍSTICAS  
OBSERVÁVEIS DE GESTORES DE TOPO: EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS  
FAMILIARES DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Mestrado e Doutorado – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr.º Vicente Pacheco.

Co-orientadora: Prof.ª Dr.ª Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

**CURITIBA**

**2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. CATALOGAÇÃO NA FONTE

Altoé, Stella Maris Lima

Associação dos estilos de liderança no uso do sistema de controle gerencial e o efeito moderador das características observáveis de gestores de topo: evidências em empresas familiares do segmento supermercadista / Stella Maris Lima Altoé.- 2017.

163 f.

Orientador: Vicente Pacheco.

Co-orientadora: Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2017.

1. Contabilidade gerencial. 2. Liderança. 3. Empresas familiares. 4. Teoria dos escalões superiores. I. Pacheco, Vicente. II. Espejo, Márcia Maria dos Santos Bortolucci, 1975- III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. IV. Título.

CDD 658.1511



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós Graduação em CONTABILIDADE  
Código CAPES: 40001016050P0

### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Tese de Doutorado de **STELLA MARIS LIMA ALTOE**, intitulada: **"ASSOCIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E O EFEITO MODERADOR DAS CARACTERÍSTICAS OBSERVÁVEIS DE GESTORES DE TOPO: EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA"**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.  
A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Novembro de 2017.

VICENTE PACHECO  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

EDELVINO RAZZOLINI FILHO  
Avaliador Externo (UFPR)

LAURO BRITO DE ALMEIDA  
Avaliador Interno (UFPR)

LUCIANO MARCIO SCHERER  
Avaliador Interno (UFPR)

MARCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO  
Avaliador Externo (UFMS)

Dedico essa tese aos meus amados pais, Elisabete e Jaime, por acreditarem e me apoiarem nessa trajetória. À minha princesa vó Maria, pelas orações e pela torcida, e ao meu noivo Ricardo por me incentivar diariamente na conquista desse sonho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por atender às minhas orações, quando desde pequena sonhava em um dia ser doutora; na minha inocência não sabia que a trajetória seria árdua e repleta de desafios. Deus, porém, com sua infinita misericórdia e bondade, me fortaleceu e me inspirou para que eu fosse atrás de meus sonhos, e hoje aqui estou finalizando mais uma etapa da minha formação.

Agradeço de todo o meu coração à minha amada mãe Elisabete, que viveu literalmente essa tese comigo; compartilhei com ela o turbilhão de emoções que senti nesse período, até de hipóteses ela passou a entender um pouco rs... Minha preciosa mãe, sem as suas orações, o seu apoio, o seu companheirismo, a sua motivação diária eu não teria chegado até aqui, muito obrigada por exercer o seu papel de mãe de forma brilhante.

Agradeço de forma especial ao meu amado pai Jaime; para quem não sabe, ele é um ser humano diferenciado, transpira motivação, vê o mundo com um olhar otimista e sempre me incentivou com suas palavras, especialmente quando dizia “vamos, vamos, avante!”. O senhor foi fundamental ao longo deste processo, mostrou cuidado, carinho e um apoio essencial.

Agradeço à minha princesa vó Maria por sempre acompanhar minha trajetória nos estudos, por ficar encantada que a sua “menininha” foi estudar na capital, e ainda por toda a preocupação que sempre teve comigo. As suas orações diárias foram fundamentais para eu me tornar quem sou hoje, te amo!

Agradeço ao meu noivo Ricardo Suave, que entrou na minha vida por meio da pós-graduação. Coração, obrigada por ter me ajudado a tornar esse sonho realidade, por estar ao meu lado em todos os instantes. Nos últimos tempos nosso namoro em muitos momentos se resumiu à tese, mas vejo que valeu a pena. Logo logo eu e você vamos comemorar juntos a finalização do nosso doutorado, esta vitória é nossa. Te amo Ricardo!

Agradeço ao meu orientador professor Vicente Pacheco por todo apoio e orientação dedicado a este estudo, e à professora co-orientadora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo que iniciou comigo esta parceria, sempre me incentivando e apoiando para que eu finalizasse esta etapa.

Agradeço aos professores Cícero Aparecido Bezerra, Edelvino Razzolini Filho, Giovanna Pezarico, Lauro Brito de Almeida e Luciano Márcio Scherer, pelas valiosas contribuições na banca. Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da

Universidade Federal do Paraná, em especial ao professor Romualdo Douglas Colauto, por estar à frente da Coordenação em quase todo o período do meu doutorado.

Agradeço aos meus amigos da turma de doutorado 2014, Celso da Rosa Filho, Cláudio Marcelo Edwards Barros, Luciana Klein, Patrícia Villa Costa Vaz e Sônia Raifur Kos, por vivenciarem esse momento comigo e por contribuírem para a execução deste trabalho. Agradeço também à minha amiga Edicléia Andrade dos Santos por todas as contribuições teóricas acerca do tema pesquisado.

Agradeço à Associação Paranaense de Supermercados por me auxiliar na coleta dos dados e à todos os supermercados que participaram da minha tese.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio financeiro recebido nos dois primeiros anos do doutorado.

Agradeço à Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade por fazer parte da primeira turma de doutorado em contabilidade do Estado do Paraná.

Agradeço à secretaria do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, por todo apoio administrativo e por sempre estarem à disposição.

Por fim, agradeço à todos que torceram por mim nesta fase da minha vida; com certeza esta trajetória será inesquecível! Estou muito feliz em realizar este sonho e espero retribuir tudo o que eu aprendi para a sociedade.

“É mergulhando de cabeça, se atirando sem medo, acreditando e não desanimando que se chega em seus objetivos... Nada cai do céu... sem riscos, sem empenho e esforço, a vida não tem graça!”.

(Hudson Pessini)

## RESUMO

Altoé, S. M. L. (2017). Associação dos estilos de liderança no uso do sistema de controle gerencial e o efeito moderador das características observáveis de gestores de topo: evidências em empresas familiares do segmento supermercadista. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

A Teoria dos Escalões Superiores preconiza que as características individuais dos gestores de topo influenciam suas escolhas, e remetem aos aspectos psicológicos e são denominadas de características observáveis (Hambrick & Mason, 1984). Nesta tese, as características observáveis foram representadas pela idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero. Acredita-se que os estilos de liderança, transformacional e transacional dos gestores de topo, quando associados às características observáveis, produzem efeitos distintos nas práticas organizacionais. Logo, a interação dos gestores com as práticas da entidade afetam no uso do Sistema de Controle Gerencial, na perspectiva de um pacote, a partir da combinação de cinco elementos, especificamente, controles culturais, controles de planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa, e controles administrativos (Malmi & Brown, 2008). Dessa forma, esta tese objetiva associar os estilos de liderança e as características observáveis de gestores de topo no uso do Sistema de Controle Gerencial em empresas familiares do segmento supermercadista. Uma *survey* foi realizada tendo como amostra 101 gestores/gerentes ou proprietários de supermercados do Estado do Paraná. Para testar as hipóteses da pesquisa, utilizou-se a modelagem de equações estruturais para uma análise denominada de global, que associou os estilos de liderança no uso do Sistema de Controles Gerencial, e para uma análise multigrupos, em que as características observáveis moderaram as relações do modelo global. Dessa forma, além do modelo global, outros cinco foram estruturados, um para cada característica observável. Ainda, na análise multigrupos, as cinco características observáveis foram segregadas em dois grupos de análise, a saber: i) idade: 19 a 36 anos (grupo 1) e 37 a 70 anos (grupo 2); ii) nível de formação: fundamental e médio (grupo 1) e graduação e especialização (grupo 2); iii) experiência profissional: 2 a 16 anos (grupo 1) e 17 a 53 anos (grupo 2); iv) tempo no cargo: 1 a 9 anos (grupo 1) e 10 a 46 aos (grupo 2), e v) gênero: masculino (grupo 1) e feminino (grupo 2). Assim, comprovou-se a tese de que os estilos de liderança, quando moderados pelas características observáveis de gestores de topo, produzem efeitos distintos no uso do Sistema de Controle Gerencial. Os achados indicam que as características observáveis dos gestores de topo implicam em diferentes associações para os estilos de liderança e uso do Sistema de Controle Gerencial. Os resultados demonstram que o uso do Sistema de Controle Gerencial na vertente dos controles culturais e do planejamento são mais utilizados por líderes transformacionais mais jovens. Por outro lado, quando presentes as características transacionais, esses gestores tendem a ser mais experientes. Ressalta-se, contudo, que para o uso dos controles de remuneração e recompensa os achados foram opostos. Quanto aos controles cibernéticos, o uso ocorreu principalmente para a liderança transacional, enquanto que os controles administrativos foram utilizados somente pelos líderes transformacionais. Por fim, salienta-se a importância de considerar as especificidades dos grupos, tendo em vista que a combinação de diversos elementos propicia achados mais concretos e, conseqüentemente, a expansão do conhecimento.

Palavras-chave: Características observáveis. Estilos de liderança. Sistema de Controle Gerencial. Teoria dos Escalões Superiores.

## ABSTRACT

Altoé, S. M. L. (2017). Association of leadership styles in the use of the management control system and the moderating effect of the observable characteristics of top managers: evidences in familiar companies of the supermarket industry. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

The Upper Echelon Theory advocates that the individual characteristics of top managers influence their choices, and refer to psychological aspects and are called observable characteristics (Hambrick & Mason, 1984). In this dissertation, observable characteristics were represented by age, level of education, work experience, experience in the current job, and gender. There is evidence of transformational and transactional leadership styles of top managers, when associated with observable characteristics, producing distinct effects on organizational practices. Therefore, the interaction of managers with the entity's practices refers to the use of the Management Control System, as a package perspective, from the combination of five elements, namely, cultural controls, planning controls, cyber controls, cyber controls, remuneration controls and reward, and administrative controls (Malmi & Brown, 2008). Thus, this dissertation aims to associate the leadership styles and the observable characteristics of top managers in the use of the Management Control System in family companies of the supermarket industry. A survey was conducted with 101 managers or owners of supermarkets in the state of Paraná. In order to test the research hypotheses, the structural equation modeling was used for a so-called global analysis, which associated the leadership styles in the use of the Management Control System, and for a multigroup analysis, in which the observable characteristics moderated the relations of the global model. Thus, in addition to the global model, five more models were structured, one for each observable characteristic. Also, in the multi-group analysis, the five observable characteristics were segregated into two groups of analysis, namely: i) age: 19 to 36 years old (group 1) and 37 to 70 years old (group 2); ii) education level: elementary and high school degrees (group 1) and undergraduate and specialization degrees (group 2); iii) professional experience: 2 to 16 years (group 1) and 17 to 53 years (group 2); iv) experience in the current job: 1 to 9 years (group 1) and 10 to 46 years (group 2), and v) gender: male (group 1) and female (group 2). Thus, I proved the thesis that the leadership styles, when moderate by the observable characteristics of top managers, produce different effects in the use of the Management Control System. The findings indicate that the observable characteristics of top managers imply different associations for leadership styles and use of the Management Control System. The results demonstrate that the use of the Management Control System for cultural controls and planning aspects are more used by younger transformational leaders. On the other hand, when the transactional characteristics are present, these managers tend to be more experienced. However, notice that the findings were the opposite for the use of remuneration and reward controls. Regarding the cybernetic controls, the main use was for transactional leadership, whereas administrative controls were used only by transformational leaders. Finally, it is important to consider the specificities of the groups, since the combination of several elements provides more concrete findings and, consequently, the expansion of knowledge.

Keywords: Observable characteristics. Leadership styles. Management Control System. Upper Echelon Theory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organização da pesquisa.....	26
Figura 2. Modelo de três círculos da empresa familiar .....	30
Figura 3. TES sob o enfoque da tomada de decisão .....	32
Figura 4. Modelo inicial da TES .....	33
Figura 5. Constructos da liderança transformacional .....	40
Figura 6. Constructos da liderança transacional.....	41
Figura 7. SCG na perspectiva de um pacote.....	48
Figura 8. Modelo teórico da pesquisa.....	60
Figura 9. Método hipotético-dedutivo .....	64
Figura 10. Frequência dos cursos de graduação .....	77
Figura 11. Ano de fundação dos supermercados.....	78
Figura 12. Cidades das matrizes dos supermercados .....	79
Figura 13. Cidades das matrizes dos supermercados agrupadas .....	80
Figura 14. Resultados do modelo estrutural inicial .....	93
Figura 15. Achados da pesquisa para o uso dos controles culturais – H <sub>1a</sub> e H <sub>1b</sub> .....	123
Figura 16. Achados da pesquisa para o uso dos controles de planejamento – H <sub>2a</sub> e H <sub>2b</sub> .....	124
Figura 17. Achados da pesquisa para o uso dos controles cibernéticos – H <sub>3a</sub> e H <sub>3b</sub> .....	125
Figura 18. Achados da pesquisa para o uso dos controles de remuneração e recompensa – H <sub>4a</sub> e H <sub>4b</sub> .....	126
Figura 19. Achados da pesquisa para o uso dos controles administrativos – H <sub>5a</sub> e H <sub>5b</sub> .....	126

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Proxies das características observáveis dos gestores de topo.....	34
Quadro 2. Conceitos de liderança.....	36
Quadro 3. Categorias de análise e elementos constitutivos do positivismo .....	63
Quadro 4. Constructos da pesquisa.....	66
Quadro 5. Detalhamento do instrumento de pesquisa .....	70
Quadro 6. Inferências sobre o teste de hipóteses do modelo global e multigrupos.....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos respondentes .....	76
Tabela 2. Tendência e distribuição dos dados do constructo liderança transformacional.....	82
Tabela 3. Tendência e distribuição dos dados do constructo liderança transacional .....	83
Tabela 4. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles culturais .....	85
Tabela 5. Tendência e distribuição dos dados do constructo planejamento .....	85
Tabela 6. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles cibernéticos .....	86
Tabela 7. Tendência e distribuição dos dados do constructo remuneração e recompensa .....	86
Tabela 8. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles administrativos .....	87
Tabela 9. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração inicial.....	89
Tabela 10. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração inicial .....	90
Tabela 11. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural inicial .....	91
Tabela 12. Significâncias das relações do modelo estrutural inicial .....	92
Tabela 13. Variáveis moderadoras da análise multigrupos .....	94
Tabela 14. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração idade 19 a 36 anos .....	95
Tabela 15. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração idade 37 a 70 anos .....	96
Tabela 16. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração idade 19 a 36 anos .....	96
Tabela 17. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração idade 37 a 70 anos .....	96
Tabela 18. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural idade 19 a 36 anos .....	97
Tabela 19. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural idade 37 a 70 anos .....	97
Tabela 20. Significâncias das relações do modelo estrutural idade .....	98
Tabela 21. Análise multigrupos para a variável idade .....	99
Tabela 22. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio .....	100

Tabela 23. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização .....	100
Tabela 24. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio .....	101
Tabela 25. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização .....	101
Tabela 26. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural nível de formação ensino fundamental e médio .....	102
Tabela 27. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural nível de formação graduação e especialização .....	102
Tabela 28. Significâncias das relações do modelo estrutural nível de formação .....	103
Tabela 29. Análise multigrupos para a variável nível de formação .....	104
Tabela 30. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração experiência profissional 2 a 16 anos .....	105
Tabela 31. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração experiência profissional 17 a 53 anos .....	105
Tabela 32. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração experiência profissional 2 a 16 anos.....	106
Tabela 33. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração experiência profissional 17 a 53 anos.....	106
Tabela 34. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural experiência profissional 2 a 16 anos.....	106
Tabela 35. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural experiência profissional 17 a 53 anos.....	107
Tabela 36. Significâncias das relações do modelo estrutural experiência profissional.....	108
Tabela 37. Análise multigrupos para a variável experiência profissional.....	109
Tabela 38. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração tempo no cargo 1 a 9 anos .....	110
Tabela 39. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração tempo no cargo 10 a 46 anos .....	110
Tabela 40. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração tempo no cargo 1 a 9 anos .....	111
Tabela 41. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração tempo no cargo 10 a 46 anos .....	111

Tabela 42. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural tempo no cargo 1 a 9 anos .....	112
Tabela 43. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural tempo no cargo 10 a 46 anos .....	112
Tabela 44. Significâncias das relações do modelo estrutural tempo no cargo .....	113
Tabela 45. Análise multigrupos para a variável tempo no cargo .....	114
Tabela 46. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração gênero masculino .....	115
Tabela 47. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração gênero feminino .....	115
Tabela 48. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração gênero masculino .....	116
Tabela 49. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração gênero feminino .....	116
Tabela 50. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural gênero masculino .....	117
Tabela 51. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural gênero feminino .....	117
Tabela 52. Significâncias das relações do modelo estrutural gênero .....	118
Tabela 53. Análise multigrupos para a variável gênero .....	119

## LISTA DE SIGLAS

APRAS	Associação Paranaense de Supermercados
AVE	<i>Average Variance Extratecd</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CC	Confiabilidade Composta
CI	Confiabilidade Interna
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MQL	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PPGCONT	Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TES	Teoria dos Escalões Superiores
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFPR	Universidade Federal do Paraná
VL	Variável Latente
VME	Variância Média Extraída
VP	Validade Preditiva
WLB	<i>Work-life Balance</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.2 MOTIVAÇÃO PARA ESTUDAR AS EMPRESAS FAMILIARES .....	21
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA .....	22
1.4 OBJETIVOS .....	22
1.4.1 Objetivo geral.....	22
1.4.2 Objetivos específicos .....	22
1.5 JUSTIFICATIVA .....	23
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	25
1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA .....</b>	<b>28</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES .....	28
2.2 TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES (TES).....	31
2.3 LIDERANÇA .....	35
2.3.1 Liderança transformacional.....	39
2.3.2 Liderança transacional .....	41
2.3.3 Liderança e gênero .....	42
2.4 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG).....	46
2.4.1 O uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) conforme o modelo de Malmi e Brown (2008) .....	48
2.4.1.1 Controles culturais .....	49
2.4.1.2 Planejamento.....	51
2.4.1.3 Controles cibernéticos.....	51
2.4.1.4 Controles de remuneração e recompensa.....	52
2.4.1.5 Controles administrativos .....	53
2.4.2 Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a Teoria dos Escalões Superiores (TES)..	54
2.5 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	55
2.5.1 Estilos de liderança e o uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) .....	55
2.5.2 Modelo teórico da pesquisa.....	59
<b>3 TESE.....</b>	<b>61</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	62

4.1.1	Dimensão epistemológica .....	62
4.1.2	Abordagem quanto ao método .....	63
4.1.3	Abordagem quanto ao problema .....	64
4.1.4	Abordagem quanto ao objetivo do estudo .....	64
4.1.5	Abordagem quanto à estratégia .....	64
4.1.6	Abordagem quanto ao efeito do pesquisador nas variáveis de estudo .....	65
4.1.7	Abordagem quanto à dimensão do tempo .....	65
4.1.8	Abordagem quanto ao escopo .....	65
4.2	CONSTRUCTOS DA PESQUISA .....	65
4.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS RELEVANTES .....	66
4.3.1	Características observáveis .....	67
4.3.2	Estilos de liderança .....	67
4.3.3	Uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) .....	68
4.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	68
4.5	COLETA DE DADOS .....	69
4.5.1	Instrumento de pesquisa .....	69
4.5.2	Pré-teste e revisão do instrumento de pesquisa .....	71
4.5.3	Aplicação do instrumento de pesquisa .....	72
4.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	73
4.6.1	Estatística descritiva .....	74
4.6.2	Modelagem de equações estruturais .....	74
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>76</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	76
5.2	CARACTERIZAÇÃO DOS SUPERMERCADOS .....	78
5.3	ANÁLISE DESCRITIVA .....	81
5.4	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL .....	87
5.4.1	Avaliação do modelo de mensuração .....	88
5.4.2	Avaliação do modelo estrutural .....	90
5.5	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MULTIGRUPOS .....	93
5.5.1	Análise multigrupos: idade .....	94
5.5.2	Análise multigrupos: nível de formação .....	99
5.5.3	Análise multigrupos: experiência profissional .....	104
5.5.4	Análise multigrupos: tempo no cargo .....	109
5.5.5	Análise multigrupos: gênero .....	114
5.6	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....	119

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>128</b>
6.1	IMPLICAÇÕES PARA A ACADEMIA E PRATICANTES .....	128
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	130
6.3	ENCAMINHAMENTOS FUTUROS .....	130
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>149</b>
	<b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>150</b>
	<b>APÊNDICE 3 – VALIDADE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>155</b>
	<b>APÊNDICE 4 – MODELAGEM DE QUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL – MODELO INICIAL .....</b>	<b>156</b>
	<b>APÊNDICE 5 – MODELAGEM DE QUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL – MODELO AJUSTADO .....</b>	<b>160</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Compreender a forma com que os gestores de topo tomam decisão é uma das questões centrais da Teoria dos Escalões Superiores (TES). O estudo seminal de Hambrick e Mason (1984) estabelece que as organizações são um espelho das decisões dos gestores de topo, de modo que as suas escolhas direcionam os rumos organizacionais.

Pela TES, as características individuais dos gestores de topo influenciam a escolha das estratégias e, conseqüentemente, o desempenho da entidade. As características individuais são compostas pelos fatores psicológicos e observáveis. Os psicológicos referem-se à base cognitiva e valores individuais, que segundo Hambrick e Mason (1984), são difíceis de serem mensurados. Nada obstante, as características observáveis – idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero – conseguem traçar o perfil do gestor de topo e indiretamente mapeiam os fatores psicológicos.

Isso posto, ainda de acordo com a TES, os indivíduos apresentam: i) campo de visão limitado; ii) percepção seletiva e iii) diferentes interpretações; fatores estes, que são justificados pela sua percepção individual, principalmente em função das suas características psicológicas e observáveis. Tais especificações, quando da tomada de decisão, atuam como se fossem um filtro, e fazem com que os gestores de topo apresentem uma decisão única diante de inúmeras alternativas (Hambrick & Mason, 1984).

De acordo com a literatura, as diferenças na postura do gestor de topo ou do líder são pautadas no estilo de liderança adotada. Há os líderes tidos como transformadores, que promovem mudanças na empresa e conquistam a empatia dos seus subordinados e cujo relacionamento entre as partes é pautado na confiança e no compromisso, evidenciando-se assim, os laços emocionais (Bass, 1985; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Jung & Avolio, 1999; Rego, 1997). Por outro lado, existem os líderes transacionais, cuja liderança é fundamentada na fixação de objetivos, monitoramento e controle de resultados (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Na ótica do Sistema de Controle Gerencial (SCG) considera-se que não há controle gerencial sem liderança e nem liderança sem controle gerencial. Logo, controle gerencial e liderança são inseparáveis (Efferin & Hopper, 2007). A interação direta dos gestores com os colaboradores implica na adoção de um estilo de controle gerencial próprio (Sandino, 2007).

Nessa discussão, ressalta-se que existem diferenças entre os termos liderança e gerenciamento: a liderança tende a ser emocional, pautada nos valores organizacionais, voltada para uma visão de futuro e para a superação de obstáculos; por outro lado, os gestores focam nos recursos físicos, nas suas habilidades, na elaboração de planos formais e no monitoramento de suas atividades (Bergamini, 2009; Robbins, 2005).

O estudo de Nguyen, Mia, Winata e Chong (2017) examinou a influência do estilo de liderança no desenho do SCG e o efeito desse projeto sobre o desempenho gerencial. Segundo os autores, o SCG reúne e processa informações que auxiliam os gestores no planejamento, controle e avaliação de desempenho em toda a organização. As informações geradas pelo SCG servem para dois propósitos principais: i) influenciar a decisão e ii) facilitar o processo decisório. Quando o SCG influencia a decisão, a informação é usada para avaliação de desempenho e fins motivacionais. Em contraste, na função facilitadora, a informação é usada para melhorar a tomada das decisões gerenciais.

O controle gerencial corresponde a um amplo conjunto de medidas organizacionais que fazem parte do SCG (Malmi & Brown, 2008). O entendimento do controle gerencial relaciona-se a dois aspectos essenciais: o primeiro centra-se na consecução dos objetivos organizacionais, e o segundo refere-se às atitudes intencionais dos gestores para influenciarem o comportamento dos funcionários e paralelamente, minimizarem as ações oportunistas (Merchant, Van der Stede, & Zheng, 2003). Entende-se que o SCG apresenta um caráter dinâmico e flexível, em função de sempre atender a mudanças. Além disso, os líderes apresentam uma postura de influenciar o comportamento dos membros da organização, ao invés de determinarem o que deve ser feito.

Malmi e Brown (2008) desenvolveram um modelo de SCG na perspectiva de um pacote, contemplando as seguintes perspectivas: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e recompensa e v) controles administrativos. A tipologia fundamenta-se na distinção entre tomada de decisão e controle, e paralelamente, centra-se nos controles gerenciais utilizados pelos gestores para conduzirem o comportamento dos colaboradores.

A TES pode ser utilizada como fonte teórica para fundamentar como as características observáveis relacionam-se com o estilo de liderança dos gestores de topo, e como esta relação reflete no uso do SCG. Portanto, a TES, a partir da orientação individual dos gestores influencia no uso do SCG (Hambrick & Mason, 1984; Hiebl, 2014).

Como o resultado organizacional é reflexo da forma de utilizar o SCG (Strauß & Zecher, 2013), observa-se que o gestor de topo é uma dimensão importante na escolha das estratégias

empresarias, tendo em vista que, conforme defendem Malmi e Brown (2008), os gestores podem mudar os controles gerenciais conforme julgarem necessário. Entende-se que o estilo de liderança do gestor de topo e outros atributos como idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero, juntamente com seu estilo de liderança, interferem diretamente no rumo organizacional, podendo levar a entidade tanto ao fracasso como ao sucesso, dependendo da gestão do líder.

Com base nas questões de liderança, características observáveis e SCG, apresenta-se uma reflexão acerca da interação destes elementos com a empresa familiar, que é compreendida como a instituição em que a família possui capital suficiente para exercer controle sobre a estratégia e sobre quem ocupará o cargo de direção (Pounder, 2015). Além do enfoque estratégico, questões da Psicologia e Sociologia (Zachary & Mishra, 2011) também influenciam diretamente as empresas familiares.

Diversos autores (Harris, Martinez, & Ward, 1994; Lindow, Stubner, & Wulf, 2010; Nordqvist & Melin, 2010; Ward, 1988) convergem ao entendimento de que a formulação da estratégia em empresas familiares diferencia-se das empresas não familiares pressupondo que a família interfere diretamente no “ajuste” ou “encaixe” do que está sendo proposto. Esta interferência, ou participação direta da família, é reflexo das regras e bases culturais por ela institucionalizadas (Jarzabkowski & Paul Spee, 2009; Nordqvist & Melin, 2010).

Nas empresas familiares questões de propriedade, que se fundamenta na distribuição de poder e controle, são complexas e também diferentes das empresas não familiares, tendo em vista que os laços estabelecidos pelos membros da família é um fator que precisa ser bem administrado. Assim, entende-se que a propriedade promove algumas indagações: Quem estará à frente da gestão da empresa? Os controles gerenciais serão centralizados ou o líder possui um estilo de gestão compartilhado?

Segundo Simon (1987), as pessoas possuem uma racionalidade limitada e as emoções refletem no comportamento do homem. Como as empresas são constituídas por indivíduos suscetíveis a emoções, cabe à dimensão sócio psicológica compreender a emoção nas empresas, sendo que nas empresas familiares a emoção é uma variável mais evidente em decorrência dos vínculos existentes (Bee & Neubaum, 2014).

## 1.2 MOTIVAÇÃO PARA ESTUDAR AS EMPRESAS FAMILIARES

A temática discutida pelas empresas familiares é destaque em periódicos internacionais que apresentam alto fator de impacto, além disso, as revistas estão promovendo edições especiais acerca do tema (Borges, Brito, Lima, & Castro, 2016).

Com relação às publicações, a investigação de Materne, Debicki, Kellermanns e Chrisman (2013) foi realizada em 30 periódicos de gestão no período de 2001 a 2009. Os achados da pesquisa revelam que 394 artigos discutem sobre empresas familiares nesse período, sendo que os periódicos que mais apresentaram publicações foram: i) *Family Business Review* (182 artigos); ii) *Entrepreneurship Theory and Practice* (70 artigos); iii) *Journal of Small Business Management* (26 artigos), e iv) *Journal of Business Venturing* (25 artigos). Nessa perspectiva, os autores identificaram que os periódicos *Family Business Review* (criado em 1988); *Journal of Family Business Strategy* (criado em 2010) e *Journal of Family Business Management* (criado em 2011) publicam somente pesquisas referentes a empresas familiares.

Observa-se que a pesquisa em empresas familiares também é destaque no segmento dos negócios (Astrachan & Pieper, 2010; Stewart & Miner, 2011). Os estudos mesclam diversas disciplinas como psicologia, economia e sociologia, entre outras (Pieper, 2010; Zachary & Mishra, 2011; Zahra & Sharma, 2004).

No ramo da contabilidade, as investigações sobre empresas familiares são recentes, Songini et al. (2013) procuraram responder aos seguintes questionamentos em seu estudo: i) por que a contabilidade mesmo sendo uma das disciplinas mais antigas do cenário empresarial, só recentemente considerou as empresas familiares como predominantes na economia mundial e como sendo uma área relevante para a pesquisa? ii) qual é o papel da contabilidade nas empresas familiares? iii) quais questões de contabilidade são relevantes para as empresas familiares? iv) como são as diferentes práticas contábeis implementadas nas empresas familiares? v) como estas práticas afetam os diversos resultados das empresas familiares? Estas indagações foram relacionadas a três aspectos centrais, a saber: envolvimento familiar na propriedade, governança e gestão; riqueza socioemocional e sucessão. Dessa forma, os autores consideram que, sobretudo na área de Contabilidade Gerencial, as pesquisas merecem atenção nos assuntos relacionados às empresas familiares.

Resultados de estudos sugerem que as empresas familiares que enfatizam tanto o sistema familiar quanto o sistema empresarial, comparativamente às empresas que direcionam seus esforços apenas para o negócio, apresentaram melhores resultados (Basco & Pérez Rodríguez, 2011). Zachary & Mishra (2011) consideram que a combinação da família com o

ambiente empresarial resulta em uma abordagem multidisciplinar que possibilita discussões no âmbito da Psicologia e da Sociologia.

### 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, entende-se que as características observáveis dos gestores de topo – idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero (Hambrick & Mason, 1984), são *proxies* que influenciam os estilos de liderança, logo, os gestores de topo tomam suas decisões e utilizam o SCG conforme a sua racionalidade.

Embora a literatura de gestão reconheça que a liderança influencia o funcionamento organizacional, os pesquisadores da área contábil ainda são relativamente silenciosos em compreenderem como o estilo de liderança influencia o uso do SCG (Abernethy, Bouwens, & Van Lent, 2010).

Assim, é relevante investigar a combinação dos três constructos – características observáveis, estilo de liderança e uso do SCG – simultaneamente em empresas familiares, tendo em vista que nenhum dos estudos identificados tratou essas variáveis de modo integrado e com as especificações propostas nesta tese. Dessa forma, a questão norteadora da presente investigação é: **De que forma os estilos de liderança quando moderados pelas características observáveis de gestores de topo associam-se no uso do Sistema de Controle Gerencial em empresas familiares do segmento supermercadista?**

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo geral

Associar os estilos de liderança e as características observáveis de gestores de topo no uso do Sistema de Controle Gerencial em empresas familiares do segmento supermercadista.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Associar os estilos de liderança, transformacional e transacional, no uso do SCG.
- b) Associar os estilos de liderança, transformacional e transacional, no uso do SCG a partir da moderação das características observáveis de gestores de topo.

- c) Propor modelos de uso do SCG, a partir da moderação das características observáveis nos estilos de liderança.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Utilizou-se a TES como fundamento teórico desta tese, tendo em vista que os indivíduos possuem características psicológicas e observáveis que orientam as suas escolhas estratégicas, as quais, por sua vez, atuam diretamente nos rumos das organizações, sobretudo no que tange aos aspectos relacionados ao desempenho (Hambrick & Mason, 1984).

Hambrick e Mason (1984) enfatizam que a TES pode proporcionar os seguintes benefícios para as organizações: i) maior poder de previsão dos resultados; ii) pode ser o fundamento para a seleção e desenvolvimento de gestores de topo e iii) pode ser utilizada para a estratégia, à medida que se entende a dinâmica dos concorrentes.

Segundo Magro, Utzig e Lavarda (2014), há poucas pesquisas empíricas brasileiras que utilizam a TES para fundamentar teoricamente a gestão da alta gerência com o SCG. Bortoluzzi (2017) analisou a relação das características observáveis dos executivos de alto escalão no uso do SCG – o modelo *Levers of Control* de Simons foi o utilizado para mapear o uso do SCG – e no desempenho em grandes hotéis do Brasil. A autora enfatiza que os gestores de topo possuem um papel fundamental no desempenho da organização. Portanto, em termos teóricos justifica-se a escolha da TES para orientar a pesquisa, considerando a sua relevância; entende-se ainda, que os objetivos desta tese alinham-se diretamente a esta teoria.

Na linha da liderança, Abernethy et al. (2010) analisaram os efeitos do estilo de liderança em três elementos do SCG. Nesse sentido, a presente pesquisa inova, considerando que a TES não foi utilizada como fundamento para a pesquisa de Abernethy et al. (2010). Logo, o constructo das características observáveis não foi considerado. Ainda, o estilo de liderança não foi estudado na ótica da liderança transformacional e transacional, e o SCG foi mapeado a partir: i) da escolha da delegação; ii) da utilização de sistemas de planejamento e controle e iii) do sistema de mensuração de desempenho. Portanto, não foram considerados o efeito potencial dos sistemas de recompensa e informações sobre o desempenho gerencial quando discutido o SCG.

Poucas pesquisas investigaram em um único estudo o efeito do estilo de liderança transformacional nas três escolhas de *design* do SCG, a saber: i) sistema de mensuração de desempenho; ii) sistema de recompensa e confiabilidade na contabilidade e iii) utilização de informações de desempenho gerencial (Nguyen et al., 2017). Widener (2007) encontrou uma

complementaridade entre SCG e sistema de recompensa, os quais não consideram o efeito potencial da confiança nas informações de contabilidade e desempenho gerencial.

Dada a amplitude do modelo de Malmi e Brown (2008), que entende o SCG como um pacote, e ainda considerando que os autores enfatizam que os atores organizacionais são capazes de influenciar o uso dos elementos do SCG, avalia-se a relevância da realização desta pesquisa. A combinação da TES, sobretudo no entendimento de como as características observáveis dos gestores influenciam o estilo de liderança e o uso do SCG, pode contribuir em termos teóricos para o fortalecimento desta linha de pesquisa; além disso, ressalta-se a inovação deste estudo.

Pesquisadores da área gerencial discutem a relevância das empresas familiares na economia brasileira, destacando que a particularidade dessas entidades corresponde à dinâmica de sua origem e história (Estol & Ferreira, 2006). De acordo com Oliveira (2010), mais de 80% das empresas privadas brasileiras são de natureza familiar, representando 60% da receita e dois terços dos empregos de origem privada. No mundo, 70% das empresas são geridas por famílias, sendo que o tempo médio de funcionamento das mesmas é de 24 anos e que somente 5% continuam suas atividades após a terceira geração (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Diante da situação apresentada, avalia-se a importância das empresas familiares, tanto no contexto nacional como no internacional, e pondera-se o elevado índice de descontinuidade que essas entidades apresentam (Gersick et al., 1997). Le Breton-Miller e Miller (2009) destacam a relevância das empresas familiares, por outro lado, os autores evidenciam que menos de 1% das publicações são referentes a essas organizações. Dessa forma, dada a magnitude já apresentada das empresas familiares, justifica-se a elaboração do presente estudo.

Entende-se ainda que equilibrar as atividades familiares e as profissionais nesse tipo de empresas é um desafio tanto para os gestores quanto para as instituições. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – *Work-life Balance* (WLB) – envolve os relacionamentos pessoais, o tempo e a energia demandada pelas atividades. Os proprietários das empresas familiares concordam que nos últimos tempos se tornou complexo alcançar esse equilíbrio (Leaptrott & McDonald, 2010).

A fim de amenizar os conflitos provenientes da gestão da empresa familiar, Pounder (2015) destaca a importância do papel do líder no sentido de conduzir sua gestão para a inovação dos produtos e da utilização de práticas de gestão. O autor enfatiza que a partir de uma liderança sólida as empresas familiares tendem a promover *insights* estratégicos. Entende-se que questões de WLB propiciam discussões de gênero no âmbito das empresas familiares.

Remery et al. (2014) destacam, inclusive, que investigações sobre a liderança das mulheres em empresas familiares estão em expansão; além disso, os *insights* estratégicos apontados por Pounder (2015) refletem no SCG.

Quanto ao setor supermercadista, justifica-se sua essencialidade na economia brasileira. No dia 16 de agosto de 2017 o presidente Michel Temer assinou um decreto que reconhece o setor supermercadista como atividade essencial à economia, atualizando assim a legislação da década de 40 (Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços, 2017). Dados do setor supermercadista revelam ainda que, mesmo após um ano de crise econômica, no ano de 2016 este setor brasileiro faturou R\$ 338 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 7,1% em relação a 2015, com participação de 5,4 no Produto Interno Bruto (PIB) (Associação Paulista de Supermercados, 2017).

No âmbito estadual, o presidente da Associação Paranaense de Supermercados (APRAS), Pedro Joanir Zonta, destacou que o setor supermercadista “é um setor representativo no Estado, que está presente na vida de todos os lares paranaenses”. Com relação aos empregos, o setor supermercadista emprega cerca de 100 mil pessoas e fatura em média R\$ 1,8 bilhão por mês (Agência de Notícias do Paraná, 2017). Além disso, no Paraná, o ramo varejista é destaque, segundo o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR), 7 empresas paranaenses estão entre as 100 maiores do país (Gazeta do Povo, 2014).

Dessa forma, em termos práticos, essa tese se justifica, à medida que busca evidenciar a relevância dos gestores de topo nas organizações, considerando que na prática esses profissionais direcionarão as atividades empresariais para o sucesso (Bortoluzzi, 2017; Hambrick & Mason, 1984; Hiebl, 2014). Em específico, acredita-se que a idade, o nível de formação, a experiência profissional, o tempo no cargo e o gênero orientarão as suas escolhas com relação ao uso do SCG. Portanto, o sucesso no uso do SCG contribuirá para que a empresa alcance resultados positivos e para que o seu planejamento estratégico esteja alinhado aos seus objetivos (Chenhall, 2003; Magro et al., 2014; Merchant & Van der Sted, 2007). Ademais, os resultados de natureza financeira apurados pelo setor supermercadista são expressivos e contribuem para a economia do país.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente tese pertence à linha de pesquisa em Contabilidade e Controle Gerencial, uma das linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), programa no qual o estudo está sendo desenvolvido.

Esta linha de pesquisa evidencia os estudos relacionados em temas da Contabilidade Gerencial e suas interfaces com o Controle Gerencial.

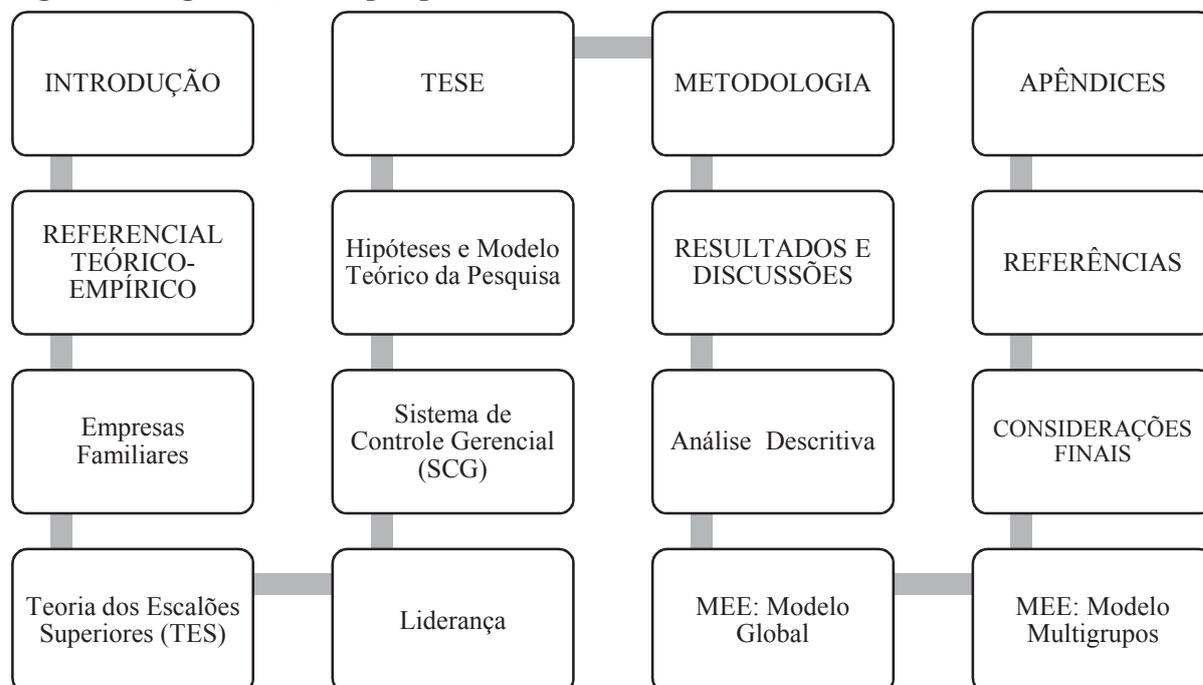
Quanto à teoria que fundamenta esta tese, apresenta-se a TES (Hambrick & Mason, 1984). No que tange os estilos de liderança, o foco é o estilo transformacional e o estilo transacional. Com relação ao uso do SCG, tem-se o modelo de Malmi e Brown (2008), desenhado na perspectiva de um pacote, cuja composição do SCG está pautada nos controles culturais, em questões de planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa e controles administrativos.

Quanto às empresas familiares, observa-se que estas se diferenciam das empresas não familiares, sobretudo em função dos laços e valores presentes na família. Quanto ao setor, o supermercadista foi o escolhido por se entender que esse segmento é relevante para a economia e ainda por possuir em sua estrutura o desenho do SCG, possibilitando assim sua investigação e uso pelos gestores de topo.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em 6 capítulos, conforme Figura 1.

**Figura 1. Organização da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora.

No capítulo 1 apresenta-se a problematização, ressaltando os elementos centrais da pesquisa, como a TES, questões de estilos de liderança e SCG. No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica para o desenvolvimento da presente tese, tendo como pontos centrais: i) empresas familiares; ii) TES (Hambrick & Mason, 1984); iii) liderança e estilos de liderança e iv) SCG e uso do SCG, a partir do delineamento de Malmi e Brown (2008). Nesse capítulo também são construídas as hipóteses e o modelo teórico da pesquisa.

No capítulo 3, com base nas discussões anteriores, declara-se a tese da pesquisa, ou seja, o que se procura defender no presente estudo. No capítulo 4 apresenta-se o percurso metodológico desenvolvido, destacando a caracterização da pesquisa, os constructos e as definições constitutivas e operacionais, população e amostra, os procedimentos de coleta de dados e por fim, a forma com que os dados foram tratados.

No capítulo 5 os resultados são discutidos, retomando as hipóteses teóricas formuladas ao longo do referencial, evidenciando se os achados da presente pesquisa estão alinhados com a tese formulada. No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, contemplando as limitações e as sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são elencadas as referências utilizadas e os apêndices da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

O presente capítulo destina-se a elucidar os elementos que fundamentam a pesquisa. Inicia-se com a conceituação das empresas familiares, seguido por discussões sobre a Teoria dos Escalões Superiores (TES), a fim de sustentar teoricamente a investigação.

Em seguida, apresenta-se um item dedicado à liderança, sobretudo no que tange ao seu conceito e seu entendimento ao longo do tempo. Tem-se como pontos chave dessa evolução o período dos grandes homens, o período dos traços, a abordagem comportamental, a abordagem situacional ou contingencial e as novas teorias sobre liderança.

Devido ao escopo do presente estudo, apresentam-se as lideranças transformacional e transacional, seguidas por questões de liderança e gênero. Adicionalmente, apresenta-se o SCG e os seus elementos constitutivos, além da evidenciação do modelo de uso do SCG aplicado nesta investigação e a sua relação com a TES. Por fim, discute-se a construção das hipóteses da pesquisa e o modelo teórico utilizado.

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é o objeto de estudo desta pesquisa, considerando que não há uniformidade no entendimento dessas organizações (Araújo & Zuppani, 2016) e que o conceito evoluiu ao longo do tempo. Na década de 60, Donnelley (1964, p. 94) apresentou a seguinte definição de empresa familiar: “uma companhia é considerada um negócio de família quando tem fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e objetivos da família”. Observa-se que os objetivos familiares e a questão da geração são os aspectos chaves dessa abordagem proposta pelo autor americano, assim, os membros da família são capazes de influenciar as metas e objetivos da organização.

Bernhoeft (1989, p. 35) seguiu os mesmos passos de Donnelley (1964), o autor brasileiro destacou que “[...] uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”; além disso, o autor enfatiza que uma das características mais relevantes ao conceituar empresa familiar refere-se à “[...] confiança mútua entre os membros da empresa” (Bernhoeft, 1989, p. 35). Isso posto, a confiança e os laços afetivos representam o fundamento dessa abordagem.

Por sua vez, Lodi (1993), alinhado a Donnelley (1964) e Bernhoeft (1989), entende que a empresa familiar “[...] nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder” (Lodi, 1993, p. 6). Depreende-se, portanto, que a empresa familiar surge a partir da segunda geração de dirigentes, tendo em vista que, se a empresa encontra-se nas mãos do fundador, representa somente um negócio pessoal.

Adicionalmente, tem-se que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (Lodi, 1993, p. 6). Portanto,

a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. A empresa familiar precisa identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas (Lodi, 1993, p. 3).

Nesse sentido, “[...] a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, um empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar” (Lodi, 1993, p. 6). Logo, os valores e os laços familiares são fundamentais na visão desse autor.

Verstraete (2000) define empresa familiar quando o controle da propriedade encontra-se nas mãos de uma pessoa ou de pessoas da família; pondera ainda que a gestão e a vontade do proprietário devem ser transmitidas para as outras gerações. Andrade, Grzybovski e Lima (2005) consideram que a empresa familiar encontra-se diretamente relacionada à história da família, sendo que essa possui controle ou propriedade sobre a empresa. Os autores acreditam que a gestão pode ou não estar centrada na família, sendo que uma administração/gerência realizada por terceiros não descaracterizaria a empresa familiar. Nessa argumentação destaca-se o tripé: controle ou propriedade, gestão e família.

Na mesma perspectiva Bueno, Fernández e Sánchez (2007) entendem que a propriedade, o poder que a família exerce e a intenção de transferir a empresa são os elementos centrais na definição de empresa familiar. Os autores detalham esses termos

- a) a propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa (Bueno et al., 2007, p. 4-5).

Bernhoeft (1989, p. 20-21) também define os termos família, propriedade e administração como sendo relevantes ao discutir sobre empresa familiar, destacando que

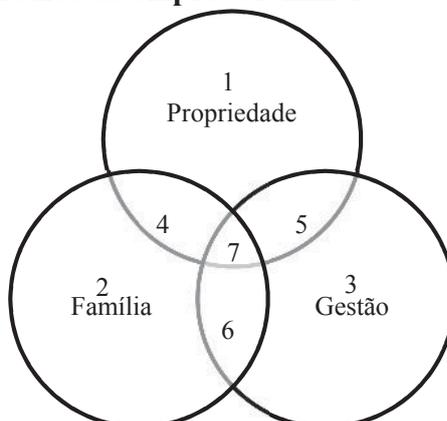
*Família* – Envolve questões emocionais e afetivas que, caso não resolvidas, poderão comprometer o futuro dos negócios. [...] A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se escolhe apenas um componente. Os demais poderão ou não ser aceitos. [...] Disputas afetivas e irracionais permeiam ainda a família ao lado de patologias que se tornaram crônicas e perigosas.

*Propriedade* – É o que dá prestígio. Afinal, ser “dono”, ou utilizar o chavão “sabe com quem está falando...”, implica em estabelecer diferenças de caráter social que são comuns [...].

*Administração* – Aqui está, de fato, o poder. É na administração que as pessoas se protegem em função de quem podem influir sobre o destino de pessoas e empresas. Embora não seja totalmente lógica, a administração exige maior dose de racionalidade. Por esta razão, nem todo bom administrador profissional obtém sucesso em empresas familiares. Substituir a gradativa “confiança mútua” por competência é um desafio para o administrador. Ele deverá ter a habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa. Será necessário formalizar em divulgar o sistema de valores básicos da empresa. Por fim, deverá administrar o processo de transição para a nova fase dos negócios. Tudo isso sem esquecer os itens mencionados anteriormente.

Com base nos termos apresentados – propriedade, família e gestão – Gersick et al. (1997) desenvolveram um modelo de três círculos, Figura 2, que descreve o sistema das empresas familiares pautado nos diferentes estágios de ciclo de vida. Para os autores, o desenvolvimento das empresas familiares é fundamentado nessas três dimensões; todavia, o estágio de desenvolvimento de cada dimensão pode ser diferente em cada empresa.

**Figura 2. Modelo de três círculos da empresa familiar**



Pela Figura 2, observa-se que a propriedade, a família e a gestão são representadas por círculos independentes, porém, há uma área de intersecção entre esses elementos, que resulta em sete setores de análise. A família, setor 1 (um), representa um grupo relevante para a sobrevivência da organização e inclui todos os membros que compõem a família, independentemente de terem atuação na empresa. A propriedade, setor 2 (dois), refere-se aos acionistas que são externos à empresa; não são membros da família e nem funcionários. A gestão, setor 3 (três), contempla os colaboradores que gerenciam a organização, os quais não são proprietários e nem membros da família (Gersick et al., 1997).

Com relação à sobreposição dos setores, tem-se o setor 4 (quatro), família e propriedade, sendo constituído por proprietários que são membros da família, porém não atuam na gestão da empresa. O setor 5 (cinco), propriedade e gestão, contempla os funcionários que gerenciam a empresa mas que não fazem parte da estrutura familiar. O setor 6 (seis), gestão e família, refere-se aos membros da família que desempenham funções gerenciais, porém não possuem propriedade. Por fim, apresenta-se o setor 7 (sete), família, propriedade e gestão, o qual reúne todos os elementos, logo os atuantes são membros da família, que possuem propriedade e atuam na gestão. Dessa forma, os autores enfatizam que identificando a forma como a entidade está organizada, é possível mapear o interesse e/ou comprometimento dos membros, a partir de sua atuação.

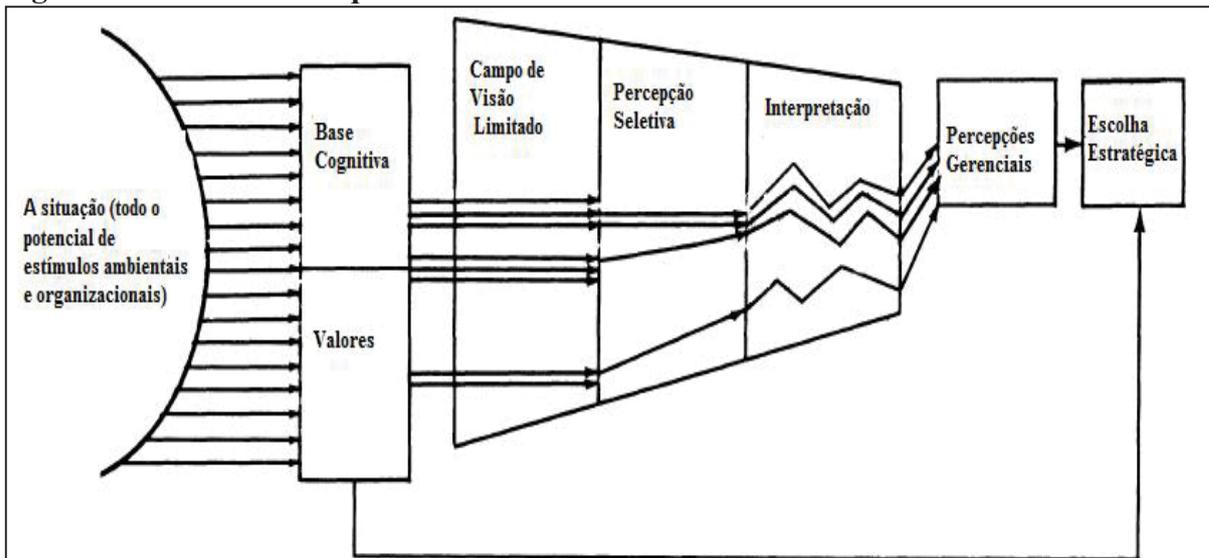
## 2.2 TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES (TES)

O estudo de Hambrick e Mason (1984) – *“Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”* – foi o precursor da Teoria dos Escalões Superiores (TES). A fundamentação atribuída à teoria centra-se no fato de que os gestores de topo são fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais, sendo que as decisões estratégicas são diretamente relacionadas ao talento gerencial, conhecimento, habilidades, e estilos cognitivos do alto escalão.

Na introdução do estudo, os autores questionam: “Por que os membros da organização operam como operam?” (Hambrick & Mason, 1984); tal indagação pode ser respondida considerando que a “operação”, ou seja, a tomada de decisão do gestor de topo vincula-se à sua base cognitiva, que é explicada pelos: i) conhecimentos ou suposições sobre fatos futuros; ii) conhecimentos de alternativas e iii) conhecimentos dos efeitos atribuídos às alternativas. Além disso, a tomada de decisão reflete os valores do gestor de topo.

A Figura 3 representa o processo de tomada de decisão à luz da TES. Observa-se que esse processo é complexo, pois abrange inúmeros fenômenos que cabem ao tomador de decisão compreender. Isto posto, o gestor de topo ao tomar sua decisão, avalia de forma macro a situação que precisa se posicionar, a partir dos estímulos ambientais e organizacionais. Considerando que os indivíduos possuem racionalidade limitada, não é possível observar todos os estímulos ambientais e organizacionais; dessa forma, há como se fosse um filtro que refina as informações a serem consideradas na tomada de decisão. Esse refinamento ocorre com base em fatores intrínsecos, como base cognitiva e valores. Posteriormente, ocorre novamente um filtro com base na visão limitada, percepção seletiva e interpretação dos gestores de topo, para depois ocorrer a percepção deste, e consequentemente, a escolha estratégica (Hambrick & Mason, 1984).

**Figura 3. TES sob o enfoque da tomada de decisão**



Fonte: Hambrick e Mason (1984, p. 195).

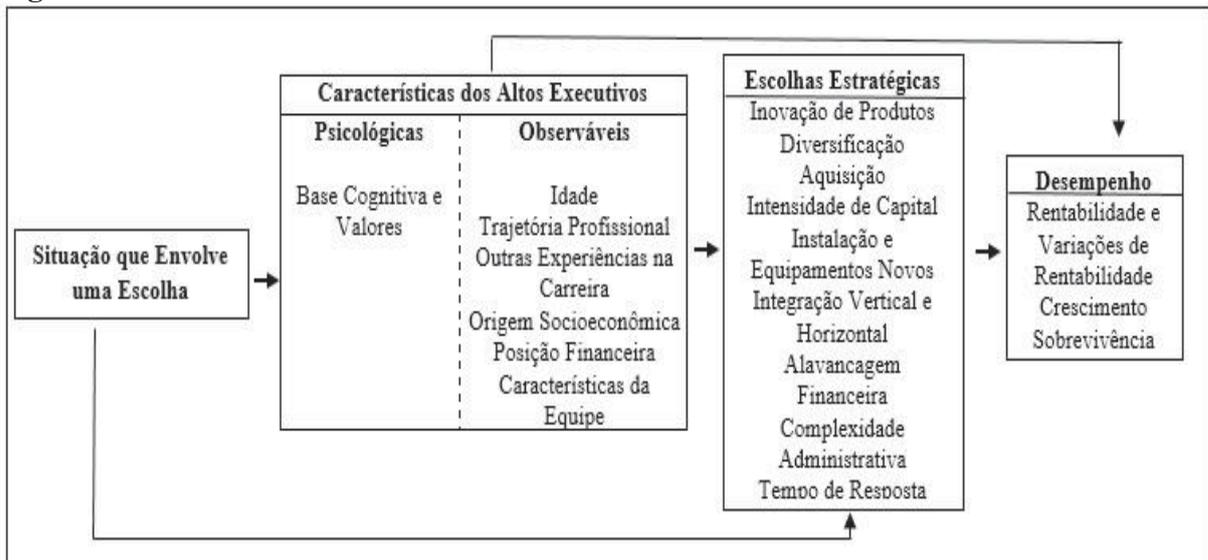
A concepção do modelo inicial da TES apresenta um avanço nas discussões evidenciadas a partir da Figura 3. Hambrick e Mason (1984) incluem no modelo as características observáveis, que contemplam a idade, trajetória profissional, outras experiências na carreira, origem socioeconômica, posição financeira e características da equipe (Figura 4).

Nesse modelo inicial da TES, a base cognitiva e os valores são tidos como características psicológicas que atuam no processo decisório, porém são deixadas em segundo plano, tendo em vista que as características observáveis são utilizadas para explicar as características dos gestores de topo (Hambrick & Mason, 1984).

A utilização das características observáveis se fortaleceu em decorrência da realização de estudos na área da Sociologia e Psicologia, onde foi verificado que as características observáveis são *proxies* para compreender as características psicológicas – base cognitiva e valores – que são difíceis de serem mensuradas. A argumentação considera que as características observáveis refletem diretamente nos valores e crenças, portanto, aproximam-se da perspectiva psicológica, além de favorecerem os estudos empíricos (Hambrick & Mason, 1984).

Dessa forma, a Figura 4 enfatiza que, a partir de uma situação determinada, o gestor de topo precisa tomar uma decisão; para tanto, é necessário que escolhas ocorram. As escolhas interagem diretamente com a estratégia da empresa e refletem no desempenho; mas para que as escolhas ocorram, no entanto, existem as características dos gestores de topo: as psicológicas e as observáveis, que são relevantes ao longo do processo (Hambrick & Mason, 1984).

**Figura 4. Modelo inicial da TES**



Fonte: Hambrick e Mason (1984, p. 198).

Sabendo-se que a TES congrega as características observáveis dos gestores de topo e avaliando os objetivos da presente pesquisa, que fazem uma relação da TES com os estilos de liderança, realizou-se uma revisão na literatura e definiu-se a idade, o nível de formação, a experiência profissional, o tempo no cargo e o gênero como as *proxies* adequadas para mensurar as características observáveis dos gestores de topo nesta tese (Quadro 1).

**Quadro 1. Proxies das características observáveis dos gestores de topo**

Características observáveis	Autor
Idade	Hambrick e Mason (1984); Prendergast e Stole (1996); Musteen, Barker III e Baeten (2006); Berry, Bizjak, Lemmon e Naveen (2006); Brick, Palmon e Wald (2006); Jain e Tabak (2008); McClelland, Barker III e Oh (2012); Beber e Fabbri (2012); Walter e Scheibe (2013); Amran, Yusof, Ishak e Aripin (2014); Ouimet e Zarutskie (2014); Peni (2014); Serfling (2014); Cook e Glass (2015); Cline e Yore (2016).
Nível de formação	Hambrick e Mason (1984); Smith, Collins e Clark, (2005); Berry et al. (2006); Patzelt, Knyphausen-Aufseß e Fischer (2009); Beber e Fabbri (2012); Amran et al. (2014); King, Srivastav e Williams (2016).
Experiência profissional	Hambrick e Mason (1984); Gupta e Govindarajan (1986); Kroll, Simmons e Wright (1990); Michel e Hambrick (1992); Musteen et al. (2006); Brick et al. (2006); Beber e Fabbri (2012); McClelland et al. (2012); Peni (2014); Díaz-Fernández, González-Rodríguez e Simonetti (2015); Driesch, Eva, Flatten e Brettel (2015).
Tempo no cargo	Wiersema e Bantel (1992); Miller (1993); Henderson, Miller e Hambrick (2006); Kor (2006); Naranjo-Gil, Maas e Frank (2009); McClelland et al. (2012).
Gênero	Musteen et al. (2006); Brick et al. (2006); Cook e Glass (2015); Beber e Fabbri (2012); Amran et al. (2014); Peni (2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

Há indícios de que a **idade** dos gestores de topo influencia no desempenho organizacional: quanto maior a experiência dos gestores, maior é seu destaque perante os gestores jovens (Peni, 2014). Com relação ao risco, segundo o estudo de Prendergast e Stole (1996), os gerentes de topo mais jovens possuem perfil mais arrojado e se concentram em questões de curto prazo, comparativamente aos gestores que possuem idade mais elevada. Na mesma vertente, Ensley, Pearson e Pearce (2003) e Wiseman e Gomez-Mejia (1998) enfatizam que os jovens tendem a apresentar uma postura mais arriscada. Dessa forma, os gestores mais experientes, buscam a estabilidade das metas (Macpherson & Holt, 2007) e a financeira (Tihanyi, 2000); logo, são mais conservadores.

As diferenças na idade foi o tema do estudo de Kabacoff e Stoffey (2001); os autores verificaram de que forma as diferenças na idade dos líderes refletem no desempenho individual. Os achados indicam que os líderes jovens se adaptam às mudanças com maior facilidade, além de aceitarem os riscos. São ainda proativos e buscam o desempenho individual.

O estudo de Smith et al. (2005) constatou que o **nível de formação** influencia diretamente a rentabilidade. Nesse sentido, entende-se que níveis mais altos de formação interagem positivamente na capacidade cognitiva dos gestores (Amran et al., 2014), sendo um

fator relevante para explicar os sistemas de valores e as preferências cognitivas no processo de tomada de decisão (Hambrick & Mason, 1984). Ainda, segundo Wiersema e Bantel (1992), o ensino superior contribui para que os gestores de topo consigam tratar com mais facilidade as questões de risco.

A **experiência profissional** dos gestores de topo proporciona maior clareza nos processos; quando operam questões tecnológicas, por exemplo, a experiência profissional auxilia na precisão das informações (Gupta & Govindarajan, 1986). A experiência também pode contribuir para a coesão do grupo (Michel & Hambrick, 1992).

Miller (1993) associa que, quanto maior o **tempo no cargo**, maior é a legitimidade dos gestores de topo com as partes relacionadas. Além disso, à medida que o tempo passa e não há mudanças no cargo, os riscos diminuem (Kor, 2006; McClelland et al., 2012) e consequentemente, alcança-se a estabilidade (Henderson et al., 2006).

Dada a relevância da *proxy* **gênero**, sua discussão é tratada na seção 2.3.3 denominada de “Liderança e gênero”. Como a abordagem relaciona-se diretamente com a TES e com os estilos de liderança, julgou-se importante inserir um tópico específico para a discussão.

## 2.3 LIDERANÇA

A temática liderança vem sendo discutida ao longo dos tempos como um fenômeno organizacional; todavia, não há consenso quanto a sua conceituação. Adriano e Godoi (2014) justificam que as críticas são decorrentes em função dos constructos centrais não serem bem definidos, o que proporciona subjetividade na interpretação.

Segundo Pfeffer (1977), os conceitos de liderança são ambíguos por não distinguirem corretamente o que seria a liderança e os processos sociais que norteiam esse assunto. Bennis, Nanus e Simões (1988) complementam que a busca pela definição de liderança já acarretou em 350 opiniões distintas e muitas vezes contraditórias. Na mesma linha Bass (1990, p. 11) afirma que “[...] existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”. Isto posto, o Quadro 2 apresenta conceitos distintos de liderança ao longo dos anos, na ótica de estudiosos da área.

## Quadro 2. Conceitos de liderança

Conceitos de Liderança	Autor
Liderança é uma habilidade de <b>persuadir ou dirigir</b> as pessoas <b>sem</b> o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas.	Reuter (1941)
O líder é uma pessoa que mais de perto atende às <b>normas e aos valores do grupo</b> ; essa conformidade dá a ele a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica no direito de assumir o <b>controle</b> do grupo.	Homans (1950)
Liderança é o exercício da <b>autoridade</b> e da tomada de decisões.	Dubin (1951)
Liderança é um tipo especial de relacionamento de <b>poder</b> caracterizado pela percepção dos membros do grupo de que um dos membros tem o direito de prescrever <b>padrões</b> de comportamento.	Janda (1960)
Liderança é o incremento da <b>influência</b> sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.	Katz e Kahn (1978)
Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um <b>objetivo</b> .	Rouch e Behling (1984)
Liderança é um <b>relacionamento de mão dupla</b> , em que o líder tenta influenciar diretamente os liderados e os mesmos respondem a tal influência.	Bergamini (1994)
Liderança é a habilidade do líder em influenciar as <b>atitudes</b> de seus liderados.	Hunter (2006)
Liderança é o processo de influenciar os indivíduos a alcançarem <b>resultados desejáveis</b> .	Jong e Hartog (2007)
Liderança é a capacidade de influenciar os indivíduos a terem <b>direção</b> .	Robbins, Decenzo e Wolter (2013)

Fonte: Adaptado de Bergamini (1994).

O destaque de algumas palavras do Quadro 2 evidencia os diferentes enfoques que cada autor apresenta para o conceito de liderança. Em uma perspectiva mais recente, tem-se que a liderança compreende a habilidade do líder em influenciar as atitudes de seus liderados. O bom líder busca que sua equipe desenvolva suas tarefas com alegria, criatividade, com a finalidade de atingir a objetivos comuns (Hunter, 2006). Robbins, Decenzo e Wolter (2013) complementam que liderança é a capacidade de influenciar os indivíduos a terem direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio, ou seja, o líder busca motivar os seus liderados.

Jong e Hartog (2007) argumentam que a liderança pode ser definida como um processo capaz de influenciar os indivíduos a alcançarem resultados desejáveis. Adicionalmente, ela pode ser compreendida como um relacionamento de mão dupla, em que o líder tenta influenciar diretamente os liderados e os mesmos respondem a tal influência (Bergamini, 1994). Por outro lado, as recompensas por resultados positivos, ou o estabelecimento de um relacionamento justo entre líder e liderado, pode ocorrer de forma indireta (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012).

Em uma perspectiva mais detalhada, é possível observar que os enfoques teóricos relacionados à liderança referem-se à: abordagem dos traços; abordagem comportamental; abordagem situacional; abordagem contingencial de Fiedler; abordagem contingencial do

caminho-meta; abordagem transacional; abordagem transformacional; abordagem da liderança servidora; abordagem da liderança espiritual; abordagem da liderança autêntica e abordagem da liderança compartilhada (Adriano & Godoi, 2014).

Por outro lado, Bergamini (2009) considera como três as principais abordagens da liderança ao longo da história: i) enfoque nos traços de personalidade do líder e nas características pessoais; ii) abordagem do comportamento do líder e nas discussões do poder de influência e iii) enfoque contingencial da liderança, em que os debates centram-se em um contexto específico, em uma situação.

A abordagem dos traços contempla o período da personalidade que é marcado por duas fases, a saber: i) o período dos grandes homens (*great men period*) e ii) o período dos traços (*trait period*). O **período dos grandes homens** considera que o contexto histórico elucidava os grandes homens e os seus reflexos na sociedade (Heifetz, 1998). Essa fase ocorreu entre o final do século XIX (década de 1880) e o início do século XX. Essa abordagem é explicada essencialmente pelo contexto histórico, de forma que a postura dos “grandes homens” seria reflexo do cenário em que estavam inseridos. Todavia, observa-se que durante o mesmo período, personalidades influentes como Hitler e Mahatma Gandhi, tinham posturas bastante diferenciadas (Van Seters & Field, 1990). Dessa forma surge espaço para a disseminação de novos enfoques.

A segunda corrente de pensamento do período da personalidade denomina-se de **período dos traços**, que compreendeu os anos de 1904 a 1948 (Bergamini, 1994). Ganga & Navarrete (2013) esclarecem que os traços referem-se às características físicas, psicológicas e sociológicas do líder. Dessa forma, constata-se que não houve uma correlação expressiva sobre os “traços dos líderes” e seu êxito; portanto, os críticos (Mann, 1959; Stogdill, 1948) consideraram que esse enfoque baseava-se em aspectos subjetivos, que poderiam ser atribuídos a indivíduos líderes ou não líderes, portanto julgados como insuficientes para definir o líder (Giuliani & Oliva, 2014; Stogdill, 1948).

A **abordagem comportamental** ocorreu entre o período de 1948 a 1970 (Bass, 2008), nessa perspectiva, o foco recai sobre no que o líder faz e como são suas atitudes (Van Seters & Field, 1990), tendo como diferencial, segundo Northouse (2004), as discussões acerca da abordagem do estilo de liderança. Bergamini (1994) ressalta que o desenvolvimento da literatura com relação aos estilos de liderança ocorreu a partir da década de 50.

A **abordagem situacional, ou contingencial**, marca as discussões de liderança que ocorreram a partir da década de 70, cujo enfoque centra-se em debates mais específicos (Bass, 2008; Vizeu, 2011). A perspectiva situacional considera questões referentes à Teoria dos

Papéis, por exemplo, em que é avaliada a influência de situações nos níveis macro ou micro em relação ao posicionamento do líder (Ganga & Navarrete, 2013). A vertente contingencial pressupõe que o estilo do líder é alterado em conformidade com o contexto (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995).

A partir da década de 1980, as **novas abordagens sobre liderança** começam a ser desenvolvidas. Apresenta-se a liderança *laissez-faire* como a ausência de liderança, em que o líder evita tomar decisões, abdica de sua responsabilidade, e não usa a sua autoridade, sendo considerada a forma mais passiva e ineficaz de liderança (Antonakis et al., 2003). Por outro lado, duas abordagens destacam-se nesse contexto: i) a liderança transformacional; e ii) a liderança transacional.

Desse modo, a fase da “nova liderança” refere-se a uma nova forma de compreender essa temática (Bryman, 2004). Santos (2012) considera que a maioria dos estudos sobre liderança fundamenta-se nas abordagens transformacional e transacional e observa que tais conceitos são distintos e opostos; nada obstante, Bass (1985) ressalta que tais conceitos podem ser complementares.

Na ótica das pesquisas em Contabilidade Gerencial, relatam-se alguns estudos que foram desenvolvidos com foco na liderança: Silva (2003) analisou as transformações do controle organizacional nas empresas contemporâneas, sua relação com a cultura e seu impacto sobre o papel da liderança. Abernethy et al. (2010) desenvolveram e testaram um modelo de avaliação dos efeitos dos estilos de liderança sobre a escolha do SCG. Por sua vez, Jansen (2011) explorou como os estilos de liderança de gestores podem afetar o uso de novas informações de Contabilidade Gerencial.

Na sequência, Hassan, Jati e Lazan (2012) investigaram como a liderança transformacional afeta o uso do sistema de informações contábeis e se isso afeta o desempenho de uma empresa aérea. Kleine e Weißenberger (2014) verificaram como a liderança e o SCG interagem no processo de criação de comprometimento organizacional. Clark, Murphy e Singer (2014) investigaram como a estrutura de propriedade e de governança podem oportunizar ou limitar a influência do líder no desempenho financeiro.

Cruz (2014) estudou a relação entre estilo de liderança, definição de uso do SCG e a inovação tecnológica. A partir da modelagem de equações estruturais os achados sugerem que a liderança transformacional é um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças. Por outro lado, não foram encontradas evidências de que a liderança transacional seja um antecedente da definição de uso dos sistemas diagnóstico e de restrições. Neitzke (2015),

fundamentada na Teoria Contingencial, verificou a relação entre estratégia, estilo de liderança, as dimensões *design* e uso do orçamento.

Dada a relevância dos estilos de liderança, transformacional e transacional, discutem-se, a seguir, essas perspectivas.

### **2.3.1 Liderança transformacional**

Conforme evidenciado, ao longo dos anos diversas abordagens sobre liderança foram desenvolvidas; todavia, Yukl (1994) ressalta como três os fatores que contemplam os diversos enfoques da liderança: i) a relevância de influenciar e motivar; ii) a importância de sustentar interações eficazes e iii) a importância de tomar decisões.

Segundo Bass (1985), Burns foi o autor que utilizou pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e atribuiu aos líderes que tinham esse comportamento o adjetivo “transformadores”. Conforme a própria palavra “transformação” sugere, os líderes transformadores são aqueles que promovem inúmeras mudanças na sociedade e na empresa.

Rego (1997) defende que os líderes transformacionais inspiram os seus liderados, e a partir dessa inspiração, grandes mudanças no comportamento ocorrem; adicionalmente, o líder consegue a empatia e o compromisso dos seus seguidores de forma que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Bass (1985) analisa que os líderes transformacionais são capazes de motivar seus liderados e conseguem que estes estabeleçam compromisso para com a organização que atuam.

Rouco, Sarmiento e Rosinha (2011, p. 29) explicam que o compromisso estabelecido refere-se a um “compromisso entusiástico nos seguidores ao contrário da obediência relutante ou da conformidade indiferente”; percebe-se que não é um compromisso forçado, é algo que ocorre a partir da empatia e da interação entre os líderes e os liderados.

Nessa perspectiva, Jung e Avolio (1999) consideram que os laços que os líderes transformadores estabelecem são pautados nas relações de confiança e no compromisso. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) esclarecem que esses laços são de natureza emocional, inspirando valores mais sólidos. Dessa forma, o que se propaga é o reconhecimento de um líder carismático, confiante e dinâmico (Bass, 1990).

Segundo Antonakis et al. (2003), os líderes transformacionais são pró-ativos e buscam alcançar os interesses coletivos. Os autores consideram como cinco os fatores que explicam a liderança transformacional: i) influência idealizada (atribuída); ii) influência idealizada

(comportamento); iii) motivação inspiradora; iv) estimulação individual e v) consideração individualizada.

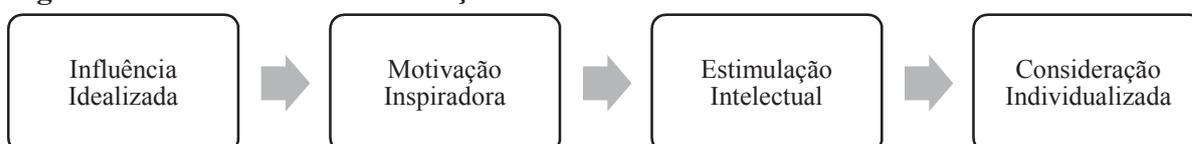
Os líderes que possuem influência idealizada atuam como um modelo para seus seguidores, de modo que os liderados seguem rigorosamente os fortes valores éticos e morais estabelecidos (Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016). A **influência idealizada (atribuída)** refere-se ao carisma do líder para com seus liderados; nesse contexto, os liderados confiam e consideram o líder como um indivíduo que atua de forma ética (Antonakis et al., 2003). A **influência idealizada (comportamento)** refere-se às ações carismáticas do líder, sempre pautadas em valores, crenças e na missão (Antonakis et al., 2003).

A **motivação inspiradora** compreende a forma com que o líder incentiva seus subordinados, de modo a tratar o futuro com otimismo, a partir do estabelecimento de metas ambiciosas e projeção de uma visão idealizada. Nessa perspectiva, o papel do líder é comunicar a sua equipe que tal idealização é viável (Antonakis et al., 2003). Bergamini (1994) ao discutir liderança como sinônimo de motivação, enfatiza que o papel do líder é desbloquear a força motivacional contida no interior daqueles que o seguem.

A **estimulação intelectual** considera a habilidade dos líderes em desafiar seus subordinados a pensar criticamente e encontrar soluções para problemas complexos (Antonakis et al., 2003). Por fim, a **consideração individualizada** estabelece que os liderados serão autorrealizados à medida que o líder for uma fonte de conselho e conseguir apoiar as necessidades individuais de seus seguidores (Antonakis et al., 2003). Portanto, na consideração individualizada, os subordinados recebem atenção especial com base nas suas características e necessidades pessoais (Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016).

Na mesma perspectiva de Antonakis et al. (2003), porém com um constructo a menos, Hu, Wang, Liden e Sun (2012) consideram que a liderança transformacional é composta pelos seguintes fatores: i) influência idealizada; ii) motivação inspiradora; iii) estimulação intelectual e iv) consideração individualizada. Nessa construção proposta por Hu et al. (2012), os constructos influência idealizada (atribuída) e influência idealizada (comportamento) são resumidos à influência idealizada (Figura 5).

**Figura 5. Constructos da liderança transformacional**



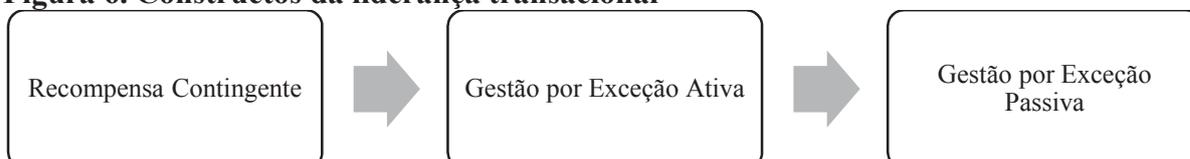
Fonte: Adaptado de Antonakis et al. (2003) e Hu et al. (2012).

Dessa forma, na liderança transformacional “[...] as ações dos líderes servem de modelo motivacional de relacionamento interpessoal, de modo que a influência de um indivíduo sobre o outro ocorre em uma via de mão dupla, para que assim se estabeleça um clima de respeito ao outro como pessoa” (Cruz, 2014, p. 33). Assim, os líderes transformacionais são indivíduos carismáticos que possuem a capacidade de influenciar a equipe a alcançar as metas estratégicas organizacionais, a partir de uma base cultural baseada na integridade, transparência e respeito pelo próximo. Portanto, a relação entre líder e liderado tende a ser pautada em uma relação saudável e por um emponderamento contínuo dos membros para realizarem as metas organizacionais com entusiasmo (Sohmen, 2013).

### 2.3.2 Liderança transacional

A liderança transacional caracteriza-se pela realização das exigências contratuais, e sua construção ocorre a partir da: i) recompensa contingente; ii) gestão por exceção ativa e iii) gestão por exceção passiva (Antonakis et al., 2003), conforme se demonstra na Figura 6.

**Figura 6. Constructos da liderança transacional**



Fonte: Adaptado de Antonakis et al. (2003).

A **recompensa contingente** refere-se às transações em que o papel do líder é elucidar as funções e os requisitos das tarefas, de modo que os liderados recebam recompensas materiais ou psicológicas em função do cumprimento das obrigações estabelecidas. A **gestão por exceção ativa** refere-se à vigilância direta do líder em assegurar que as normas estão sendo cumpridas. Na **gestão por exceção passiva** a intervenção do líder ocorre a partir da constatação de erros, ou seja, o mesmo só atua quando ocorrem erros na execução das tarefas (Antonakis et al., 2003; Cruz, 2014).

Nesse sentido, tem-se um líder transacional quando este recompensa seus funcionários com prêmios ao cumprirem as metas estabelecidas; por outro lado, há cobrança e punição na realização das tarefas acordadas e não cumpridas (Bass, 2008; Cruz, 2014). Líderes transacionais possuem maiores preocupações com a conclusão da tarefa e com o desempenho

dos funcionários. É por isso que eles usam reforços positivos e negativos para alcançarem os resultados desejados (Asrar-UI-Haq & Kuchinke, 2016).

Conforme Smith, Eldridge e Dejoy (2016), a liderança transacional tem sido usada como uma abordagem corretiva. O líder com estilo de liderança transacional tenta resolver o problema antes que ele possa ocorrer. No gerenciamento por exceção passiva, o líder não antecipa o próximo problema, mas toma ações corretivas quando ele ocorre.

### **2.3.3 Liderança e gênero**

Inicialmente nesta seção discute-se a diferença entre os conceitos de gênero e sexo (Nicholson, 2000; Salvagni & Canabarro, 2015; Scott, 1990); na sequência, são apresentados aspectos de liderança e gênero na perspectiva organizacional.

Por gênero entende-se a diferença social estabelecida entre homens e mulheres, representando a identidade social destes em função de suas qualidades e diferenças (Salvagni & Canabarro, 2015). Para Scott (1990, p. 14), gênero é “um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder”. Portanto, a perspectiva de gênero é relacional, pois acontece no âmbito das relações sociais entre os indivíduos, com a finalidade de dar uma nova explicação para as relações de poder.

Kanan (2010, p. 45) destaca que “[...] homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas”. Por outro lado, sexo refere-se ao masculino e feminino, remetendo ao entendimento fisicobiológico (Salvagni & Canabarro, 2015). Dessa forma, o conceito de gênero, comparativamente ao de sexo, apresenta-se em uma perspectiva ampla, em que os aspectos centrais que norteiam as questões de gênero referem-se à personalidade e comportamento (Nicholson, 2000) frente às relações sociais. Portanto, a presente pesquisa concentra-se na ideia de gênero.

No âmbito dos estudos organizacionais, a literatura sugere que as diferenças existentes entre os gêneros refletem nos estilos de liderança (Nutt, 1995), sendo esse um assunto complexo que deve ser analisado sob várias perspectivas (Cuadrado, 2003). O mesmo autor (2003) destaca ainda a importância do estudo do estilo de liderança, tendo em vista que o mesmo possibilita a categorização do comportamento dos líderes e a previsão dos resultados.

Nesse sentido, Macedo, Boava, Cappelle e Oliveira (2012) defendem que o estilo de liderança é influenciado diretamente pelo gênero, uma vez que homens e mulheres apresentam

comportamentos distintos; além disso, observa-se que ao longo das últimas décadas do século XX, o movimento pela emancipação e empoderamento do sexo feminino acarretou em discussões acerca da masculinidade e feminilidade, o que está relacionado aos aspectos culturais, sociais e psicológicos que se impõem à complexidade das diferenças biológicas. Nesse período, transformações demográficas refletiram em mudanças culturais e sociais significativas relacionadas ao trabalho feminino; aspectos como expansão das universidades, queda da taxa de fecundidade e conseqüente redução das famílias favoreceram ao ingresso da mulher no mercado de trabalho (Bruschini & Puppini, 2004).

Harrison, Leitch e McAdam (2015) verificaram a relevância de investigar a questão de gênero conjuntamente com a liderança, tendo em vista que a competição entre os gêneros resulta nas relações de liderança que são polêmicas e desafiadoras no âmbito das entidades, especificamente quando são abordados aspectos pertencentes ao comportamento organizacional.

O gênero abrange inúmeras instâncias e relações sociais, discursos organizacionais, doutrinas e símbolos. Esses elementos formam uma rede complexa de ações e reações (Capelle, Melo, Brito, & Brito, 2004). Os homens buscam com mais frequência o domínio pleno, enquanto as mulheres optam por uma gestão compartilhada, mesmo quando há a inserção de variáveis de controle, como os filhos, que demandam atenção.

Com relação às diferenças de liderança entre homens e mulheres, Loureiro e Cabral-Cardoso (2008, p. 222) citam alguns estudos realizados na década de 70 por Northcraft e Gutek (1993), e relatam que “[...] as mulheres de sucesso a ocupar cargos de chefia possuíam características tipicamente associadas ao sexo masculino”. Segundo Salvagni e Canabarro (2015, p. 95), “[...] as mulheres podem utilizar-se de atributos masculinos em sua gestão, assim com as características femininas podem ser aplicadas na liderança masculina, criando assim novas atitudes, tanto cultural quanto comportamental do indivíduo dentro da empresa [...]”. A combinação das características femininas e masculinas remete ao conceito de androgenia.

Uma reflexão que pode ser feita sobre as características comportamentais das mulheres serem similares as do homem, refere-se à dificuldade de acesso delas a cargos de chefia, ou seja, as mulheres tendem a enfrentar uma “barreira” quando buscam ocupar cargos diretivos; essas dificuldades geralmente são atreladas à discriminação e à diferença no comportamento entre homens e mulheres.

Esse aspecto é conhecido como fenômeno “teto de vidro” (*glass ceiling*), originado em 1991 a partir da criação de uma comissão pela Secretaria do Trabalho dos Estados Unidos, que buscava minimizar as barreiras de acesso das mulheres a cargos diretivos e promoções

(Madalozzo, 2011). No âmbito organizacional, a relevância das mulheres atuarem como líderes nas instituições é fundamental para promover a igualdade de oportunidades além de tornarem as organizações mais representativas (Hoyt & Murphy, 2016).

Robbins (2003) salienta que as mulheres tendem a adotar uma postura mais democrática, enquanto os homens possuem um estilo mais controlador. Os estudos na área da Psicologia Social e Organizacional têm verificado possíveis diferenças entre homens e mulheres em seus estilos de liderança. A forma democrática que as mulheres lideram assemelha-se a uma rede de conexões, com inúmeros relacionamentos e trocas; dessa forma, os liderados tendem a ter um maior percentual de participação (Van Engen & Willemsen, 2004).

Litz & Folker (2002) complementam que geralmente a liderança feminina é orientada para a pessoa, logo há colaboração entre as equipes de trabalho que atuam como redes, ou seja, tem-se uma liderança interativa (Rosener, 1990). Por outro lado, os homens tendem a ser mais autocráticos; assim a liderança centra-se na realização de tarefas definidas pelos homens (Robbins et al., 2013).

Na mesma perspectiva, Bass e Avolio (1994) afirmam que homens e mulheres possuem diferentes visões de mundo. A visão dos homens é baseada em uma “ordem social hierárquica”, enquanto que as mulheres entendem a liderança como uma “rede de conexões”. Segundo os autores, essa diferença na perspectiva de homens e mulheres pode conduzir, em alguns casos, a diferentes estilos de liderança.

Adler (2002) apresenta uma expectativa que o homem, enquanto líder, tenha uma postura mais agressiva, independente, pouco emocional, objetiva, dominante, ativa, competitiva, lógica, trabalhadora, aventureira, autoconfiante e ambiciosa. Enquanto a mulher, uma postura de ser comunicativa, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva. Robbins (2003, p. 413) descreve que

as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem lidar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros [...]. Os homens tendem a adotar um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência.

Segundo o estudo de Maccoby e Jacklin (1974), a liderança masculina tende a ser: racional, objetiva, segura de si mesmo, decidida, lógica, intensa e competitiva; por outro lado, a liderança feminina tende a ser: emocional, intuitiva, afetiva, comprometida, negociadora e relacional. Estudos (Burke & Collins, 2001; Trinidad & Normore, 2005) sugerem que a

liderança feminina tende a ser mais participativa e interativa em comparação à liderança masculina.

O estudo de Gomes, Machado, Beuren e Varela (2011), realizado em organizações do terceiro setor, observou qual o estilo de gestão, observando a variável gênero. A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário, sendo que o respondente e/ou sujeito da pesquisa foi o responsável pelo setor administrativo da ONG; as perguntas se referiam ao estilo de gestão das organizações pesquisadas. Os achados evidenciam que, quanto à caracterização das entidades do terceiro setor, o gênero predominante na liderança é o feminino. Os principais valores descritos pelos respondentes foram: protagonismo, colaboração, credibilidade, respeito, comprometimento, transparência, ética nas relações, responsabilidade, democracia e sentimento de ajudar o próximo.

Com relação ao estilo de liderança, se voltado para tarefas, pessoas ou poder, o estudo demonstrou que nas organizações analisadas a orientação para pessoas é maior do que a orientação para tarefas; ou seja, essas entidades se preocupam em desenvolver boas relações interpessoais. Sobre a orientação para o poder, o estudo demonstrou que não houve direcionamento para o maquiavelismo. Nesse sentido, pode-se subentender que a gestão das organizações não governamentais estudadas possui características de uma gestão mais flexível ou, ainda, que o tipo de atividade desenvolvida pela entidade, com fins caritativos ou até mesmo assistenciais, possibilita o desempenho de um estilo de gestão feminino (Gomes et al., 2011).

Kornberger et al. (2010) discutem, em seu estudo, a flexibilidade organizacional como uma prática central que foi designada para a progressão e retenção de mulheres talentosas em níveis de alto escalão. Ressalta-se que na prática tal iniciativa desafia o *status quo*, representando a compatibilidade de gênero. O estudo apresenta-se de forma teórica e qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com 13 diretores de 5 departamentos diferentes. Os autores apresentam abordagens teóricas contemporâneas sobre o gênero na contabilidade, além de utilizarem a Teoria Organizacional para reflexões críticas sobre esta dinâmica, a fim de provocar mudanças em relação a desigualdades de gênero, sobretudo, no quesito liderança organizacional.

A partir de leitura dos dados obtidos nas entrevistas e notas de campo, constatou-se ambiguidade e contradição nos comentários relacionados ao gênero. Os entrevistados não articulavam coerentemente a sua impressão do programa de flexibilidade e seus impactos. Em última análise, concluiu-se que essa incoerência foi uma das características particularmente interessante dos dados. As lacunas, as omissões e as inconsistências refletiam um profundo

nível de mal-estar e desconforto por parte dos entrevistados em tentar “racionalizar” as questões de gênero (Kornberger et al., 2010).

A próxima seção apresenta o modelo utilizado para compreender o SCG e interligar os elementos centrais da pesquisa.

## 2.4 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Autores seminais dedicaram-se ao estudo do SCG sob diversos enfoques. Simons (1995) entende o SCG a partir de uma estrutura de quatro alavancas denominadas de: i) sistema de crenças; ii) sistema interativo; iii) sistema diagnóstico e iv) sistema restritivo. Essa abordagem é conhecida como *Levers of Control*, ou seja, modelo de alavancas de controle; a finalidade do SCG é equilibrar as tensões organizacionais e buscar o sucesso das estratégias.

Otley (1999) enfatizou a relação dos controles com o desempenho financeiro e no uso de teorias econômicas, como a Teoria da Agência, para explicar esse processo. Ferreira e Otley (2009) mantiveram o foco no desempenho e buscaram descrever em seu estudo o desenho e os processos do sistema, integrando-o à visão de Simons (1995) e Otley (1999).

Chenhall (2003) entende o SCG como um conjunto de práticas organizadas de forma sistemática para alcançar os objetivos da empresa, dando ênfase aos controles formais e informais. Os controles formais envolvem as regras, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e questões orçamentárias; dessa forma, os controles formais referem-se às obrigações contratuais (Langfield-Smith, 1997; Norris & O’Dwyer, 2004). Sistemas de controle formais são mecanismos importantes para reduzir a incerteza (Kärreman, Sveningsson, & Alvesson, 2002) e as suas práticas podem moldar significativamente a ordem social e os fatores de cultura organizacional (Ahrens & Mollona, 2007; Alvesson & Kärreman, 2004).

Os controles informais centram-se sobretudo nas crenças, nos valores, nas normas, culturas, tradições e autocontrole; comparativamente aos controles formais, são mais subjetivos e sua principal função é direcionar a atenção dos empregados aos objetivos organizacionais, sendo sua atuação tão eficaz quanto a dos controles formais (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985; Langfield-Smith, 1997; Ouchi, 1979).

Merchant e Van der Sted (2007) consideram que o SCG é uma forma de mecanismo que os indivíduos utilizam para atingir os objetivos e as estratégias organizacionais. Abernethy e Chua (1996), na mesma linha, acreditam que, por meio de controles concebidos e praticados, os indivíduos tendem a alcançar os objetivos organizacionais.

Malmi e Brown (2008) consideram o SCG como um pacote composto pelas seguintes perspectivas: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e recompensa e v) controles administrativos.

Desse modo, averigua-se que diferentes enfoques são dados ao SCG; todavia, entende-se que o seu propósito é dar suporte à gestão. Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009) salientam que essas adaptações nas definições são decorrentes da competitividade e das incertezas, que por sua vez acarretam em ajustes no processo decisório. Na presente pesquisa, adotou-se o conceito de SCG como: i) “uso do SCG” e ii) o modelo utilizado foi o de Malmi e Brown (2008), que será detalhado na sequência.

Na literatura verifica-se que a configuração do SCG geralmente compreende o desenho e o uso. A dimensão desenho refere-se aos aspectos técnicos, enquanto que a dimensão “uso do SCG” refere-se ao alcance dos objetivos da entidade e na resolução de problemas por parte dos atores organizacionais, que precisam de certa autonomia para tomada de decisão. Apresenta, portanto, uma função complementar e outra interdependente (Mundy, 2010). Considerando que nesta investigação são estudadas as características observáveis dos gestores de topo fundamentadas na TES e no seu estilo de liderança, entende-se que o uso do SCG alinha-se à pesquisa, pois se busca compreender a forma com que os gestores de topo utilizam o SCG.

Com relação ao modelo utilizado, definiu-se a tipologia apresentada por Malmi e Brown (2008), considerando que inúmeros estudos (Cruz, 2014; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Widener, 2007) têm utilizado a tipologia de Simons (1995) para mapear o SCG. Assim, a tipologia de Malmi e Brown (2008) é uma das estruturas mais recentes na literatura de contabilidade e controle gerencial e o modelo foi elaborado com base em uma revisão de cerca de 40 anos de literatura (Strauß & Zecher, 2013).

Ainda, a concepção de um “pacote” ao invés de “sistema” de controle gerencial, indica que em um pacote os sistemas individuais são projetados e implementados por diferentes atores em diferentes momentos, de modo que a concepção do SCG como um pacote direciona o comportamento dos indivíduos (Strauß & Zecher, 2013). Portanto, a amplitude do modelo vai além dos controles cibernéticos, contemplando os controles formais e informais, permitindo ainda o estudo das contingências internas e externas que influenciam a constituição e a implementação do SCG (Broadbent & Laughlin, 2009). Dessa forma, a estrutura de Malmi e Brown (2008) fornece uma compreensão ampla do uso do SCG.

Dada a relevância da metodologia de Malmi e Brown (2008), e tendo outros autores como Lueg e Radlach (2016) que investigaram a gestão do desenvolvimento sustentável a partir do SCG, a proposta da pesquisa centrou-se em sintetizar as evidências desse sistema. Foram

discutidos 83 estudos empíricos a partir da tipologia delineada por Malmi e Brown (2008). A principal contribuição refere-se a um mapa estruturado de pesquisa contemporânea que aponta para áreas em que o SCG sustentável é escasso.

Alves (2010) analisou o conjunto de SCG em sua dimensão de desenho e uso em uma instituição de ensino superior brasileira para identificar como ele contribui pra a formação e implementação da estratégia organizacional. Para mapear o desenho do SCG o autor utilizou a metodologia de Malmi e Brown (2008). Salienta-se que os controles de remuneração e recompensa e os controles informais não foram considerados pelo autor.

Bubach (2015) investigou o processo de mudança no SCG analisando as alterações nas práticas de controle gerencial na estrutura desse sistema, na vertente da Teoria Institucional. O desenho do SCG foi delineado a partir do “pacote” proposto por Malmi e Brown (2008). Dentre os achados, destaca-se que o processo de mudança no sistema não é somente mecânico; ainda por meio da análise do discurso, constatou-se que existem evidências de que o SCG é socialmente construído.

#### 2.4.1 O uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) conforme o modelo de Malmi e Brown (2008)

Malmi e Brown (2008) elaboraram um quadro que representa a atuação do SCG nas organizações de forma prática e abrangente, considerando: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e recompensa e v) controles administrativos (Figura 7).

**Figura 7. SCG na perspectiva de um pacote**

Controles Culturais						
Crenças		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Remuneração e Recompensa
Planejamento de Longo Prazo	Plano de Ação	Orçamentos	Sistemas de Mensuração Financeiro	Sistemas de Mensuração Não Financeiro	Sistemas Híbridos de Mensuração	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Malmi e Brown (2008).

Pela Figura 7 observa-se que os controles administrativos representam a base do SCG. Os controles culturais estão no topo, pois são o conjunto mais amplo de controles. Os controles no meio da figura são representados em uma ordem temporal (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

#### 2.4.1.1 Controles culturais

Malmi e Brown (2008) consideram três os controles culturais: i) controles baseados em valor; ii) controles de clã e iii) controles baseados em símbolos. Os controles baseados em valor são os controles institucionalizados, que frequentemente são comunicados e reforçados; como exemplo tem-se a declaração da missão e visão da organização. Os controles de clã fundamentam-se nos valores e crenças a partir dos processos cerimoniais e rituais da organização. Por sua vez, os controles baseados em símbolos possuem uma característica visual, em que por demonstrações visíveis enfatizam os aspectos culturais predominantes no ambiente em análise.

Como característica do SCG tem-se a interdependência dos ambientes interno e externo. No âmbito interno a interdependência corresponde: i) ao controle da relação entre administração e empregados; ii) à separação entre propriedade e gestão ou iii) à divisão de trabalhos entre as distintas hierarquias. No contexto externo, a interdependência contempla o relacionamento com os diversos *stakeholders* (Euske & Riccaboni, 1999).

O SCG contempla os valores, crenças e normas (Lueg & Radlach, 2016; Malmi & Brown, 2008) que são compartilhados por membros de uma mesma organização. Refere-se a um sistema dentro do ambiente social, cultural, político e econômico utilizado pela alta administração para conduzir o comportamento dos empregados de acordo com o propósito organizacional (Efferin & Hopper, 2007; Euske & Riccaboni, 1999). Dessa forma, a cultura guia a ação em toda a organização (Sandelin, 2008).

Os controles culturais funcionam por meio de um conjunto compartilhado de valores, crenças e normas sociais. Em particular, controles baseados em valores, símbolos e clãs são parte do sistema de controle cultural, sendo que os controles fundamentados em valores são explicitamente formulados, por exemplo, em uma declaração de missão; já os controles de clãs são incorporados em grupos individuais e, portanto, menos visíveis (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

Estudos seminais como o de Ferreira e Otley (2005) e Ferreira e Otley (2009) relacionadas ao *design* do SCG enfatizam que a cultura e o contexto influenciam os controles gerenciais em qualquer organização, de modo que as variáveis relacionadas ao ambiente externo, estratégia, cultura, estrutura organizacional, tamanho, tecnologia e estrutura de propriedade apresentam um impacto sobre ele (Ferreira & Otley, 2005). Entende-se que esses aspectos nos remetem à Teoria Contingencial.

A abordagem de contingência na Contabilidade Gerencial é baseada na premissa de que não existe um sistema de contabilidade universalmente adequado a todas as organizações em todas as circunstâncias (Ferreira & Otley, 2005). Com relação à cultura, verifica-se que esta se associa ao modelo de SCG empregado pela organização (Chenhall, 2007).

Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010) investigaram os efeitos da cultura no *design* do sistema de qualidade nos resultados e examinaram as relações do efeito direto e total entre cultura, projeto de sistema de qualidade e os resultados que são atribuíveis aos fatores contextuais a partir de quatro hipóteses: i) H<sub>1</sub> - As relações entre cultura, projeto de sistema de qualidade e os resultados variam entre grandes e pequenas empresas; ii) H<sub>2</sub> - As relações entre cultura, projeto de sistema de qualidade e os resultados variam entre as empresas com maior e menor duração *Total Quality Management* (TQM); iii) H<sub>3</sub> - As relações entre cultura, projeto de sistema de qualidade e os resultados variam entre empresas sindicalizadas e não sindicalizadas; iv) H<sub>4</sub> - As relações entre cultura, projeto de sistema de qualidade e os resultados variam entre empresas nas indústrias de produção contínua e nas indústrias que produzem por ordem ou encomenda.

Os resultados revelaram que o tamanho da empresa, o tempo de duração da TQM e da indústria moderam a influência dos efeitos totais da cultura (comprometimento da alta gestão, foco no cliente e confiança) sobre os resultados finais (qualidade do processo, qualidade do produto e satisfação do cliente). Essas contingências também moderam a influência dos efeitos totais do modelo de qualidade do sistema (projeto de gerenciamento, treinamento, capacitação, uso de informação de qualidade, qualidade do fornecedor de gerenciamento e qualidade do processo de gestão) sobre os resultados finais. A maior variação dos efeitos totais entre os grupos refere-se ao tipo de indústria, seguido pelo tamanho e duração da TQM. As hipóteses H<sub>1</sub> e H<sub>4</sub> foram confirmadas.

Efferin e Hopper (2007) investigaram por meio da etnografia combinada à Teoria Fundamentada os aspectos socioculturais de controles gerenciais em uma fábrica chinesa localizada na Indonésia. A problemática da pesquisa centrava-se basicamente em compreender de que forma o ambiente sociocultural dos gestores indonésio-chineses influenciam a concepção e a operação do SCG na organização. Para tanto, consideraram-se aspectos vinculados a valores que os gestores atribuem aos controles organizacionais, como valores confucionistas, a socialização com os pais, a história ancestral, a escolaridade e as experiências formativas na comunidade local.

#### 2.4.1.2 Planejamento

O planejamento exerce a função de controle ao envolver os funcionários na busca dos objetivos organizacionais e por planejar as ações (Lueg & Radlach, 2016); na mesma linha, Malmi e Brown (2008) o definem como sendo o planejamento de longo prazo e o plano de ação da organização. Assim, o planejamento favorece ações responsáveis por parte dos integrantes, além de contribuir para a melhora dos resultados.

Atribuem-se três funções ao planejamento: i) ser um meio para definir as metas das áreas funcionais da organização, com a finalidade de orientar o esforço a ser empenhado e o comportamento; ii) apresentar de forma clara os padrões a serem alcançados em relação à meta traçada e iii) permitir a congruência, quando os objetivos traçados pelas áreas funcionais encontram-se alinhados, sendo possível controlar as atividades dos departamentos e as individuais (Malmi & Brown, 2008). Dessa forma, se o planejamento for utilizado *ex ante* a tomada de decisão, ele não integra o SCG, todavia, se faz parte de um sistema que cria congruência de metas dentro das organizações, deve ser considerado como parte do sistema (Malmi & Brown, 2008).

Os principais componentes do planejamento referem-se ao planejamento de curto prazo, em que as ações estão orientadas para um período de geralmente doze meses e cujo foco é tático; o planejamento de médio e longo prazo se referem a períodos superiores a um ano, cujo foco se apresenta como estratégico (Malmi & Brown, 2008). Mais especificamente, o planejamento de curto prazo compreende o planejamento de ações que geralmente têm um foco de curto prazo, não superior a doze meses, e o planejamento de longo prazo, caracteriza-se por uma orientação de médio a longo prazo (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

Portanto, o planejamento, enquanto forma de controle *ex ante*, tem a função de definição de objetivos, de acompanhamento e de coordenação, direcionando o comportamento dos membros da organização para os resultados organizacionais esperados.

#### 2.4.1.3 Controles cibernéticos

Os controles cibernéticos fazem parte da avaliação de desempenho e contemplam os orçamentos (Malmi & Brown, 2008), os controles financeiros (Ittner & Larcker, 1998; Malmi & Brown, 2008), os controles não financeiros (Ittner & Larcker, 1998; Malmi & Brown, 2008) e os controles híbridos (Ittner & Larcker, 1998; Malmi & Brown, 2008).

No que tange à descrição dos controles cibernéticos, consideram-se cinco fatores como centrais: i) capacidade de mensurar as atividades do sistema; ii) padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas; iii) *feedback*; iv) possibilidade de realimentação do sistema e v) capacidade de modificar o comportamento das atividades que integram o sistema (Malmi & Brown, 2008). Dessa forma, o sistema de controles cibernéticos refere-se a um sistema de informação de apoio à decisão, em que os gestores ao detectarem falhas no processo, promovem ações corretivas que irão contribuir para o SCG.

O orçamento empresarial desempenha um papel fundamental nas organizações (Libby & Lindsay, 2010). Na perspectiva de Malmi & Brown (2008), o orçamento centra-se no conceito de controle; a função do orçamento restringe-se a quantificar o que se pretende alcançar, a partir do estabelecimento de metas (Simons, 1995). Assim sendo, contribui para motivação e melhora dos processos, sendo capaz de influenciá-los.

Os controles cibernéticos incluem orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e as formas híbridas. Dependendo do uso, um sistema cibernético pode ser classificado como um sistema de informação e de apoio à decisão com foco *ex ante* ou *ex post*. Essa diferenciação corresponde à dicotomia de Simons (1995) de sistemas de controle interativos e diagnósticos (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) discutiram a ideia de múltiplas funções do orçamento empresarial e investigaram sua associação com a percepção de utilidade e relevância do artefato. Os resultados evidenciam que o orçamento possui múltiplas funções dentro de uma organização, caracterizando-o por um processo dinâmico dentro do SCG.

Os controles financeiros referem-se à mensuração do lucro, *Economic Value Added* (EVA), ao retorno sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido. Os controles não financeiros referem-se à satisfação de clientes, à qualidade dos produtos ou serviços, à eficiência dos processos e à TQM. Por fim, os controles híbridos, são formados pelos controles financeiros e não financeiros; como exemplo, tem-se o *Balanced Scorecard* (BSC) (Alves, 2010; Malmi & Brown, 2008).

#### 2.4.1.4 Controles de remuneração e recompensa

Os controles de remuneração e recompensa buscam alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Sua atuação ocorre a partir da fixação de remuneração e recompensa

para controlar a direção, duração e intensidade do esforço dedicado à determinada atividade (Malmi & Brown, 2008).

O controle da direção é observado a partir da concentração dos funcionários nas atividades que desempenham; a duração refere-se ao tempo empregado para execução, e a intensidade de esforço contempla a quantidade de indivíduos envolvidos no processo de busca do alcance dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008).

Assim, o sistema de remuneração e recompensa é direcionado para motivar indivíduos ou grupos de funcionários. Além disso, são projetados para alinhar os interesses individuais com os da organização (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

#### 2.4.1.5 Controles administrativos

Os controles administrativos direcionam o comportamento dos funcionários por meio da organização dos indivíduos e dos grupos, do monitoramento de comportamento e da especificação de como esses indivíduos devem se comportar. Nessa ótica, os controles administrativos subdividem-se em: i) estrutura de governança; ii) estrutura organizacional e iii) políticas e procedimentos (Malmi & Brown, 2008).

A estrutura de governança refere-se à estrutura e composição do conselho que administra a organização, assim como das equipes de gestão e de projetos; também considera as linhas de responsabilidade e autoridade (Malmi & Brown, 2008).

A estrutura organizacional centra-se nas questões funcionais, de modo que favorece o controle à medida que reduz a variabilidade de comportamento, elevando a previsibilidade dos fatos (Malmi & Brown, 2008).

As políticas e procedimentos contemplam a burocracia, buscando-se definir os processos e os comportamentos desejados pela organização (Malmi & Brown, 2008), ou seja, referem-se à orientação do rumo organizacional.

Dessa forma, os controles administrativos estão relacionados à concepção e manutenção da estrutura de uma organização. Esse grupo de elementos dentro do pacote do SCG consiste em controles relacionados ao projeto e estrutura da organização, estrutura de governança e procedimentos e políticas (Malmi & Brown, 2008; Strauß & Zecher, 2013).

#### 2.4.2 Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a Teoria dos Escalões Superiores (TES)

A TES pode ser utilizada para analisar a relação entre as características dos gestores de topo com o SCG (Hiebl, 2014), considerando que, segundo a própria teoria, a organização é um reflexo dos seus gestores de topo, tidos como “escalões superiores”. Nesse sentido, ela prevê que os gerentes de topo influenciam os resultados organizacionais em decorrência de suas escolhas, as quais são orientadas por suas características individuais (Hambrick & Mason, 1984; Hiebl, 2014).

Considerando que o SCG evidencia o resultado organizacional (Strauß & Zecher, 2013) e que pode ser influenciado pelas características do gestor (Hiebl, 2014), de modo que os controles organizacionais referem-se a algo que os gestores podem mudar (Malmi & Brown, 2008), assume-se uma influência substancial dos gestores de topo e de suas características no uso do SCG.

Naranjo-Gil e Hartmann (2006) investigaram a forma com que os gestores de topo utilizam o SCG para a implementação da estratégia. De acordo com a TES, os autores argumentam que os gestores de topo diferem no uso do sistema, o que afeta a implementação de políticas estratégicas. Logo, os resultados apontam diferenças sistemáticas entre os gestores de topo no uso do SCG.

Os mesmos autores (2007) analisaram como a heterogeneidade da equipe de gestão de topo afetam a mudança estratégica, tanto direta como indiretamente, por meio da concepção e utilização do SCG. As hipóteses foram desenvolvidas e testadas a partir de um estudo realizado em 103 hospitais públicos espanhóis. Os achados evidenciam que existem efeitos significativos da heterogeneidade da equipe de alta gerência, na extensão e direção da mudança estratégica e que o uso do SCG pode mediar parcialmente a relação entre a heterogeneidade da equipe da alta gerência e a mudança estratégica.

Kyj e Parker (2008) exploraram as causas ou antecedentes da participação no orçamento para entender a sua atuação no local de trabalho. O estudo centrou-se nas razões pelas quais os superiores incentivam a participação de seus subordinados no orçamento e se baseou em várias perspectivas teóricas, incluindo a Teoria da Liderança, a Teoria de Agência e a justiça organizacional.

Naranjo-Gil et al. (2009) buscaram compreender o que levam algumas organizações a adotarem e implementarem novas perspectivas para o SCG, enquanto que outras entidades permanecem estagnadas. Os autores examinaram o papel dos gestores de topo na inovação do

SCG. Desse modo, acreditam que as diferenças individuais entre os gestores de topo são preditivas para a utilização de SCG inovadores.

Abernethy et al. (2010) desenvolveram e testaram um modelo para avaliar os efeitos do estilo de liderança em três opções de controle que são considerados elementos integrantes do SCG: i) a escolha da delegação; ii) o uso de sistemas de planejamento e controle e iii) o sistema de avaliação de desempenho. Os resultados, a partir da percepção de 128 gerentes de centros de lucros, indicam que o estilo de liderança é um preditor significativo no uso do sistema de planejamento e controle pela administração sênior e no uso do sistema de avaliação de desempenho para recompensar gestores de nível inferior.

Speckbacher e Wentges (2012) estudaram o impacto da estrutura de governança de uma empresa no SCG. Os autores consideram que o envolvimento de membros da família fundadora na equipe de administração de topo como uma característica de governança corporativa tem um impacto sobre como os gestores de topo exercem controle sobre os subordinados. Com base em uma amostra de 304 instituições, principalmente pequenas e médias empresas, há indícios de que a participação da família na gestão de topo está associada a uma menor utilização de medidas de desempenho em suas metas estratégicas e práticas de incentivo. Além disso, o impacto do envolvimento da família é moderado pelo tamanho da empresa.

## 2.5 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

As hipóteses de pesquisa possuem o propósito de explicar a problemática investigada, a partir de suposições tidas como verdades provisórias. Nesta seção, encontram-se elucidadas as hipóteses da presente tese, encerrando a seção com a apresentação do modelo teórico da pesquisa.

### 2.5.1 Estilos de liderança e o uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG)

Segundo Abernethy et al. (2010), o estilo de liderança apresenta uma correlação importante com o SCG, tendo em vista que por meio dele, os gestores colocam em evidência a sua comunicação, capacitação e executam sua visão.

Na perspectiva dos **controles culturais**, há evidências do relacionamento entre os aspectos culturais e os estilos de liderança (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

Tajasom, Hung, Nikbin e Hyun (2015) esclarecem que os líderes transformacionais auxiliam seus liderados a cumprirem as metas organizacionais e a missão por trabalhar com eles e por eles. Dessa forma, encorajam os liderados influenciando suas crenças, valores, atitudes e comportamento. Os líderes transformacionais motivam seus seguidores de tal maneira que vão além das recompensas e dos intercâmbios. A teoria da liderança transformacional evidencia que o apego emocional ocorre na relação líder e liderado (Asrar-Ul-Haq & Kuchinke, 2016).

O estudo de Jati, Hassan, Harman, Jabar e Majid (2015) examinou como a liderança transformacional afeta a cultura organizacional e o uso do SCG; por meio da triangulação dos dados, os resultados indicam que há uma relação entre liderança transformacional e SCG bastante significativa que influencia a cultura organizacional.

Shao, Feng, & Liu (2012) concluíram que a liderança transformacional está diretamente relacionada com todos os quatro tipos de cultura organizacional: i) cultura de desenvolvimento; ii) cultura de grupo; iii) cultura hierárquica e iv) cultura racional, além de estar indiretamente relacionada com o compartilhamento de conhecimento e o sucesso do *Enterprise Resource Planning* (ERP). Especificamente, a cultura de desenvolvimento tem impacto direto, enquanto a cultura hierárquica, o grupo e a cultura racional estão indiretamente relacionados ao sucesso do ERP, mediado pelo compartilhamento explícito e tácito do conhecimento.

Shao, Feng e Hu (2017) propuseram um modelo teórico para verificar como os estilos de liderança e a cultura organizacional impactam na utilização do *Enterprise Resource Planning* (ERP). Os resultados sugerem que foi forte a influência da liderança transformacional na aprendizagem organizacional quando mediada pela cultura organizacional. Por outro lado, a liderança transacional quando associada à aprendizagem organizacional apresentou uma relação fraca, porém direta.

Os achados do estudo de Barreto et al. (2013) evidenciam que a cultura organizacional que preconiza a criatividade, a inovação e a diferenciação dos serviços, não está associada à liderança transacional, sobretudo quando suas ações são corretivas.

Com base nessas argumentações, considera-se que nas organizações podem ocorrer tanto a liderança transformacional como a liderança transacional, e suas variações poderão ocorrer em função do contexto organizacional (Hater & Bass, 1988). Portanto, não existe um padrão de liderança a ser seguido por determinada organização; logo,

**H<sub>1a</sub>: O estilo de liderança transformacional está associado ao uso dos controles culturais.**

**H<sub>1b</sub>: O estilo de liderança transacional está associado ao uso dos controles culturais.**

Na vertente do **planejamento**, de acordo com a literatura (Jyoti & Bhau, 2015), a liderança transformacional associa-se positivamente com as variáveis de resultado. Bass (1985) complementa que os gestores seniores ao adotarem um estilo de liderança transformacional impulsionam e inspiram seus liderados a terem uma visão de futuro na busca por soluções inovadoras.

O estudo de Cavazotte, Moreno e Hickmann (2012) investigou os efeitos da inteligência, traços de personalidade e inteligência emocional sobre a liderança transformacional e o desempenho efetivo dos líderes no contexto organizacional. Os dados foram coletados a partir das respostas de 134 gestores de nível médio de uma grande empresa brasileira que atua no setor de energia. Os resultados sugerem que a eficácia da liderança, mediada pela obtenção de resultados organizacionais, é uma função direta dos comportamentos transformacionais de um líder e é uma função indireta das diferenças individuais (experiência, inteligência e conscientização), que funcionam por meios dos comportamentos transformacionais.

Os achados do estudo de Nguyen, Mia, Winata e Chong (2017) sugerem que o estilo de liderança transformacional tem um efeito positivo e direto significativo sobre o desempenho gerencial. O estilo de liderança transformacional tem um efeito indireto parcial sobre o desempenho gerencial quando mediado pelo SCG, sistemas de recompensa e informações contábeis. Dessa forma, tais mediadores intervêm na relação entre estilo de liderança transformacional e desempenho gerencial.

Assim, considerando que os estilos de liderança transformacional e transacional orientam o comportamento dos funcionários em relação a seus líderes, que por sua vez refletem no desempenho e na produtividade organizacional (Asrar-Ul-Haq & Kuchinke, 2016). Acredita-se que,

**H<sub>2a</sub>: O estilo de liderança transformacional está associado ao uso do planejamento.**

**H<sub>2b</sub>: O estilo de liderança transacional está associado ao uso do planejamento.**

Na perspectiva dos **controles cibernéticos**, Kyj e Parker (2008) mostraram que os superiores, quando são atenciosos, encorajam seus subordinados a participarem ativamente do processo orçamentário, criando assim uma relação significativa entre o estilo de liderança atencioso e o controle orçamentário. Portanto, o encorajamento dos gestores de topo para com seus subordinados resulta em uma maior participação destes no processo orçamentário; o estilo atencioso, preconizado por Kyj e Parker (2008), remete às características da liderança transformacional.

O estudo de Neitzke e Espejo (2016) compreende questões de orçamento; os achados dessa investigação sugerem que a liderança transacional influencia os componentes orçamentários e o uso do SCG sob três perspectivas: diagnóstico, interativo e disfuncional. Ressalta-se que o constructo do SCG investigado baseia-se no modelo de Simons (1995). Portanto,

**H<sub>3a</sub>: O estilo de liderança transformacional está associado ao uso dos controles cibernéticos.**

**H<sub>3b</sub>: O estilo de liderança transacional está associado ao uso dos controles cibernéticos.**

Considerando os **controles de remuneração e recompensa**, Nguyen et al. (2017) ressaltam que os líderes transformacionais são mais carismáticos e inspiradores, portanto, possuem grande poder de referência e influência para inspirar a lealdade da organização e impor respeito. Assim, esses atributos sugerem que os líderes transformacionais podem desenvolver e manter um sistema de controle de recompensa que reconheça e compense os gerentes por sua dedicação (Jung, 2001).

A consideração individualizada dos líderes transformacionais contribui para que os liderados alcancem seu pleno potencial, à medida que as necessidades individuais são orientadas para a missão da organização (Bass, 1985, 1990). Os líderes transformacionais utilizam o estímulo intelectual dos seus subordinados para desafiar estes a apresentarem soluções inovadoras; logo, os líderes utilizam desse artifício para desenvolver e manter um sistema de controle de remuneração e recompensa (Jung, 2001).

Os achados de Nguyen et al. (2017) demonstram que a conexão entre o estilo de líderes transformacionais e o desempenho gerencial é direta e positiva. A relação positiva entre liderança transformacional e desempenho gerencial é atribuída aos efeitos mediadores dos papéis influenciadores e facilitadores de decisões presentes no SCG. Assim, considerando o cenário da presente pesquisa, acredita-se que para os controles de remuneração e recompensa, os líderes podem apresentar tanto características transformacionais como transacionais; logo,

**H<sub>4a</sub>: O estilo de liderança transformacional está associado ao uso dos controles de remuneração e recompensa.**

**H<sub>4b</sub>: O estilo de liderança transacional está associado ao uso dos controles de remuneração e recompensa.**

Na vertente dos **controles administrativos**, Douglas (2012), a partir de dois experimentos, investigou se os estereótipos de gênero sobre os estilos de liderança transformacionais, transacionais e de *laissez-faire* constituem uma vantagem ou um impedimento para o acesso das mulheres às posições de liderança nas organizações. O primeiro estudo investigou a precisão dos estereótipos descritivos de gênero sobre estilos de liderança, mostrando que os participantes acreditam que as mulheres apresentam comportamentos de recompensa mais transformacionais e contingentes, e menos de gerenciamento por exceção e comportamentos *laissez-faire* que os homens.

O segundo estudo investigou estereótipos prescritivos sobre a importância de estilos de liderança para a promoção de mulheres e homens a diferentes níveis das organizações. Motivação inspiradora foi percebida como mais importante para os homens do que para as mulheres e especialmente importante para a promoção de *Chief Executive Officer* (CEO). Em contraste, a consideração individualizada foi percebida como mais importante para as mulheres do que para os homens e especialmente importante para a promoção para a alta administração. Em consonância com essas crenças estereotipadas sobre liderança, as mulheres interessadas em promoção podem ser bem aconselhadas a misturar consideração individualizada e comportamentos de motivação inspiradora (Douglas, 2012).

Nesse sentido, acredita-se que os estilos de liderança associam-se ao uso dos controles administrativos; nesta tese as evidências serão comparadas com as características observáveis dos gestores de topo. Dessa forma,

**H<sub>5a</sub>: O estilo de liderança transformacional está associado ao uso dos controles administrativos.**

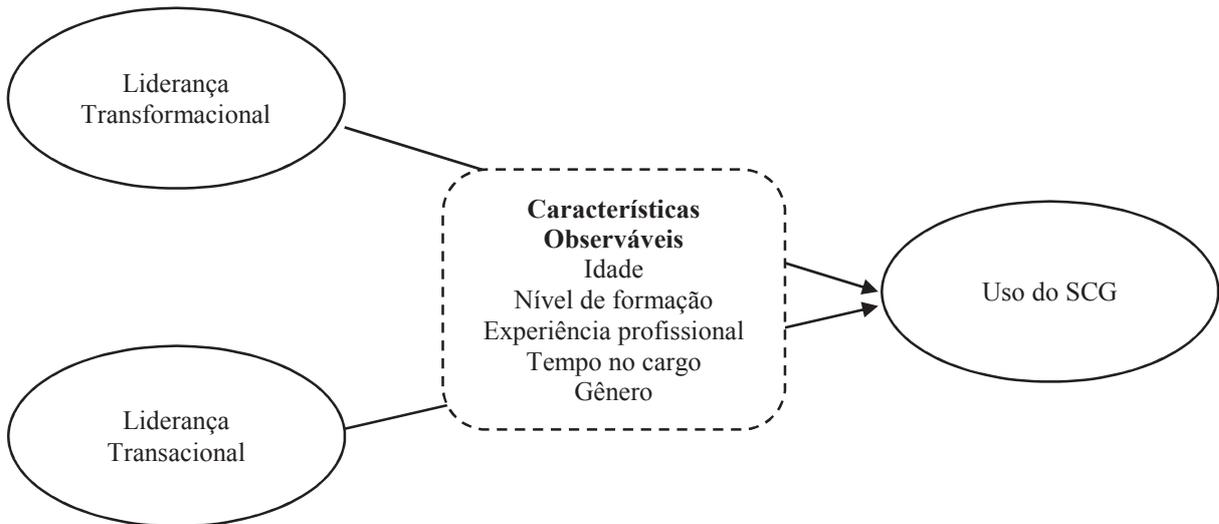
**H<sub>5b</sub>: O estilo de liderança transacional está associado ao uso dos controles administrativos.**

Portanto, essa pesquisa teve suas hipóteses fundamentadas nos estilos de liderança e no uso dos SCG.

## **2.5.2 Modelo teórico da pesquisa**

A partir da argumentação e do desenvolvimento das hipóteses, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa, Figura 8.

**Figura 8. Modelo teórico da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Figura 8, busca-se encontrar evidências de diferentes associações no modelo proposto. Primeiramente, será verificado como ocorre a associação dos estilos de liderança, transformacional e transacional, com o uso do SCG, na vertente dos controles culturais, controles de planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa e nos controles administrativos. Nesse modelo inicial, não foram avaliados os efeitos da TES, ou seja, considerou-se que o modelo é homogêneo e as características observáveis foram tratadas de forma global.

Na segunda construção teórica, parte-se do pressuposto de que o modelo é heterogêneo, considerando que a idade, o nível de formação, a experiência profissional, o tempo no cargo e o gênero são variáveis que produzem efeitos distintos quando da sua associação com os estilos de liderança e uso do SCG.

### 3 TESE

A TES pressupõe que a tomada de decisão em uma organização é influenciada pelas características individuais dos gestores de topo. Por sua vez, a idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero são *proxies* que explicam essas características individuais, que pela teoria são denominadas de características observáveis (Hambrick & Mason, 1984).

Hambrick e Mason (1984) explicam que a base cognitiva e os valores individuais remetem às características psicológicas dos gestores, todavia, em função da dificuldade de mensurar essas características, em decorrência de sua subjetividade, argumentam que as mesmas conseguem explicar os aspectos psicológicos.

Entende-se que os estilos de liderança, quando associados às características observáveis dos gestores de alto escalão, acarretam em diferentes práticas organizacionais. Sabe-se que nas organizações os líderes podem assumir diferentes posturas; há líderes que conquistam a empatia dos subordinados, dando-lhes autonomia e onde a liderança é pautada em uma relação de confiança, cujo estilo caracteriza-se como transformacional. Por outro lado, há o estilo transacional, na qual o enfoque recai sobre os resultados, metas, controles e centralização de poder (Antonakis et al., 2003). Assim, o papel do líder é relevante, pois dependendo do seu estilo de liderar, as organizações tomarão rumos distintos.

Pondera-se também que o uso do SCG é influenciado tanto pelas características observáveis (Hambrick & Mason, 1984; Hiebl, 2014) como pelo estilo de liderança dos gestores de topo, de modo que o controle e a liderança são fatores dependentes (Efferin & Hopper, 2007). Nesta pesquisa, o modelo de SCG adotado é o de Malmi e Brown (2008), na ótica de uso. O delineamento dos autores é a seguinte combinação: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e recompensa e v) controles administrativos.

Em decorrência dessas argumentações, esta tese apresenta-se como inovadora, por considerar o SCG na concepção de um pacote composto por cinco elementos (Malmi & Brown, 2008). Discutem-se, ainda, os estilos de liderança, conjuntamente com as características observáveis e com o uso do SCG. Portanto, a combinação dos constructos e o delineamento teórico apresentado é inovador; logo, enuncia-se como tese a ser defendida pela presente investigação, que: **Os estilos de liderança quando moderados pelas características observáveis de gestores de topo, produzem efeitos distintos no uso do SCG.**

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo evidencia-se o percurso metodológico da presente tese, com a finalidade de alcançar o objetivo proposto no estudo. Inicia-se com a caracterização da pesquisa e apresentam-se os constructos e definições operacionais e constitutivas julgadas como relevantes. Na sequência, apresentam-se a população e a amostra, seguidas pelos procedimentos de coletas de dados e por fim, pelas estatísticas utilizadas para tratar os dados da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico são elencados os seguintes itens para caracterização da pesquisa: i) dimensão epistemológica; ii) abordagem quanto ao método; iii) abordagem quanto ao problema; iv) abordagem quanto ao objetivo; v) abordagem quanto à estratégia; vi) abordagem quanto ao efeito do pesquisador nas variáveis de estudo; vii) abordagem quanto à dimensão do tempo e viii) abordagem quanto ao escopo.

#### 4.1.1 Dimensão epistemológica

Segundo Faria (2012, p. 3), a Epistemologia caracteriza-se “[...] como o estudo dos conhecimentos que têm por objeto o saber científico, tecnológico e filosófico, visando a explicar os seus condicionamentos [...], organizar e sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações.

Para atingir o objetivo geral da presente tese, que é o de associar os estilos de liderança e as características observáveis de gestores de topo no uso do SCG em empresas familiares do segmento supermercadista, utiliza-se do entendimento de Faria (2012) quanto à dimensão epistemológica; nesse sentido, o presente estudo configura-se como **positivista** (Quadro 3).

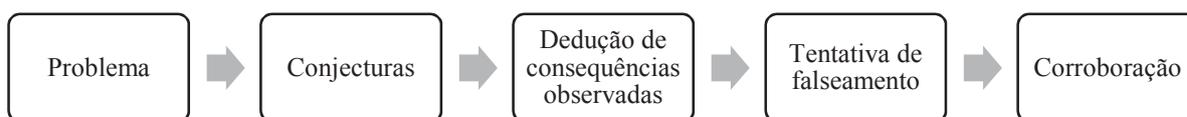
**Quadro 3. Categorias de análise e elementos constitutivos do positivismo**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Descritor</b>
<b>Produção do Conhecimento</b>	Concepção do conhecimento	A partir de uma realidade observável é possível verificar e identificar a associação das características observáveis e dos estilos de liderança de gestores de topo no uso do SCG.
	Percepção imediata da realidade	A realidade é objetiva, e nas organizações ela pode ser capturada por meio da aplicação de questionários que são direcionados à explicação de um determinado fenômeno em estudo.
	Concepção da Realidade Social	A concepção da Realidade Social é dada pelas relações existentes entre características observáveis, estilos de liderança e o uso do SCG. A combinação destas relações indicará a validade e definirá a lei que rege os fenômenos.
	Cognoscibilidade do mundo	A combinação dos elementos centrais desta pesquisa com técnicas positivas de investigação favorecem ao entendimento do mundo real, concreto, palpável e efetivamente existente.
<b>Método de Investigação</b>	Método de produção e análise	O método de produção e análise refere-se ao hipotético dedutivo, considerando que os conhecimentos disponíveis para a explicação de um fenômeno são insuficientes; neste sentido, apresentam-se hipóteses que serão testadas e poderão ser falseadas com o intuito de apresentar evidências empíricas de determinada realidade.
	Objetivo do método	Quanto ao objetivo do método, busca-se explicar de forma clara a associação entre as variáveis investigadas.
	Relação entre o pensamento e a realidade	A realidade do sujeito determina a produção de conhecimento.
	Relação entre a essência e aparência dos fenômenos	A aparência dos fenômenos revela efetivamente o que ele é, por outro lado, a essência fundamenta-se em um juízo de valor, portanto em uma avaliação subjetiva.
	Relação entre o sujeito/consciência e objeto/matéria	O pesquisador age de forma imparcial, apenas observa de forma neutra e objetiva como os fenômenos observados se comportam.
	Relação entre objetividade e subjetividade no trato do fenômeno	O método estatístico prevalece frente ao objeto de estudo.
<b>Técnicas de pesquisa</b>	Tipo de estudo	O estudo caracteriza-se como descritivo e explicativo.
	Coleta, tratamento e análise dos dados	No que tange à coleta dos dados, tem-se um estudo quantitativo, com a utilização da estatística descritiva e modelagem de equações estruturais.
	Critérios de demarcação do campo empírico	Os critérios de demarcação do campo empírico referem-se aos critérios que podem ser observados, mensurados, avaliados e confirmados.

Fonte: Adaptado de Faria (2012).

#### 4.1.2 Abordagem quanto ao método

O método da pesquisa é o **hipotético-dedutivo**, que se caracteriza pela concepção de um problema em decorrência da insuficiência de explicação de uma determinada realidade (Gil, 2012). Assim, para solucionar o problema são delineadas conjecturas ou hipóteses que serão observadas, e na sequência, testadas para serem falseadas ou aceitas. A Figura 9 retrata esse processo.

**Figura 9. Método hipotético-dedutivo**

Fonte: Gil (2012, p. 12).

Na presente pesquisa, esse procedimento foi adotado: inicialmente delineou-se um problema de pesquisa e na sequência, hipóteses teóricas foram formuladas e testadas por meio de procedimentos estatísticos, para que assim, os resultados fossem analisados e discutidos.

#### 4.1.3 Abordagem quanto ao problema

Quanto à concepção do problema, tem-se um estudo **quantitativo**. Os estudos quantitativos caracterizam-se por garantirem a precisão dos resultados; dessa forma, evitam que a interpretação dos dados seja distorcida (Richardson, 2010). Nesta tese, a estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais foram as ferramentas utilizadas para tratar os dados.

#### 4.1.4 Abordagem quanto ao objetivo do estudo

A pesquisa caracteriza-se como **descritiva**, pois tem como objetivo “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2012, p. 28). O estudo também é **explicativo**, tendo em vista que tem “[...] como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...]” (Gil, 2012, p. 28). O mesmo autor acrescenta que a pesquisa explicativa pode ser a continuação do estudo descritivo, considerando que a identificação dos fatores demanda uma pesquisa mais aprofundada. Nesse sentido, ao relacionar as características observáveis e o estilo de liderança de gestores de topo com o uso do SCG, busca-se uma explicação entre as variáveis relacionadas.

#### 4.1.5 Abordagem quanto à estratégia

A estratégia da pesquisa refere-se às técnicas de coleta de dados. Neste estudo os dados serão obtidos a partir da **interrogação/ comunicação** (Cooper & Schindler, 2003).

#### 4.1.6 Abordagem quanto ao efeito do pesquisador nas variáveis de estudo

Quanto à abordagem do efeito do pesquisador nas variáveis de estudo, tem-se uma pesquisa *ex post facto*, tendo em vista que o investigador não pode manipular as variáveis, ou seja, não exerce controle sobre as mesmas (Cooper & Schindler, 2003). Assim, não cabe ao pesquisador exercer influência sobre a realidade dos supermercados.

#### 4.1.7 Abordagem quanto à dimensão do tempo

Com relação à dimensão do tempo, de acordo com Cooper e Schindler (2003), o estudo caracteriza-se como **transversal**, tendo em vista que a análise ocorre em um momento específico. Nesta pesquisa, as informações analisadas referem-se ao ano de 2017.

#### 4.1.8 Abordagem quanto ao escopo

Quanto ao escopo tem-se um estudo **estatístico** e de **amplitude**. A amplitude do estudo é justificada em decorrência de diversos gestores, de inúmeros supermercados do Estado do Paraná, participarem da pesquisa.

### 4.2 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se os constructos da pesquisa com a finalidade de evidenciar como os conceitos tratados serão operacionalizados (Quadro 4). Os constructos referem-se a um conjunto de termos, conceitos e variáveis que representa um conceito dentro de um quadro teórico específico (Martins & Theóphilo, 2009).

**Quadro 4. Constructos da pesquisa**

Constructos de 1ª ordem	Constructos de 2ª ordem	Indicadores	Referências
Características Observáveis	Idade	Parâmetros definidos na análise dos dados	Teoria dos Escalões Superiores (TES) Hambrick e Mason (1984)
	Nível de formação		
	Experiência profissional		
	Tempo no cargo		
	Gênero	Masculino	
		Feminino	
Estilos de Liderança	Transformacional	Influência idealizada	Bass e Avolio (1995); Antonakis et al. (2003); Hu et al. (2012)
		Motivação inspiradora	
		Estimulação intelectual	
		Consideração individualizada	
	Transacional	Recompensa contingente	
		Gestão por exceção ativa	
Gestão por exceção passiva			
Uso do Sistema de Controle Gerencial	Controles culturais	Crenças	Malmi e Brown (2008)
		Valores	
		Símbolos	
	Planejamento	Planejamento de curto (tático), médio e longo prazo (estratégico)	
	Controles cibernéticos	Orçamentos	
		Sistemas de mensuração financeiros	
		Sistemas de mensuração não financeiros	
		Sistemas híbridos de mensuração	
	Remuneração e recompensa	Fixação de recompensas ou compensações para realização de metas	
	Controles administrativos	Estrutura de governança	
		Estrutura organizacional	
		Políticas e procedimentos	

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 4, os constructos se relacionam com a TES, que é a teoria que fundamenta a pesquisa. Por meio das definições operacionais apresentadas, busca-se entender o relacionamento dessas variáveis.

#### 4.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS RELEVANTES

O objetivo da definição constitutiva é definir palavras por meio de outras palavras; a definição operacional enfatiza a forma com que determinada variável será mensurada (Martins & Pelissaro, 2005). Na sequência, apresentam-se os principais termos que serão utilizados nesta investigação: características observáveis, estilos de liderança, uso do SCG e seus desdobramentos.

### 4.3.1 Características observáveis

#### *Definição constitutiva de características observáveis*

As características observáveis são utilizadas para traçar o perfil do gestor superior. As *proxies* utilizadas para esse mapeamento referem-se a idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero (Hambrick & Mason, 1984).

### 4.3.2 Estilos de liderança

#### *Definição constitutiva de estilos de liderança*

Estilos de liderança referem-se às distintas posturas que o líder pode ter em relação aos seus subordinados. A década de 80 marca o início de novas teorias sobre liderança, com destaque para as investigações acerca das lideranças transformacional e transacional (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1995; Hu et al., 2012).

#### *Definições operacionais dos estilos de liderança*

**Liderança transformacional:** pauta-se em relações carismáticas entre líderes e liderados e na capacidade do líder em influenciar seus liderados para que estes alcancem os objetivos organizacionais de curto e longo prazo traçados no planejamento, com base na cultura, na integridade, transparência e respeito mútuo. A liderança transformacional compreende: i) a influência idealizada; ii) a motivação inspiradora; iii) a estimulação individual e iv) a consideração individualizada (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1995; Hu et al., 2012).

**Liderança transacional:** tem como fundamento o cumprimento de obrigações estabelecidas; dessa forma, o líder é visto como transacional na medida em que proporciona metas para seus liderados e a sua recompensa é feita por prêmios; quando os subordinados não alcançam os resultados almejados, há cobrança e punição por parte dos líderes, de modo que a liderança transacional tem sido utilizada a partir de um enfoque corretivo. Sua construção ocorre a partir da: i) recompensa contingente; ii) gestão por exceção ativa e iii) gestão por exceção passiva (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1995; Hu et al., 2012).

### 4.3.3 Uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG)

#### *Definição constitutiva do uso do SCG*

Sistema compreendido na visão de um pacote. Fundamenta-se na distinção entre tomada de decisão e controle, e paralelamente, centra-se nos controles gerenciais utilizados pelos gestores para conduzirem o comportamento dos colaboradores (Malmi & Brown, 2008).

#### *Definições operacionais do uso do SCG*

**Controles culturais:** os valores, as crenças e as normas sociais são estabelecidas de modo a influenciarem o comportamento do empregado (Ouchi, 1979; Simons, 1995).

**Planejamento:** refere-se ao conjunto de metas das áreas funcionais da organização, de modo a orientar o direcionamento das atividades dos colaboradores. Além disso, define os padrões que deverão ser atingidos. Por fim, tende à congruência à medida que alinha os objetivos da entidade (Flamholtz et al., 1985; Malmi & Brown, 2008).

**Controles cibernéticos:** são cinco as características dessa perspectiva. Em primeiro lugar há medidas que permitem a quantificação de um fenômeno, de uma atividade ou de um sistema. Em segundo lugar, existem padrões de desempenho e metas a serem cumpridos. Em terceiro, há um processo de *feedback*, que permite a comparação do resultado das atividades com o padrão. Em quarto lugar, constituem-se os sistemas de controles cibernéticos. Por fim, tem-se a capacidade de modificar o comportamento do sistema (Malmi & Brown, 2008).

**Remuneração e recompensa:** refere-se à motivação e ao aumento do desempenho dos indivíduos (Malmi & Brown, 2008).

**Controles administrativos:** refere-se à estrutura de governança, estrutura organizacional e às políticas e procedimentos (Malmi & Brown, 2008).

## 4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População refere-se ao conjunto de todos os elementos que preenchem determinadas especificações; a amostra, por sua vez, corresponde a um subgrupo ou subconjunto da população (Sampieri, Collado, & Lúcio, 2013). Nesse sentido, refletiu-se que, para alcançar o objetivo desta tese, as empresas investigadas precisariam utilizar o SCG, que fossem de natureza familiar e ainda, por acessibilidade, que as empresas fossem do Estado do Paraná.

Portanto, definiu-se que a amostra seria composta por um único setor, o supermercadista, em função de visualizar em grande parte desses estabelecimentos a possibilidade de que os elementos do SCG estivessem presentes nas rotinas organizacionais,

além do fato que geralmente a origem desses estabelecimentos é familiar. Assim, nesta pesquisa, a amostra classifica-se como não probabilística, pois o pesquisador buscou métodos subjetivos para a seleção (Hair Jr., Babin, Money, & Samuel, 2005).

#### 4.5 COLETA DE DADOS

Nesta seção evidencia-se a forma com que os dados foram coletados. Inicialmente foi elaborado o instrumento de pesquisa e realizado o pré-teste. Posteriormente, definiram-se os potenciais respondentes e explicou-se como ocorreu o processo de aplicação do questionário.

##### 4.5.1 Instrumento de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa ou questionários necessitam ser bem estruturados para que alcancem seu objetivo, que é o de mensurar características relevantes de indivíduos e organizações, entre outros fenômenos (Hair Jr. et al., 2005). Gil (2012, p. 121) esclarece que

construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. Assim a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário.

Para que um instrumento de pesquisa tenha confiabilidade, Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014) definem que o Alfa de *Cronbach* para pesquisas exploratórias deve apresentar no mínimo valores entre 0,6 e 0,7. A confiabilidade do instrumento de pesquisa assegura que o questionário está mensurando corretamente o que foi proposto. Ressalta-se que os aspectos da confiabilidade do instrumento de pesquisa serão retomados na análise dos dados, no capítulo 5.

Todas as variáveis do estudo foram estruturadas baseando-se em estudos anteriores e adaptados à realidade brasileira. O instrumento de pesquisa foi estruturado em três blocos, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5. Detalhamento do instrumento de pesquisa**

Bloco	Constructos de 1ª ordem	Constructos de 2ª ordem	Identificação	Item do instrumento
1	Estilos de Liderança	Transformacional	II_1 – II_8	1.5 – 1.8 – 1.12 – 1.16 – 1.19 – 1.21 – 1.23 – 1.30
			MI_1 – MI_4	1.7 – 1.11 – 1.24 – 1.32
			EI_1 – EI_4	1.2 – 1.6 – 1.27 – 1.29
			CI_1 – CI_4	1.13 – 1.17 – 1.26 – 1.28
		Transacional	RC_1 – RC_4	1.1 – 1.9 – 1.14 – 1.31
			GEA_1 – GEA_4	1.4 – 1.20 – 1.22 – 1.25
		GEP_1 – GEP_4	1.3 – 1.10 – 1.15 – 1.18	
2	Sistema de Controle Gerencial	Controles culturais	CR_1	2.1
			VA_1	2.2
			SIM_1	2.3
		Planejamento	PCP_1 – PCP_2	2.4 – 2.5
			PLP_1 – PLP_3	2.6 – 2.7 – 2.8
		Controles cibernéticos	ORÇ_1	2.10
			SMF_1	2.9
			SMN_1	2.11
			SHM_1 – SHM_2	2.12 – 2.13
		Remuneração e recompensa	REC_1 – REC_3	2.14 – 2.15 – 2.16
		Controles administrativos	EG_1 – EG_2	2.17 – 2.18
			EO_1	2.19
PP_1 – PP_2	2.20 – 2.21			
3	Qualificação do respondente	Gênero	GEN_1	3.1
		Idade	ID_1	3.2
		Nível de formação	NF_1	3.3
		Tempo no cargo	TC_1	3.7
		Experiência profissional	EP_1	3.8
	Perfil do supermercado	Informações complementares	IC_1 – IC_8	3.4 – 3.5 – 3.6 – 3.10 – 3.11 – 3.12 – 3.13 – 3.14
		Porte	POR_1 – POR_3	3.15 – 3.16 – 3.17
		Tempo no mercado	TM_1	3.9

Fonte: Elaborado pela autora.

No bloco 1 mensurou-se o estilo de liderança com base no *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL); este instrumento foi desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e revisado ao longo dos anos. Conforme Antonakis et al. (2003), o MQL foi traduzido em dezenas de línguas e é usado em todo o mundo para mensurar os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. O instrumento original é composto por 45 assertivas, organizadas nos seguintes constructos: liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire* e resultados da liderança. Considerando que neste estudo a liderança *laissez-faire* não se

alinha aos objetivos da pesquisa, optou-se por excluir essas perguntas, de modo que o bloco 1 do questionário resultasse em 32 assertivas, conforme Apêndice 2.

Todas as perguntas relativas a estilos de liderança foram mensuradas em escala ordinal do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente, e (5) sempre. A liderança transformacional foi mensurada por 20 itens, sendo que 8 assertivas referem-se à variável influência idealizada; esta variável é composta pelos atributos da influência idealizada e pelos seus comportamentos. As demais variáveis – motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualiza – apresentam 4 itens no instrumento cada uma. A liderança transacional foi mensurada pelo total de 12 indicadores do MQL, sendo que cada variável – recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva – possui 4 indicadores.

O bloco 2, com 21 perguntas foi construído a partir do modelo de SCG proposto por Malmi & Brown (2008). Conforme já descrito na seção 2.4.1, os autores consideram o SCG como um pacote composto pelos controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração/recompensa e controles de planejamento. O Quadro 5, evidencia detalhadamente as assertivas correspondentes a cada constructo. Todas as perguntas referentes ao uso do SCG foram mensuradas por escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente, e (5) sempre.

O bloco 3 refere-se à qualificação do respondente e ao perfil dos supermercados. Nesse item, por meio de 5 indagações, buscou-se identificar o perfil do gestor de topo; para tanto, questionou-se idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero. A partir de 4 perguntas, buscou-se identificar o perfil da empresa, e 8 assertivas complementaram tanto a qualificação do respondente como o perfil do supermercado.

#### **4.5.2 Pré-teste e revisão do instrumento de pesquisa**

Com a finalidade de eliminar possíveis inconsistências e minimizar as dificuldades de compreensão, o questionário foi submetido a um pré-teste. Gil (2012, p. 134) esclarece que

depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão etc.

Para a realização do pré-teste, o instrumento de pesquisa foi aplicado em 14 de fevereiro de 2017 a 3 pesquisadores (doutorandos) que atuam na área de controle gerencial de 3 instituições de pós-graduação diferentes. A participação dos pesquisadores no pré-teste foi por conveniência. Primeiramente foi esclarecido aos colaboradores do pré-teste que a pesquisa era referente a um teste piloto para a tese de Doutorado em Ciências Contábeis do PPGCONT da UFPR. Após as contribuições dos respondentes as perguntas foram ajustadas com a finalidade de aprimorar o instrumento de pesquisa. Salienta-se que a participação desses pesquisadores foi relevante, tendo em vista que algumas questões estavam confusas.

O teste piloto avalia a **validade de conteúdo** das assertivas (Cooper & Schindler, 2003). Para isso, 5 perguntas específicas sobre o conteúdo do questionário foram realizadas, conforme Apêndice 3, elaboradas com base em Cruz (2014, p. 152). Ainda, anexo ao questionário, encaminhou-se aos pesquisadores o termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado no Apêndice 1.

A **validade de face** é um procedimento complementar que favorece ao aumento de confiabilidade do questionário e deve ser aplicado a respondentes com perfil similar ao da amostra (Cooper & Schindler, 2003). Nesse caso, o instrumento de pesquisa foi encaminhado em 19 de junho de 2017 por *e-mail* para 3 profissionais que possuem experiência no segmento supermercadista e que aceitaram participar do pré-teste; as questões do Apêndice 3 e o termo livre e esclarecido (Apêndice 1) também foram encaminhados. Após as respostas desses profissionais, o questionário foi ajustado e finalizado.

#### 4.5.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

Definiu-se como principais respondentes do questionário os gestores de topo (gestores/gerentes ou proprietários) dos supermercados familiares, por acreditar que estes teriam domínio suficiente para responder o instrumento de pesquisa com a devida qualidade. Além disso, esses profissionais possuem informações acerca do uso do SCG.

A partir desse alinhamento, recorreu-se à Associação Paranaense de Supermercados (APRAS). Ligou-se inicialmente para a Assessoria Comercial da APRAS, onde foi esclarecido o propósito da pesquisa; nesse primeiro momento a parceria foi negada. Porém, mudou-se a estratégia, buscando-se contato a partir das regionais da APRAS presentes nas seguintes cidades do Estado do Paraná: Curitiba, Londrina, Cascavel, Ponta Grossa, Pato Branco, Irati, Maringá, Jacarezinho e Guarapuava.

Através da responsável pela regional de Cascavel, foi obtido o contato da Gerente de Treinamentos do Paraná da Academia Empresarial da APRAS. Salienta-se que a Academia promove, por meio de cursos, a capacitação de colaboradores e gestores que atuam no ramo supermercadista de todo o Estado do Paraná. No dia 13 de junho de 2017, realizou-se o contato com a gerente, que foi muito atenciosa, e a mesma disse que estaria disposta a nos auxiliar, e que juntamente com a Coordenadora de Treinamentos de Curitiba aplicaria o questionário dessa pesquisa nos próximos cursos ofertados a gestores. Isto posto, a Academia Empresarial da APRAS aplicou o instrumento de pesquisa, de forma impressa, nos cursos que ocorreram no período de 20 de junho de 2017 a 30 de setembro de 2017, resultando em 56 questionários impressos aplicados; desses, todavia, 40 estavam com ausência de respostas ou o supermercado não era familiar, resultando em apenas 16 questionários validados.

Além disso, com o intuito de obter um maior número de respostas, do dia 15 de agosto de 2017 a 29 de setembro de 2017 realizou-se contato telefônico com supermercados do interior Paraná, considerando que os questionários da APRAS estavam sendo aplicados principalmente em Curitiba e na região metropolitana. Dessa forma, buscou-se mapear a percepção dos gestores em diversos municípios do Paraná.

No contato realizado por telefone, foi filtrado se o mercado em questão era familiar, e em caso afirmativo, foi explicado o propósito da pesquisa e informado que o questionário deveria ser direcionado ao gestor/gerente ou proprietário do supermercado. Dessa forma, obteve-se 85 respostas. Assim, somando os questionários obtidos junto à APRAS e os respondidos a partir do contato telefônico, obteve-se 101 questionários válidos (amostra da pesquisa).

#### 4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A estatística descritiva e modelagem de equações estruturais (MEE) foram as técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento dos dados. Segundo Gil (2012, p. 17), com “[...] a utilização de testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido”. Dessa forma, por meio dos números é possível realizar inferências acerca de uma realidade e, assim, obter conclusões precisas.

#### 4.6.1 Estatística descritiva

Para realizar a análise descritiva da presente tese, inicialmente os dados foram tabulados e organizados no *Microsoft Excel*. Na sequência, os mesmos foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21, para processar os dados e transformá-los em informações. Dessa forma, a estatística descritiva possibilitou: i) caracterizar o que é típico em um grupo; ii) evidenciar a variabilidade dos indivíduos em um grupo; e iii) verificar como os indivíduos interagem em relação a determinadas variáveis (Gil, 2012). Portanto, foi possível evidenciar o perfil da amostra, ressaltando suas especificidades.

A segregação da análise descritiva foi feita quanto à caracterização dos respondentes, à dos supermercados e com relação à descrição do primeiro bloco (estilos de liderança) e segundo bloco (uso do SCG) do instrumento de pesquisa.

#### 4.6.2 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (MEE) (*Structural Equation Modeling – SEM*) foi a técnica estatística utilizada para associar os estilos de liderança, características observáveis e o uso do SCG. Segundo Klem (1995), a MEE é uma extensão da regressão múltipla, pois na regressão se prevê uma única variável dependente, enquanto na modelagem de equações estruturais há mais de uma variável dependente. De acordo com Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014), essa técnica estatística multivariada pode ser utilizada para elaborar modelos e ainda atuar de forma complementar aos métodos estatísticos tradicionais, tendo em vista que possibilita ao pesquisador testar o efeito de causalidade entre as variáveis inseridas no modelo investigado.

A MEE classifica-se em dois tipos: i) modelagem de equações estruturais baseada em covariância ou modelo LISREL e ii) mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Squares (PLS)* (Bido, Silva, Souza, & Godoy, 2010). A abordagem LISREL busca testar modelos teóricos, enquanto que o PLS centra-se na construção de modelos teóricos em uma perspectiva exploratória (Bido et al., 2010). Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica PLS em decorrência da possibilidade de utilizar variáveis latentes com indicadores formativos em detrimento aos indicadores reflexivos (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). Os dados foram processados no *software SmartPLS (v. 3.2.7)*.

Com o intuito de verificar se a amostra de 101 respondentes estava adequada para a realização da MEE no SmartPLS, Hair Jr. et al. (2014) orientam que seja realizada a análise do

poder estatístico. Para isso, utilizou-se o *software* G\*Power (v. 3.1.9.2) a partir dos seguintes parâmetros: i) poder do teste (Power  $1-\beta$  erro prob. II) = 0,90; (ii) tamanho do efeito ( $f^2$ ) = 0,15 e (iii) o maior número de preditores para uma variável = 2. Salienta-se que o uso do poder do teste de 0,90 é superior ao mínimo recomendado por Hair Jr. et al. (2014), no caso, 80%. Isto posto, após o cálculo constatou-se que uma amostra de 88 respondentes já seria adequada para o modelo proposto. Dessa forma, a amostra de 101 respondentes encontra-se adequada para a execução da técnica apresentada.

Sendo assim, para a análise dos dados da presente tese, realizou-se a MEE primeiramente para a associação do estilo de liderança ao uso do SCG, denominado este de modelo global. Na sequência, com o intuito de verificar o efeito das características observáveis na MEE, construíram-se mais 5 modelos de análise, ou seja, cada modelo referente a uma característica observável. Portanto, as características observáveis passam a moderar as relações entre os estilos de liderança e o uso do SCG.

Além disso, considerando que as características observáveis não são homogêneas, elas foram segregadas em grupos de análise; o gênero foi segregado em homem e mulher, por exemplo, o que possibilitou realizar uma análise da MEE multigrupos. Segundo Hair Jr. et al. (2014), a comparação de vários grupos possibilita compreender os efeitos específicos de cada um, possibilitando a obtenção de resultados diferenciados. Os autores argumentam que quando não considerada a heterogeneidade entre os grupos analisados, os resultados podem ser tendenciosos e não representar corretamente o que está sendo proposto.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da presente investigação. Inicialmente, antes de começar as análises, deu-se a conferência dos dados com o intuito de sanar eventuais erros. Verificaram-se os *missing values* (valores ausentes), ou seja, se alguma resposta estava em branco, a partir da análise da tabela de frequência.

Apresenta-se, a seguir, a caracterização dos respondentes, dos supermercados e a estatística descritiva. Na sequência, realiza-se a MEE para o modelo global (associação de estilos de liderança com o uso do SCG) e posteriormente a MEE para o modelo multigrupos (moderação das características observáveis no modelo proposto). Por fim, discutem-se os resultados da pesquisa, a partir da avaliação das hipóteses.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A partir dos dados coletados em supermercados familiares do Estado do Paraná, realizou-se a caracterização dos respondentes (Tabela 1).

**Tabela 1. Caracterização dos respondentes**

Características	Grupos	Frequência (%)
Gênero	Masculino	77,23
	Feminino	22,77
Idade (anos)	19 a 36	39,60
	37 a 70	60,40
Nível de formação	Ensino Fundamental	7,92
	Ensino Médio	32,67
	Ensino Superior	59,41
Área de formação	Administração	48,33
	Ciências Contábeis	15,00
	Outros	36,67
Cargo	Proprietário	57,43
	Gerente/Gestor	42,57
Tempo no cargo atual (anos)	1 a 9	52,48
	10 a 46	47,52
Tempo de experiência profissional (anos)	2 a 16	50,50
	17 a 53	49,50

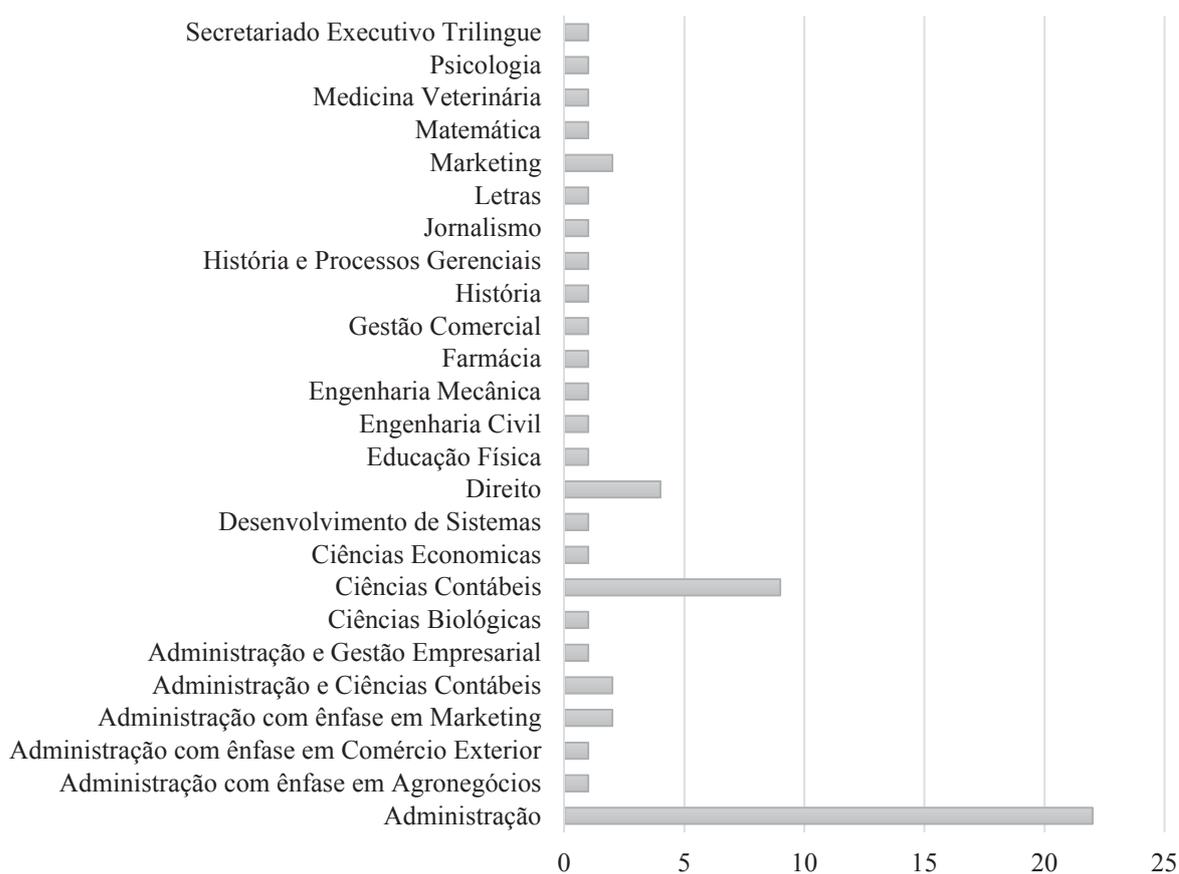
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao gênero, observa-se que dos 101 respondentes, 77,23% são do gênero masculino e 22,77% do gênero feminino. Esse fato pode indicar que os homens possuem uma maior atuação nesse segmento, comparativamente às mulheres. No que tange à idade, constata-

se que 39,60% dos respondentes possuem de 19 a 36 anos e 60,40% pertencem à faixa etária de 37 a 70 anos, o que evidencia que a minoria dos investigados são jovens (Tabela 1).

Com relação ao nível de formação, verifica-se que 8 gestores de topo possuem ensino fundamental (7,92%), 33 ensino médio completo (32,67%), e 60 ensino superior (59,41%). Dos respondentes que possuem ensino superior, observa-se que 48,33% são formados na área de administração (administração; administração com ênfase em alguma área; ou administração e outra formação); 15% em Ciências Contábeis e 36,67%, os quais correspondem a 22 profissionais, são distribuídos em diversas áreas do conhecimento, conforme ilustra a Figura 10, a seguir. Observa-se também que, desses 60 gestores de topo que possuem graduação, 23 são especialistas, principalmente na área de negócios.

**Figura 10. Frequência dos cursos de graduação**



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao cargo que os gestores de topo ocupam, 58 respondentes (57,43%) declararam ser proprietários dos supermercados e 43 gerentes ou gestores (42,57%) de loja ou de algum setor específico (Tabela 1). Desse modo, todos os respondentes atuam na alta gerência,

conforme preconiza a TES, teoria definida para a presente pesquisa. Constatou-se também, que dos gerentes ou gestores, 26,73% não possuem vínculo com a família proprietária.

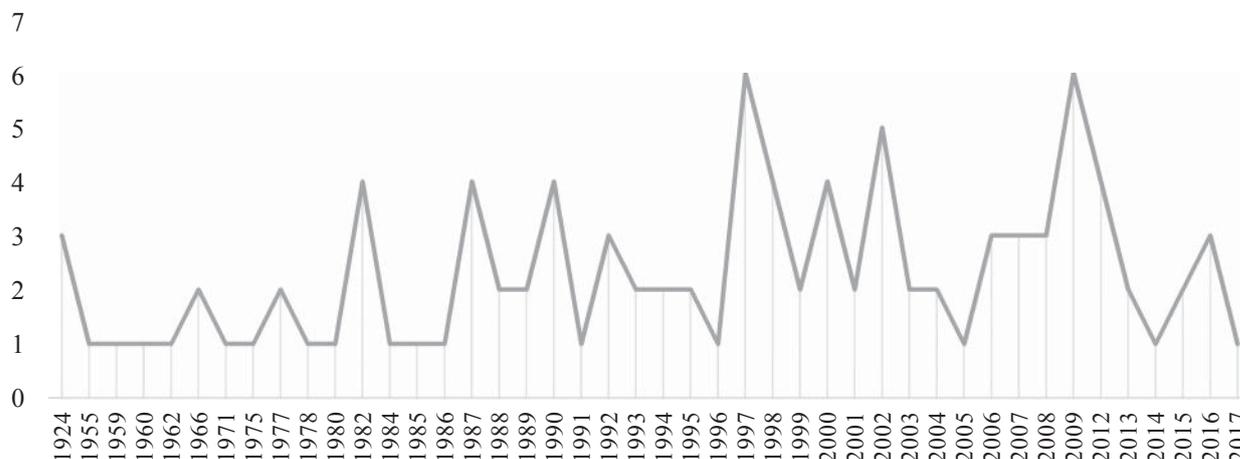
Com relação aos anos de atividade no cargo atual, observa-se que 52,48% dos gestores de topo estão no cargo atual entre 1 a 9 anos. Por outro lado, 47,52% dos respondentes já atuam no mesmo cargo por pelo menos 10 anos. Com referência à experiência profissional, 50,50% dos participantes da pesquisa possuem experiência de 2 a 16 anos e 49,50% já atuam no segmento supermercadista no mínimo há 17 anos, com destaque para o profissional mais experiente que está há 53 anos no mercado (Tabela 1). Após traçar o perfil dos gestores de topo, apresenta-se, na sequência, a caracterização dos supermercados.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUPERMERCADOS

Com relação às características dos supermercados, constata-se que a totalidade, ou seja, 100% dos estabelecimentos são de origem familiar, pois esse era um critério para a seleção da amostra. Quanto à geração familiar desses estabelecimentos, observa-se que 65,35% (66 respondentes) dos supermercados encontram-se na 1ª geração familiar, 30,69% (31 respondentes) na 2ª e apenas 3,96% (4 respondentes) na 3ª geração familiar.

Analisando o ano de fundação dos supermercados, observa-se que os estabelecimentos mais antigos foram fundados em 1924 (3 estabelecimentos) e o mais recente em 2017 (1 estabelecimento). A Figura 11 retrata todos os anos em que algum supermercado da pesquisa foi fundado, logo, averígua-se que este estudo contemplou em sua amostra, mercados constituídos há pouco tempo e também mercados mais antigos.

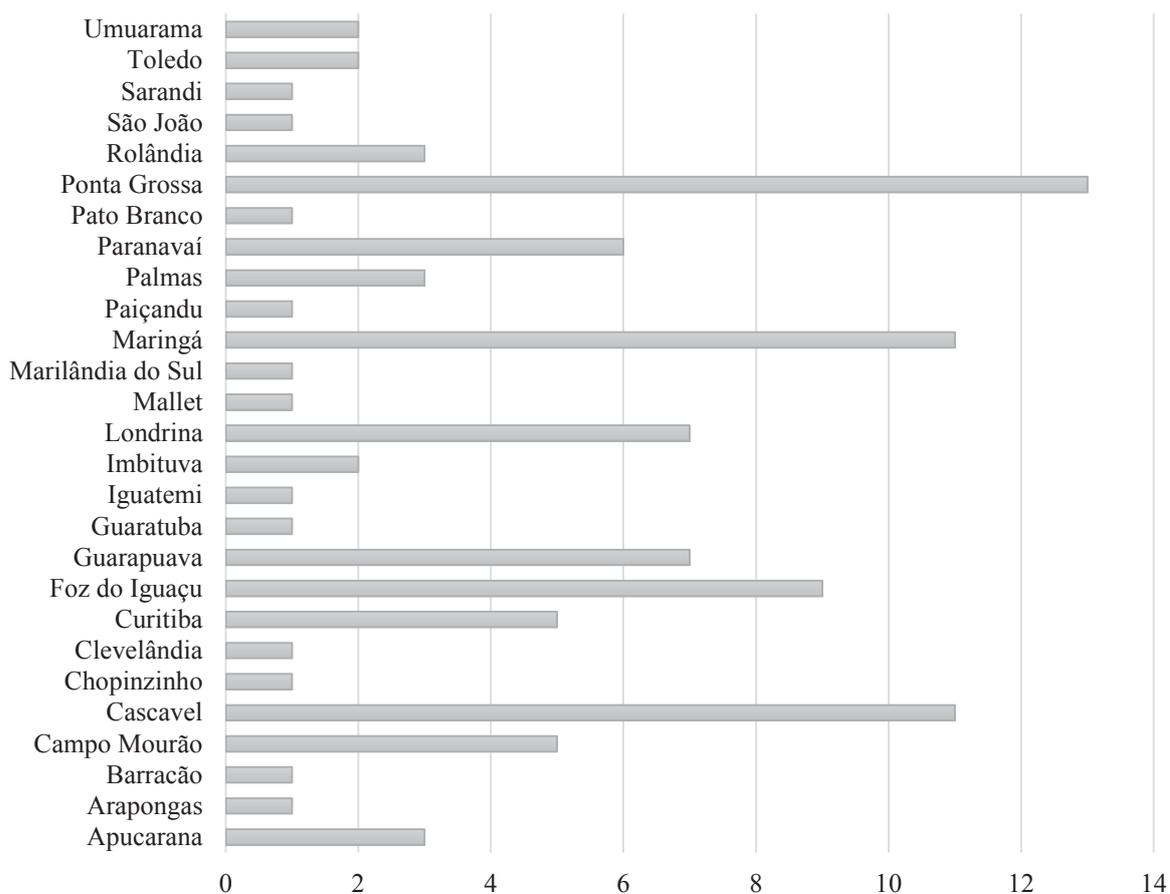
**Figura 11. Ano de fundação dos supermercados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se também a cidade matriz dos supermercados da pesquisa, ao todo, 27 municípios do Estado do Paraná responderam ao instrumento da presente tese. A Figura 12 ilustra todas as cidades que contemplaram este estudo. Com relação à maior taxa de participação, destaca-se a cidade de Ponta Grossa com 12,87%, seguida por Maringá e Cascavel que apresentaram 10,89% de respostas, cada município.

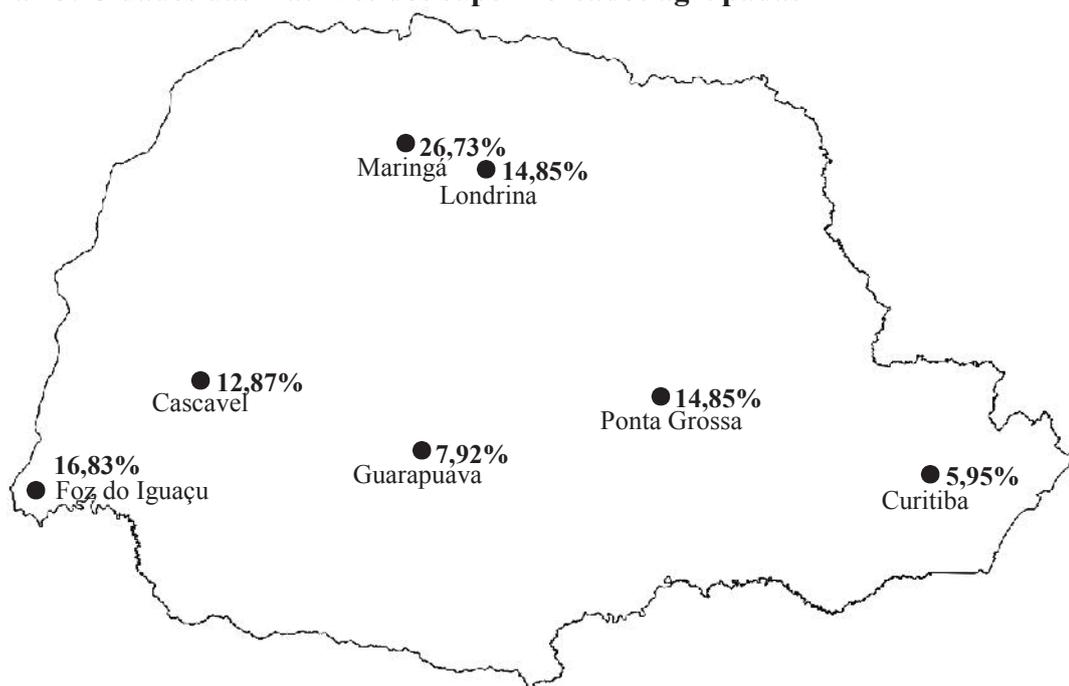
**Figura 12. Cidades das matrizes dos supermercados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se o mapa do Paraná (Figura 13) com o intuito de evidenciar como se encontram distribuídos os respondentes desta tese. Ressalta-se que, para fins de visualização no mapa, os 27 municípios foram agrupados em cidades polos, devido à sua proximidade, resultando em 7 cidades de análise. A partir dessa classificação, a cidade de Maringá (Campo Mourão; Iguatemi, Paiçandu, Paranavaí, Sarandi e Umuarama); Londrina (Apucarana, Arapongas, Marilândia do Sul e Rolândia); Cascavel (Toledo); Foz do Iguaçu (Barracão, Chopinzinho, Clevelândia, Palmas, Pato Branco e São João); Guarapuava (Mallet); Ponta Grossa (Imbituva) e Curitiba (Guaratuba) foram definidas como cidades polos.

**Figura 13. Cidades das matrizes dos supermercados agrupadas**



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, percebe-se que os supermercados que participaram deste estudo encontram-se disseminados em diversas regiões do Estado do Paraná, ou seja, a pesquisa não foi restrita a apenas uma região. As cidades próximas a Maringá representaram 26,73% dos participantes do estudo, seguida pela região de Foz do Iguaçu com 16,83%, Londrina e Ponta Grossa com 14,85%, Cascavel com 12,87%, Guarapuava com 7,92% e Curitiba com 5,95% das respostas (Figura 13).

A estimativa populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para as cidades em 2017 era de: Maringá, 406.693 habitantes (3ª cidade do Estado); Foz do Iguaçu, 264.044 habitantes (7ª cidade do Estado); Londrina, 558.439 habitantes (2ª cidade do Estado); Ponta Grossa, 344.332 habitantes (4ª cidade do Estado); Cascavel, 319.608 habitantes (5ª cidade do Estado); Guarapuava, 180.364 (9ª cidade do Estado) e Curitiba 1.908.359 habitantes (1ª cidade do Estado) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017). Dessa forma, verifica-se que o estudo aconteceu nas principais cidades do Estado do Paraná.

Com relação ao faturamento desses supermercados, as faixas disponíveis no instrumento de pesquisa foram: i) menor ou igual a R\$360 mil; ii) maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões; iii) Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; iv) Maior que R\$ 300 milhões e v) opção para recusa, tendo em vista que esse questionamento poderia causar desconforto para os respondentes.

A classificação das faixas de faturamento está de acordo com o que preconiza o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) para definir o porte das empresas, referindo-se a microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa, respectivamente (Banco Nacional do Desenvolvimento, 2017).

Isto posto, 32 gestores de topo se negaram a responder essa questão (31,68%); dos que se posicionaram, a faixa com maior taxa de respostas, 31,68%, foi para o faturamento maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (média empresa). Além disso, 25,75% dos gestores informaram que os supermercados possuem faturamento maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões (pequena empresa), 9,90% menor ou igual a R\$ 360 mil (microempresa) e apenas uma supermercado encontra-se na faixa mais alta de faturamento (grande empresa). Portanto, a partir dessas informações é traçado o perfil dos supermercados que participaram da presente tese.

No próximo item, apresenta-se a análise descritiva para os constructos da pesquisa.

### 5.3 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva realizada no instrumento de pesquisa, referente aos estilos de liderança e ao uso do SCG, fundamenta-se na frequência de distribuição de cada assertiva, em medidas de tendência central (média, mediana e moda) e em medidas de dispersão (desvio padrão). Conforme evidenciado na seção 4.5.1 (instrumento de pesquisa), a escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente e (5) sempre, foi a utilizada no questionário.

Com relação aos estilos de liderança, bloco 1 do instrumento de pesquisa (Apêndice 2), a análise foi segregada em liderança transformacional e liderança transacional. A liderança transformacional foi mapeada a partir de quatro indicadores, influência idealizada (II), motivação inspiradora (MI), estimulação intelectual (EI) e consideração individualizada (CI), totalizando 20 assertivas (Tabela 2).

**Tabela 2. Tendência e distribuição dos dados do constructo liderança transformacional**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Influência idealizada	II_1	5,0	14,9	20,8	<b>35,6</b>	23,7	3,58	4	4	1,15
	II_2	-	3,0	34,7	<b>47,5</b>	14,8	3,74	4	4	0,74
	II_3	-	-	9,9	30,7	<b>59,4</b>	4,49	5	5	0,67
	II_4	1,0	3,0	15,8	34,7	<b>45,5</b>	4,20	4	5	0,88
	II_5	2,0	2,0	7,9	31,7	<b>56,4</b>	4,38	5	5	0,87
	II_6	-	2,0	8,9	29,7	<b>59,4</b>	4,46	5	5	0,74
	II_7	1,0	3,0	13,9	<b>47,5</b>	34,6	4,11	4	4	0,82
	II_8	3,0	10,9	23,8	<b>39,6</b>	22,7	3,68	4	4	1,03
Motivação inspiradora	MI_1	-	1,0	11,9	31,7	<b>55,4</b>	4,41	5	5	0,73
	MI_2	-	1,0	7,9	39,6	<b>51,5</b>	4,41	5	5	0,68
	MI_3	-	4,0	7,9	35,6	<b>52,5</b>	4,36	5	5	0,79
	MI_4	-	2,0	6,9	31,7	<b>59,4</b>	4,48	5	5	0,71
Estimulação intelectual	EI_1	-	1,0	14,9	<b>46,5</b>	37,6	4,20	4	4	0,72
	EI_2	-	4,0	10,9	<b>54,5</b>	30,6	4,11	4	4	0,75
	EI_3	2,0	3,0	15,8	<b>57,4</b>	21,8	3,94	4	4	0,82
	EI_4	-	7,9	10,9	<b>45,5</b>	35,7	4,08	4	4	0,88
Consideração individualizada	CI_1	4,0	6,9	<b>44,6</b>	41,6	2,9	3,32	3	3	0,81
	CI_2	4,0	2,0	10,9	17,8	<b>65,3</b>	4,38	5	5	1,02
	CI_3	-	-	11,9	35,6	<b>52,5</b>	4,40	5	5	0,69
	CI_4	-	3,0	23,8	<b>39,6</b>	33,6	4,03	4	4	0,83
<b>Alfa de Cronbach = 0,857</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao primeiro indicador, influência idealizada (II), percebe-se que a maioria das respostas ficaram concentradas nas escalas 4 (frequentemente) e 5 (sempre). Na Tabela 2 pode-se comprovar essa afirmação pela coluna da moda amostral, a qual evidencia que as respostas que apresentaram maior frequência foram as respostas 4 (II\_1, II\_2, II\_7, II\_8) e 5 (II\_3, II\_4, II\_5, II\_6).

Observa-se ainda, que 59,4% dos respondentes ao liderarem sempre “mostram aos seus subordinados a importância de se ter um forte comprometimento” (II\_3 – questão 1.12 do instrumento) e “consideram as consequências éticas e morais das decisões” (II\_6 – questão 1.21 do instrumento).

O segundo indicador, motivação inspiradora (MI), aponta que 55,4% dos respondentes ao liderarem sempre “falam de forma otimista sobre o futuro” (MI\_1 – questão 1.7 do instrumento), 51,5% sempre “falam com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado” (MI\_2 – questão 1.11 do instrumento), 52,5% sempre “articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro” (MI\_3 – questão 1.24 do instrumento) e 59,4% sempre “expressam confiança de que as metas sejam atingidas (MI\_4 – questão 1.32 do instrumento) (Tabela 2).

Quanto à estimulação intelectual (EI), terceiro indicador, nota-se que o maior percentual de respostas foi na escala de número 4 (frequentemente), com destaque para as assertivas 1.6 e 1.27 do instrumento de pesquisa, a saber, “procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas” (EI\_2, 54,5%) e “faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos” (EI\_3, 57,4%) (Tabela 2).

No último indicador, consideração individualizada (CI), as respostas apresentaram maiores oscilações, tendo em vista que a moda variou de 3 a 5. Os gestores de topo, quando questionados se “investem o seu tempo treinando e ensinando os seus subordinados”, relataram, em 44,6% dos casos que às vezes possuem essa atitude (CI\_1 – questão 1.13 do instrumento); por outro lado, em 65,3% das respostas sempre “tratam os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo” (CI\_2 – questão 1.17 do instrumento) (Tabela 2).

Finalmente, com o intuito de averiguar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, calculou-se o Alfa de *Cronbach* para a liderança transformacional e obteve-se o valor de 0,857 (Tabela 2), bem superior ao mínimo (0,6) recomendado (Hair et al., 2011); confirma-se, portanto, a confiabilidade para esse constructo.

Ainda com relação aos estilos de liderança, apresentam-se os resultados encontrados para a liderança transacional. Ressalta-se que esse constructo é composto por três indicadores, denominados de, recompensa contingente (RC), gestão por exceção ativa (GEA) e gestão por exceção passiva (GEP), totalizando 12 assertivas (Tabela 3).

**Tabela 3. Tendência e distribuição dos dados do constructo liderança transacional**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Recompensa contingente	RC_1	4,0	4,0	20,8	<b>38,6</b>	32,6	3,92	4	4	1,02
	RC_2	4,0	11,9	18,8	<b>35,6</b>	29,7	3,75	4	4	1,12
	RC_3	6,9	12,9	19,8	<b>39,6</b>	20,8	3,54	4	4	1,16
	RC_4	-	1,0	5,9	32,7	<b>60,4</b>	4,52	5	5	0,65
Gestão por exceção ativa	GEA_1	7,9	6,9	21,8	<b>33,7</b>	29,7	3,70	4	4	1,19
	GEA_2	5,0	5,9	21,8	<b>40,6</b>	26,7	3,78	4	4	1,06
	GEA_3	2,0	3,0	8,9	<b>48,5</b>	37,6	4,16	4	4	0,86
	GEA_4	3,0	5,0	18,8	<b>42,6</b>	30,6	3,93	4	4	0,98
Gestão por exceção passiva	GEP_1	10,9	<b>27,7</b>	<b>27,7</b>	8,9	24,8	3,08	3	2	1,34
	GEP_2	<b>37,6</b>	36,6	16,8	5,9	3,1	2	2	1	1,02
	GEP_3	14,9	9,9	<b>36,6</b>	31,7	6,9	3,05	3	3	1,13
	GEP_4	<b>52,5</b>	26,7	12,9	5,0	2,9	1,79	1	1	1,04
<b>Alfa de Cronbach = 0,604</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao primeiro indicador, recompensa contingente (RC), verifica-se que somente para a RC\_4 (questão 1.31 do instrumento) os gestores de topo em 60,4% das respostas, sempre “expressam satisfação quando os outros correspondem às expectativas”. Para os outros indicadores do constructo (RC\_1, RC\_2, RC\_3), as respostas foram mais distribuídas, sendo que cerca de 30% dos respondentes frequentemente “ajudam os outros em troca de seu empenho” (RC\_1 – questão 1.1 do instrumento), “especificam quem são os responsáveis por atingirem metas e desempenho” (RC\_2 – questão 1.9 do instrumento) e “deixam claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas” (RC\_3 – questão 1.14 do instrumento) (Tabela 3).

Para o segundo indicador, gestão por exceção ativa (GEA), constata-se que a maioria das respostas foram para a escala 4, ou seja, os gestores de topo frequentemente, em 33,7% dos casos, “focam sua atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados” (GEA\_1 – questão 1.4 do instrumento), 40,6% “concentram sua atenção em enfrentar erros, reclamações e falhas” (GEA\_2 – questão 1.20 do instrumento), 49,5% “estão a par de todos os erros” (GEA\_3 – questão 1.22 do instrumento), e 42,6% “dirigem sua atenção às falhas a fim de atingirem os padrões esperados” (GEA\_4 – questão 1.25 do instrumento) (Tabela 3).

Para a gestão por exceção passiva (GEP), terceiro indicador, os resultados foram irregulares, portanto não uniformes. Por exemplo, 37,6% do gestores de topo consideram que nunca “esperam que aconteçam coisas fora do previsto para começarem a agir” (GEP\_2 – questão 1.10 do instrumento); na mesma linha, 52,5% nunca “demonstram que os problemas devem tornar-se crônicos antes deles agirem” (GEP\_4 – questão 1.18 do instrumento), logo, os problemas são tratados de forma imediata. Por outro lado, 36,6% dos respondentes sempre “procuram transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não devem ser alteradas” (GEP\_3 – questão 1.15 do instrumento) (Tabela 3).

Por fim, avaliou-se a confiabilidade do instrumento de pesquisa para a liderança transacional, tendo como valor calculado 0,604 de Alfa de *Cronbach*. Considerando que valores superiores a 0,6 (Hair et al., 2011) evidenciam confiabilidade, comprova-se a adequação de mensuração para esse constructo (Tabela 3). Adicionalmente, calculou-se o Alfa de *Cronbach* para os estilos de liderança, considerando todas as 32 assertivas do bloco 1 referentes às lideranças transformacional e transacional. Como resultado, apurou-se Alfa de *Cronbach* de 0,834, ressaltando precisão do instrumento para os estilos de liderança.

O bloco 2 contemplou a análise do uso do SCG; ressalta-se que a descrição dos dados foi realizada em cinco perspectivas, a saber, controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, remuneração e recompensa e controles administrativos. No que concerne aos

controles culturais (Tabela 4), verifica-se que 3 assertivas foram utilizadas para mapear esse constructo, uma para cada elemento (CR, VA e SIM). Os valores (VA) são os controles culturais mais utilizados pelos supermercados. Nesse estudo, 39,5% dos gestores de topo sempre “ênfatizam os valores, missão e visão da organização para seus subordinados” (VA\_1 – questão 2.2 do instrumento). Por outro lado, controles na forma de símbolo (SIM\_1 – questão 2.3 do instrumento) são os menos presentes, apenas 10,8% dos gestores de topo sempre os evidenciam para seus subordinados. Avaliando a confiabilidade do instrumento para os controles culturais, obteve-se Alfa de *Cronbach* de 0,747; o instrumento apresentou, assim, adequação, pois o valor encontrado é superior ao mínimo de 0,6 exigido para pesquisas exploratórias (Hair et al., 2011).

**Tabela 4. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles culturais**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Crenças	CR_1	1,0	6,9	14,9	<b>42,6</b>	34,6	4,02	4	4	0,93
Valores	VA_1	2,0	8,9	10,9	38,6	<b>39,6</b>	4,04	4	5	1,02
Símbolos	SIM_1	11,9	24,8	<b>31,7</b>	20,8	10,8	2,94	3	3	1,17
<b>Alfa de Cronbach = 0,747</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

Examinando o segundo indicador, planejamento, observa-se pela Tabela 5, que o mesmo é composto pelo planejamento de curto prazo (PCP) e pelo planejamento de médio e longo prazo (PLP), sendo constituído por 5 assertivas. Com relação à frequência das respostas, percebe-se uniformidade quanto a sua distribuição; os maiores percentuais de utilização desse controle foram para a escala 4, de modo que os respondentes informaram que frequentemente esses controles são utilizados. Depreende-se ainda, que o planejamento de curto prazo é mais empregado pelos gestores de topo dessa pesquisa, tendo em vista que as respostas quanto à utilização foram mais expressivas (PCP\_1, 45,5% e PCP\_2, 42,6%). Por fim, salienta-se que o Alfa de *Cronbach* foi expressivo, resultando em 0,859.

**Tabela 5. Tendência e distribuição dos dados do constructo planejamento**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Planejamento de curto prazo	PCP_1	5,0	7,9	24,8	<b>45,5</b>	16,8	3,61	4	4	1,01
	PCP_2	3,0	8,9	25,7	<b>42,6</b>	19,8	3,67	4	4	0,99
Planejamento de médio e longo prazo	PLP_1	2,0	9,9	36,6	<b>40,6</b>	10,9	3,48	4	4	0,89
	PLP_2	3,0	15,8	27,7	<b>33,7</b>	19,8	3,51	4	4	1,07
	PLP_3	2,0	13,9	22,8	<b>39,6</b>	21,7	3,65	4	4	1,03
<b>Alfa de Cronbach = 0,859</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

O terceiro indicador analisado corresponde aos controles cibernéticos, tendo como constructos, o orçamento (ORÇ), os sistemas de mensuração financeiros (SMF), os sistemas de mensuração não financeiros (SMN) e os sistemas híbridos de mensuração (SHM), que somam 5 assertivas (Tabela 6). Avaliando a frequência das respostas, verifica-se que as mesmas não possuem grandes oscilações, variando as maiores taxas de respostas de às vezes para frequentemente. Quanto ao Alfa de *Cronbach*, observa-se que o constructo dos controles cibernéticos é apropriado, pois a confiabilidade interna calculada foi de 0,834.

**Tabela 6. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles cibernéticos**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Orçamento	ORÇ_1	7,9	8,9	31,7	26,7	24,8	3,51	4	3	1,18
Sistemas de mensuração financeiros	SMF_1	9,9	12,9	31,7	31,7	13,8	3,26	3	3	1,15
Sistemas de mensuração não financeiros	SMN_1	7,9	6,9	25,7	34,7	24,8	3,61	4	4	1,16
Sistemas híbridos de mensuração	SHM_1	7,9	9,9	26,7	36,6	18,9	3,48	4	4	1,14
	SHM_2	11,9	17,8	30,7	27,7	11,9	3,09	3	3	1,18
<b>Alfa de Cronbach = 0,834</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 retrata a análise descritiva para o quarto constructo denominado de remuneração e recompensa (REC). Esse constructo foi mensurado a partir de 3 assertivas que apresentaram distribuição de frequência uniforme, tendo como maior número de respostas a opção 4, que se refere ao uso frequente do SCG remuneração e recompensa. Ressalta-se que 47,5% dos gestores de topo declararam que “conseguem mensurar a quantidade de indivíduos envolvidos na busca dos objetivos organizacionais” (REC\_3, questão 2.16 do instrumento). No que concerne ao cálculo do Alfa de *Cronbach* para o constructo, o valor identificado foi de 0,815, revelando que o mesmo é confiável, que consegue, portanto, mensurar com exatidão o que está sendo proposto.

**Tabela 7. Tendência e distribuição dos dados do constructo remuneração e recompensa**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Fixação de recompensas ou compensações para realização de metas	REC_1	3,0	11,9	26,7	39,6	18,8	3,59	4	4	1,02
	REC_2	6,9	9,9	26,7	42,6	13,9	3,46	4	4	1,07
	REC_3	4,0	8,9	26,7	47,5	12,9	3,56	4	4	0,96
<b>Alfa de Cronbach = 0,815</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao quinto indicador do constructo uso do SCG, controles administrativos, observa-se pela Tabela 8, que ele compreende a estrutura de governança (EG), a estrutura organizacional (EO) e as políticas e procedimentos (PP), sendo 5 o total de assertivas. Analisando a estrutura de governança (EG) verifica-se que a maioria dos gestores de topo, 30,7%, declararam que não “existe na empresa um monitoramento de atuação, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento” (EG\_1, questão 2.17 do instrumento) e que nunca “utilizam do monitoramento de comportamento, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento” (EG\_2, questão 2.18 do instrumento). Por outro lado, os controles utilizados com relação às políticas e procedimentos (PP) são mais expressivos. Tem-se que 39,6% dos gestores de topo sempre “adotam e repassam aos seus subordinados os processos de especificações, de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas” (PP\_2, questão 2.21 do instrumento). O Alfa de *Cronbach* calculado de 0,842 foi adequando.

**Tabela 8. Tendência e distribuição dos dados do constructo controles administrativos**

Indicadores	Identificação	Frequência (%)					Média	Mediana	Moda	DP
		1	2	3	4	5				
Estrutura de governança	EG_1	<b>30,7</b>	14,9	20,8	19,8	13,8	2,71	3	1	1,43
	EG_2	<b>30,7</b>	16,8	17,8	23,8	10,9	2,67	3	1	1,40
Estrutura organizacional	EO_1	<b>28,7</b>	17,8	18,8	20,8	13,9	2,73	3	1	1,42
Políticas e procedimentos	PP_1	13,9	10,9	<b>26,7</b>	<b>26,7</b>	21,8	3,31	3	3	1,31
	PP_2	6,9	7,9	14,9	30,7	<b>39,6</b>	3,88	4	5	1,21
<b>Alfa de <i>Cronbach</i> = 0,842</b>										

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, com base nas 21 assertivas que explicam o uso do SCG, calculou-se o Alfa de *Cronbach* para os 5 constructos simultaneamente e obteve-se o valor de 0,923. A expressividade desse indicador ressalta a precisão em mensurar o que está sendo proposto. Dessa forma, análises adicionais serão apresentadas a seguir, com o intuito de responder o objetivo dessa tese.

#### 5.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL

Além da estatística descritiva, utilizou-se a MEE, por meio da técnica dos mínimos quadrados parciais para o modelo proposto que compreende 7 variáveis latentes (VL), 10 interações, 53 indicadores, sendo testado a partir de 101 observações. A construção do modelo

proposto nesta tese baseou-se no MQL de Bass e Avolio (1995), para os estilos de liderança – transformacional e transacional – e em Malmi e Brown (2008), para mapear o uso do SCG. A análise da MEE do modelo global está estruturada em dois passos: i) avaliação do modelo de mensuração e ii) avaliação do modelo estrutural conforme orientam Ringle, Silva e Bido (2014).

#### 5.4.1 Avaliação do modelo de mensuração

Na avaliação inicial do modelo, utilizaram-se todos os 53 indicadores previstos, conforme o Apêndice 4. Segundo Hair Jr. et al. (2014), pelo modelo de mensuração é possível avaliar se as VL foram corretamente mensuradas; para tanto, se analisa a validade convergente, a confiabilidade e a validade discriminante.

A primeira etapa consiste em verificar a **validade convergente** do modelo, investiga-se inicialmente a Variância Média Extraída (VME) (*Average Variance Extratecd* – AVE), que deve ser superior a 0,50 ( $VME > 0,50$ ) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Henseler & Sarstedt, 2013).

Observa-se, pela Tabela 9, que para as VL liderança transacional e liderança transformacional, a VME foi inferior ao recomendado, 0,213 e 0,298 respectivamente, indicando que esses constructos não possuem validade convergente, nada obstante, prosseguiu-se a análise considerando que o MQL de Bass e Avolio (1995) é um instrumento validado; logo, optou-se por preservar a validade de conteúdo do instrumento. O mesmo posicionamento foi realizado por Cruz (2014), ao verificar que algumas variáveis do MQL não atingiram as recomendações da VME.

Além disso, Valentini e Damásio (2016, p.1) esclarecem a VME e a CC: “[...] são indicadores associados à qualidade de uma medida” e discutem a problemática em adotar valores de cortes fixos para esses indicadores; os autores buscam, portanto, por meio de seu estudo,

[...] problematizar os conceitos de VME e CC, refutando a proposta de Fornell e Larcker (1981) de considerar a VME como indicador de validade convergente. Além disso, será demonstrado que os valores de VME e CC sofrem alterações em função do número de itens e da homogeneidade das cargas fatoriais, de modo que a utilização de pontos de corte fixos para esses indicadores podem limitar a interpretação dos resultados de um estudo empírico (Valentini & Damásio, 2016, p. 2).

Ainda, conforme Valentini e Damásio (2016), para se conseguir a VME superior a 0,50, é necessário que a média das cargas fatoriais sejam próximas a 0,70. Nesse sentido, Valentini e Damásio (2016, p. 3) argumentam que “um ponto de corte único e fixo, especialmente para a CC, não parece justificável devido à sua variabilidade em função do número de itens do

instrumento e das cargas fatoriais”. Além disso, os autores sugerem que “os pesquisadores avaliem criticamente os seus modelos, de acordo com suas características específicas, e estabeleçam pontos de corte mais adequados para essas características” (Valentini & Damásio, 2016, p. 6). Com base nessa argumentação, de que os valores apurados para a VME devem ser avaliados criticamente, justifica-se o motivo pelo qual se continuou com a análise dos dados.

**Tabela 9. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração inicial**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,613	0,888	0,843
Controles cibernéticos	0,619	0,887	0,835
Controles culturais	0,670	0,858	0,756
Liderança transacional	<b>0,213</b>	<b>0,597</b>	0,625
Liderança transformacional	<b>0,298</b>	0,887	0,868
Planejamento	0,643	0,900	0,860
Remuneração e recompensa	0,729	0,889	0,816

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais constructos analisados, controles administrativos, controles cibernéticos, controles culturais, planejamento e remuneração e recompensa, que representam o uso do SCG, atenderam ao critério da VME ( $VME > 0,50$ ); logo, o modelo converge a um resultado satisfatório.

A segunda etapa refere-se à **confiabilidade** do modelo, sendo mensurada pela Confiabilidade Composta (CC), onde os valores devem ser superiores a 0,70 ( $CC > 0,70$ ) e pelo Alfa de Cronbach (AC), que deve apresentar valores superiores a 0,60 ( $AC > 0,60$ ), em pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2014).

Ao analisar a CC, averigua-se pela Tabela 9, que somente a liderança transacional ( $CC = 0,597$ ) não atendeu a esse critério, tendo em vista que a confiabilidade composta dos demais constructos foram superiores a 0,857. Quanto ao AC, observa-se que a liderança transacional foi a VL que apresentou a menor confiabilidade interna ( $AC = 0,625$ ) e a liderança transformacional, a maior confiabilidade interna ( $AC = 0,868$ ).

Na terceira etapa, avalia-se a **validade discriminante** do modelo; esse indicador explica se as VL são independentes umas das outras (Hair Jr. et al., 2014) a partir de dois critérios de análise: o critério das cargas cruzadas e o critério de Fornell e Larcker (1981). O critério das cargas cruzadas (*Cross Loading*) considera que os indicadores devem apresentar cargas fatoriais mais expressivas nos seus respectivos constructos (Ringle et al., 2014), e o critério de Fornell e Larcker (1981) compara as raízes quadradas das VMEs de cada constructo com as

correlações entre os constructos. Logo, espera-se que as raízes quadradas das VME sejam superiores às correlações entre os constructos (Ringle et al., 2014).

Pelo critério das cargas cruzadas (Apêndice 4), observa-se que a VL liderança transacional apresentou variáveis com cargas fatoriais inferiores aos seus constructos (GEP2=-0,494; GEP3=0,045; GEP4=0,059 e RC4=0,659); o mesmo ocorreu com a liderança transformacional (III=0,179 e II8=0,283). Nesse sentido, com o intuito de melhorar os indicadores, realizaram-se testes, excluindo as variáveis com cargas fatoriais inferiores aos seus constructos (Apêndice 5); todavia, os resultados obtidos pouco se alteraram. Dessa forma, ponderaram-se os novos resultados e optou-se por manter o modelo original do MQL, tendo em vista que estudos anteriores utilizaram o modelo original, o que possibilita comparar os achados dessa investigação com outras pesquisas.

Pelo critério de Fornell-Larcker (Tabela 10) observa-se que os constructos liderança transformacional e liderança transacional não atenderam ao critério, tendo em vista que as raízes quadradas das VME não foram superiores às correlações entre os constructos, mas em função da escolha de se preservar o modelo original, as variáveis foram mantidas.

**Tabela 10. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração inicial**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,783</b>						
Controles cibernéticos	0,636	<b>0,787</b>					
Controles culturais	0,415	0,397	<b>0,818</b>				
Liderança transacional	0,386	0,566	0,528	<b>*0,461</b>			
Liderança transformacional	0,435	0,446	0,530	0,685	<b>*0,546</b>		
Planejamento	0,402	0,563	0,537	0,602	0,598	<b>0,802</b>	
Remuneração e recompensa	0,668	0,613	0,360	0,489	0,555	0,487	<b>0,854</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No próximo item, apresenta-se a avaliação do modelo estrutural.

#### 5.4.2 Avaliação do modelo estrutural

Após a avaliação do modelo de mensuração, Ringle et al. (2014) enfatizam que se proceda à avaliação do modelo estrutural a partir de três indicadores, a saber: i) Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ); ii) Indicador de Stone-Geisser ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ); e iii) Indicador de Adequação do Modelo ou GoF (*Goodness of Fit*). Ressalta-se que neste estudo serão analisados somente o  $R^2$  e o  $Q^2$ , tendo em vista que os achados do estudo de Henseler e

Sarstedt (2013) evidenciam que o GoF não distingue modelos válidos de inválidos, de forma que não é recomendável a utilização desse indicador.

Segundo Ringle et al. (2014), o  $R^2$  avalia o quanto das variâncias das variáveis endógenas são explicadas pelo modelo estrutural, enfatizando que em ciências sociais e comportamentais  $R^2 > 2\%$  representa um efeito pequeno,  $R^2 > 13\%$  representa um efeito médio e  $R^2 > 26\%$  representa um efeito grande.

Para o Coeficiente de Determinação de Pearson, os resultados do modelo proposto evidenciam que o uso do SCG é explicado pela liderança transformacional e transacional. Nesse sentido, para os controles administrativos obteve-se um  $R^2 = 20,4\%$ , para os controles cibernéticos  $R^2 = 32,6\%$ , para os controles culturais  $R^2 = 33,2\%$ , para o planejamento  $R^2 = 42,7\%$  e para a remuneração e recompensa  $R^2 = 33,0\%$ , evidenciando em todos os casos um efeito grande (Tabela 11). Ressalta-se que as VL liderança transacional e liderança transformacional não possuem valor de  $R^2$  pois são as variáveis que antecedem as outras no modelo estrutural.

Pela Validade Preditiva (VP) analisa-se a acurácia do modelo ajustado; segundo Hair Jr. et al. (2014), o indicador  $Q^2$  deve ser maior que 0 ( $Q^2 > 0$ ). Conforme a Tabela 11, observa-se que para todos os constructos do uso do SCG, o indicador apresentou resultados adequados.

**Tabela 11. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural inicial**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	20,4%	0,111
Controles cibernéticos	32,6%	0,177
Controles culturais	33,2%	0,186
Planejamento	42,7%	0,244
Remuneração e recompensa	33,0%	0,211

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar as significâncias estatísticas das relações entre os constructos, verificou-se o p-valor ou alfa ( $\alpha$ ). Observa-se na Tabela 12 que as relações foram significativas para: liderança transformacional e controles culturais ( $H_{1a}$ , p-valor  $< 0,01$ ); liderança transacional e controles culturais ( $H_{1b}$ , p-valor  $< 0,01$ ); liderança transformacional e planejamento ( $H_{2a}$ , p-valor  $< 0,01$ ); liderança transacional e planejamento ( $H_{2b}$ , p-valor  $< 0,01$ ); liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ , p-valor  $< 0,01$ ); liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ , p-valor  $< 0,01$ ) e liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ , p-valor  $< 0,05$ ).

**Tabela 12. Significâncias das relações do modelo estrutural inicial**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	Médias	Desvio Padrão	t-valor	p-valor
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,316	0,327	0,118	2,673	<b>0,008***</b>
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,312	0,313	0,117	2,652	<b>0,008***</b>
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,350	0,372	0,124	2,828	<b>0,005***</b>
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,362	0,352	0,131	2,764	<b>0,006***</b>
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,111	0,137	0,147	0,758	0,449
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,489	0,491	0,114	4,290	<b>0,000***</b>
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,413	0,431	0,133	3,117	<b>0,002***</b>
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,206	0,221	0,128	1,619	0,106
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,322	0,329	0,119	2,700	<b>0,007**</b>
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,165	0,191	0,130	1,266	0,206

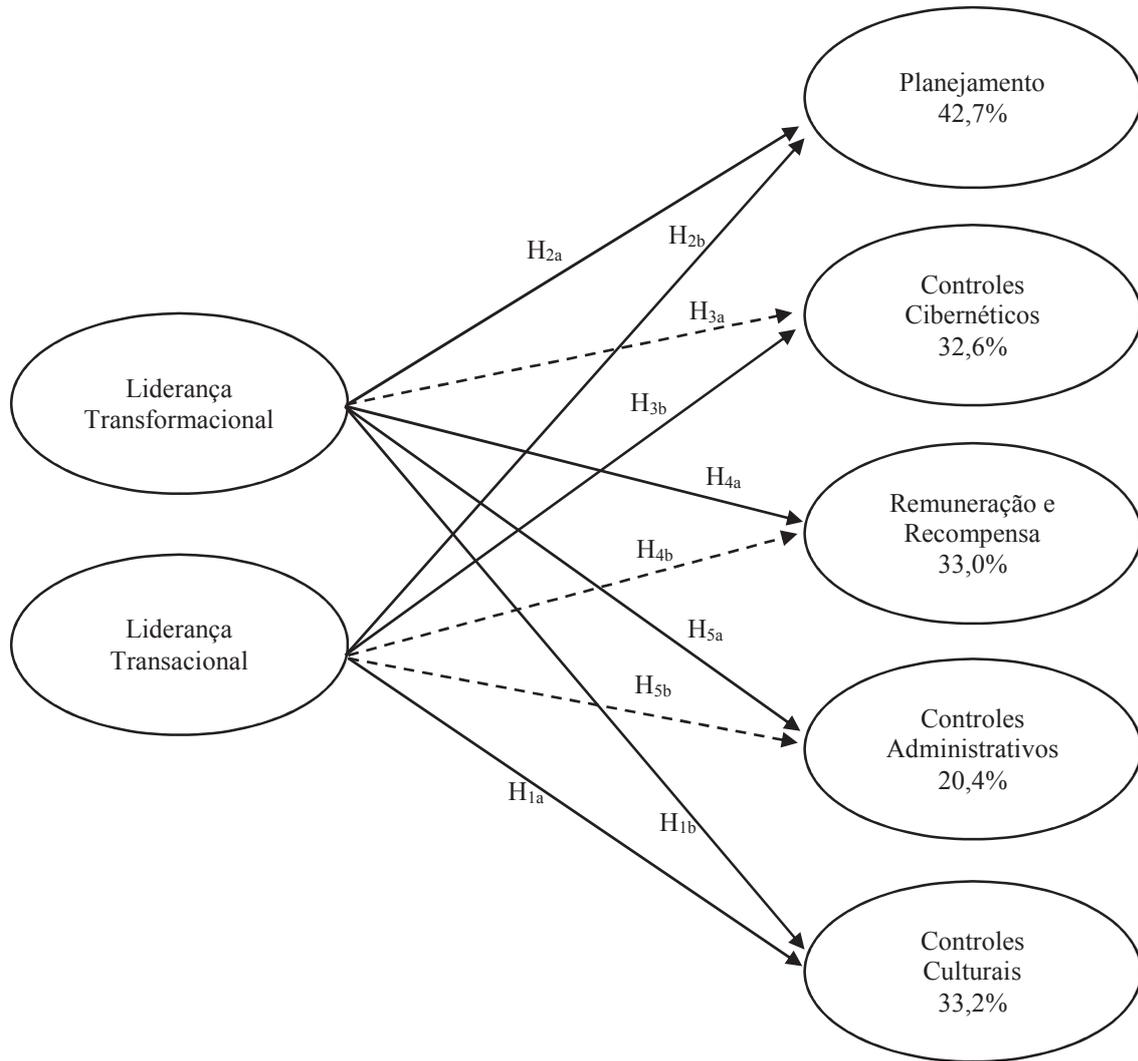
Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, entende-se que os gestores de topo, quando são líderes transformacionais, tendem a utilizar o SCG na perspectiva dos controles culturais, do planejamento, dos controles de remuneração e recompensa e dos controles administrativos. Todavia, quando as características transacionais são predominantes, o uso ocorre na ótica dos controles culturais, planejamento e controles cibernéticos.

Quanto à representação do modelo estrutural inicial, a Figura 14 ilustra os resultados encontrados. Salienta-se que as setas tracejadas referem-se às relações que não foram significativas.

**Figura 14. Resultados do modelo estrutural inicial**



Fonte: Dados da pesquisa.

Após evidenciar a MEE para o modelo global, apresentam-se, na sequência, os resultados para as análises multigrupos.

### 5.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MULTIGRUPOS

Considerando que as características observáveis dos gestores de topo – idade, nível de formação, experiência profissional, tempo no cargo e gênero – interferem no uso do SCG, avalia-se a necessidade de verificar quais são os reflexos isolados dessas características no modelo global proposto. Para tanto, realizou-se a MEE para multigrupos, onde a amostra foi subdividida em cinco categorias, que no caso, correspondem às características observáveis. Para cada uma delas, dois grupos de análise foram definidos, conforme detalha a Tabela 13.

**Tabela 13. Variáveis moderadoras da análise multigrupos**

Características Observáveis	Idade (anos)		Nível de Formação		Experiência Profissional (anos)		Tempo no Cargo (anos)		Gênero	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amostra	40	61	41	60	51	50	53	48	78	23
Frequência (%)	39,60	60,40	40,59	59,41	50,50	49,50	52,48	47,52	77,23	22,77
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>

Legenda: 1 – Idade: 19 a 36 anos; 2 – Idade: 37 a 70 anos; 3 – Nível de Formação: Fundamental e Médio; 4 – Nível de Formação: Graduação e Especialização; 5 – Experiência Profissional: 2 a 16 anos; 6 – Experiência Profissional: 17 a 53 anos; 7 – Tempo no Cargo: 1 a 9 anos; 8 – Tempo no Cargo: 10 a 46 anos; 9 – Gênero: Masculino; 10 – Gênero: Feminino.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, a idade, o nível de formação, a experiência profissional, o tempo no cargo e o gênero foram as variáveis moderadoras da relação, estilos de liderança e uso do SCG. Assim, além da análise de MEE para o modelo global já realizada, mais cinco modelos foram construídos e verificados. Ressalta-se que para as análises multigrupos manteve-se o modelo inicial da MEE utilizado na análise global, sem exclusão de variáveis (Apêndice 4), pois dessa forma, é possível comparar os resultados obtidos no modelo global com as análises multigrupos.

### 5.5.1 Análise multigrupos: idade

Para analisar a moderação da variável idade na MEE, primeiramente a amostra foi segregada em dois grupos – grupo 1: idade de 19 a 36 anos e grupo 2: idade de 37 a 70 anos. Para a definição dos parâmetros desse grupo, inicialmente calculou-se o mínimo e o máximo das idades amostrais (mínimo=19 e máximo=70); na sequência, devido à discrepância entre a idade dos mais jovens para com a dos mais experientes, dividiu-se a amostra em três grupos, sendo que o grupo 1 contemplou uma faixa de 17 anos (idade de 19 a 36 anos) e os grupos 2 (idade de 17 a 53 anos) e 3 (idade de 54 a 70 anos), uma faixa de 16 anos. Isso resultou em uma amostra de 40 respondentes para o grupo 1; 47 respondentes para o grupo 2 e 14 respondentes para o grupo 3. Todavia, em função de poucas respostas estarem alocadas no grupo 3, o *software* SmartPLS (v. 3.2.7) apresentou erro ao tratar os dados. Portanto, uma nova configuração foi feita e os grupos de análise para a idade foram: i) grupo 1: idade de 19 a 36 anos e ii) grupo 2: idade de 37 a 70 anos (Tabela 13).

Com relação à idade, observa-se que esta variável é relevante para moderar a relação entre estilos de liderança e uso do SCG, tendo em vista que líderes mais jovens tendem a ter uma visão proativa e são mais suscetíveis ao risco, apresentando, portanto, um perfil mais

arrojado (Ensley et al., 2003; Macpherson & Holt, 2007; Peni, 2014; Prendergast & Stole, 1996; Tihanyi, 2000; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Segundo Walter e Scheibe (2013), as diferenças etárias entre gestores de topo orientam as atitudes comportamentais e os seus resultados na empresa. Ouimet e Zarutskie (2014) complementam que a atuação dos jovens nas empresas favorece a inovação e o crescimento da entidade. Os resultados da investigação de Serfling (2014) sugerem que os jovens tendem a realizar investimentos mais suscetíveis ao risco, enquanto que os mais experientes são mais conservadores.

Dada a importância de moderar a variável idade no modelo global de MEE, observa-se inicialmente a validação do modelo de mensuração para o grupo 1, que contempla os respondentes mais jovens (idade de 19 a 36 anos). Através da Tabela 14, pode-se constatar que a CC e a CI foram adequadas, estando dentro dos parâmetros definidos ( $CC > 0,70$  e  $CI > 0,60$ ). Somente a VME para a liderança transacional ( $VME = 0,268$ ) e liderança transformacional ( $VME = 0,352$ ) foram inferiores ao recomendado ( $VME > 0,50$ ).

**Tabela 14. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração idade 19 a 36 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,545	0,855	0,804
Controles cibernéticos	0,523	0,826	0,722
Controles culturais	0,677	0,862	0,775
Liderança transacional	<b>0,268</b>	0,761	0,688
Liderança transformacional	<b>0,352</b>	0,910	0,895
Planejamento	0,642	0,899	0,862
Remuneração e recompensa	0,650	0,848	0,732

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparativamente ao grupo 1, o grupo 2 é constituído por 60,40% dos respondentes, ou seja, 61 pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa possuem entre 37 e 70 anos, sendo consideradas como as mais experientes para fins de análise. Observando a Tabela 15, verifica-se que a VME foi inferior a 0,50 para a liderança transacional ( $VME = 0,209$ ) e para a liderança transformacional ( $VME = 0,278$ ). Além disso, para a liderança transacional, a CC e a CI foram inferiores ao recomendado. As demais VL atenderam às necessidades do modelo.

**Tabela 15. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração idade 37 a 70 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,649	0,902	0,866
Controles cibernéticos	0,683	0,914	0,880
Controles culturais	0,676	0,862	0,757
Liderança transacional	<b>0,209</b>	<b>0,277</b>	<b>0,575</b>
Liderança transformacional	<b>0,278</b>	0,864	0,843
Planejamento	0,643	0,900	0,861
Remuneração e recompensa	0,785	0,916	0,863

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker, tanto para o grupo mais jovem, quanto para o grupo mais experiente, constata-se que para as VL liderança transformacional e transacional, as VMEs foram inferiores às correlações entre os demais constructos (Tabelas 16 e 17).

**Tabela 16. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração idade 19 a 36 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles Administrativos	<b>0,738</b>						
Controles Cibernéticos	0,525	<b>0,723</b>					
Controles Culturais	0,466	0,301	<b>0,823</b>				
Liderança Transacional	0,463	0,555	0,494	<b>*0,518</b>			
Liderança Transformacional	0,438	0,610	0,504	0,707	<b>*0,594</b>		
Planejamento	0,488	0,627	0,602	0,676	0,691	<b>0,801</b>	
Remuneração e Recompensa	0,761	0,555	0,354	0,658	0,525	0,537	<b>0,806</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 17. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração idade 37 a 70 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles Administrativos	<b>0,806</b>						
Controles Cibernéticos	0,672	<b>0,826</b>					
Controles Culturais	0,403	0,486	<b>0,822</b>				
Liderança Transacional	0,459	0,645	0,603	<b>*0,457</b>			
Liderança Transformacional	0,505	0,438	0,550	0,684	<b>*0,527</b>		
Planejamento	0,372	0,571	0,502	0,540	0,569	<b>0,802</b>	
Remuneração e Recompensa	0,634	0,623	0,378	0,527	0,610	0,464	<b>0,886</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao modelo estrutural para a faixa etária de 19 a 36 (Tabela 18), constata-se que o Coeficiente de Determinação de Pearson apresentou um efeito médio para os controles administrativos  $R^2=23,9\%$  e para os demais constructos, um efeito grande ( $R^2>26\%$ ). Com relação à VP todos os valores foram superiores a zero, representando resultados adequados.

**Tabela 18. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural idade 19 a 36 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	23,9%	0,077
Controles cibernéticos	40,3%	0,164
Controles culturais	29,2%	0,124
Planejamento	54,8%	0,281
Remuneração e recompensa	44,0%	0,217

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 19 evidencia o  $R^2$  e o  $Q^2$  para o modelo estrutural idade de 37 a 70 anos. Com relação ao Coeficiente de Determinação de Pearson, constata-se que todos os percentuais do  $R^2$  foram superiores a 26%, indicando um efeito grande, sendo que os controles cibernéticos representaram o constructo mais expressivo ( $R^2=41,6\%$ ); os menos expressivos foram os controles administrativos ( $R^2=27,9\%$ ). No quesito VP, os valores encontrados também foram adequados ( $VL>0$ ).

**Tabela 19. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural idade 37 a 70 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles Administrativos	27,9%	0,157
Controles Cibernéticos	41,6%	0,237
Controles Culturais	40,0%	0,231
Planejamento	36,7%	0,201
Remuneração e Recompensa	39,5%	0,273

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisaram-se também as significâncias das relações do modelo estrutural quando moderado pela variável idade (Tabela 20). Os achados sugerem que para o grupo 1 (idade de 19 a 16 anos), houve relação significativa entre: i) liderança transformacional e o planejamento ( $H_{2a}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ); ii) liderança transacional e o planejamento ( $H_{2b}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ); iii) liderança transformacional e controles cibernéticos ( $H_{3a}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ) e iv) liderança transacional e remuneração e recompensa ( $H_{4b}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ).

Os resultados indicam que a liderança transformacional dos gestores de topo jovens associa-se ao uso do SCG na ótica do planeamento e dos controles cibernéticos, enquanto que o estilo de liderança transaccional está associado ao uso do SCG na vertente do planeamento e dos controles de remuneração e recompensa.

Na perspectiva do planeamento, em decorrência do perfil de maior exposição ao risco, os gerentes mais jovens direcionam seu foco ao planeamento de curto prazo (Prendergast & Stole, 1996). Por outro lado, os gestores de topo mais experientes possuem uma gestão orientada para a estabilidade das metas (Macpherson & Holt, 2007). Naranjo-Gil et al. (2009) mostraram que os gestores de topo mais jovens associam-se à utilização de instrumentos inovadores, como a utilização de um sistema híbrido, cálculo de custos com base em atividades (sistema de mensuração financeiro) e *benchmarking* (sistema de mensuração não financeiro).

Para o grupo 2 (idade de 37 a 70 anos), as relações foram significativas para: i) liderança transaccional e controles culturais ( $H_{1b}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ); ii) liderança transformacional e planeamento ( $H_{2a}$ ,  $p$ -valor $<0,10$ ); iii) liderança transaccional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ); iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e v) liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ) (Tabela 20).

Para os gestores com idade entre 37 a 70 anos, constatou-se que o estilo de liderança transformacional associa-se ao uso do planeamento, controles de remuneração e recompensa, e controles administrativos. Quando possuem um estilo transaccional, o uso do SCG centra-se nos controles culturais e cibernéticos.

**Tabela 20. Significâncias das relações do modelo estrutural idade**

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	19 a 36 anos	37 a 70 anos	19 a 36 anos	37 a 70 anos
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	1,573	1,490	0,116	0,137
H <sub>1b</sub> - Liderança Transaccional -> Controles Culturais	1,499	2,181	0,135	<b>0,030**</b>
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planeamento	2,515	1,883	<b>0,012**</b>	<b>0,060*</b>
H <sub>2b</sub> - Liderança Transaccional -> Planeamento	2,347	1,247	<b>0,019**</b>	0,213
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	2,159	0,027	<b>0,031**</b>	0,979
H <sub>3b</sub> - Liderança Transaccional -> Controles Cibernéticos	1,088	2,506	0,277	<b>0,013**</b>
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,497	3,050	0,620	<b>0,002***</b>
H <sub>4b</sub> - Liderança Transaccional -> Remuneração e Recompensa	2,605	1,110	<b>0,009***</b>	0,267
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,782	2,187	0,434	<b>0,029**</b>
H <sub>5b</sub> - Liderança Transaccional -> Controles Administrativos	1,373	1,057	0,170	0,291

Legenda: \* $p<0,10$  \*\* $p<0,05$  \*\*\* $p<0,01$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Realizou-se também a análise multigrupos para a variável idade, com o propósito de investigar se há diferenças para os dois grupo investigados.

**Tabela 21. Análise multigrupos para a variável idade**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,050	0,404	Iguais
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,150	0,765	Iguais
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,051	0,418	Iguais
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,092	0,389	Iguais
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,441	<b>0,065*</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,402	0,920	Iguais
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,350	0,891	Iguais
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,368	<b>0,088*</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,139	0,647	Iguais
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,095	0,378	Iguais

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 21, constata-se que os gestores de topo jovens e os gestores de topo mais experientes possuem diferenças para as relações estabelecidas nas hipóteses H<sub>3a</sub> (p-valor<0,10) e H<sub>4b</sub> (p-valor<0,10).

### 5.5.2 Análise multigrupos: nível de formação

O nível de formação foi a segunda variável moderadora a ser analisada para a MEE multigrupos; sua segregação ocorreu em dois grupos, sendo o grupo 1 representado por 40,59% dos respondentes, que possuíam ensino fundamental e médio completos, e o grupo 2, constituído por 59,41% dos respondentes, que possuíam apenas graduação, ou graduação e especialização completos (Tabela 13).

Entende-se que o nível de formação dos gestores de topo também influencia o estilo de liderança e o uso do SCG, considerando que o estudo capacita os gestores e estes, em função de suas especificidades cognitivas, passam a ter uma visão diferenciada de gestão (Amran et al., 2014; Hambrick & Mason, 1984). O estudo de Patzelt, Knyphausen-Aufseß e Fischer (2009) relacionou o nível de formação dos gestores das unidades de negócio com organizações que apresentam baixos índices de falência. Os resultados apontam que, quando a formação do gestor centrava-se na área de finanças, havia maior diversificação dos investimentos, logo, o risco era reduzido.

Isto posto, inicia-se a análise do modelo de mensuração para o nível de formação ensino fundamental e médio (Tabela 22). Consta-se que a VME foi inferior aos parâmetros estabelecidos ( $VME > 0,50$ ) para os constructos liderança transacional ( $VME = 0,257$ ) e liderança transformacional ( $VME = 0,321$ ). Os demais indicadores, CC e CI, foram satisfatórios para as 7 VL analisadas.

**Tabela 22. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,583	0,874	0,826
Controles cibernéticos	0,686	0,914	0,878
Controles culturais	0,651	0,843	0,743
Liderança transacional	<b>0,257</b>	0,726	0,683
Liderança transformacional	<b>0,321</b>	0,897	0,885
Planejamento	0,653	0,903	0,867
Remuneração e recompensa	0,671	0,858	0,765

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 23 apresenta os valores auferidos para a validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração, para graduados e especialistas. Os resultados indicam que a VME não atendeu aos parâmetros ( $VME > 0,50$ ) para as VL liderança transacional ( $VME = 0,208$ ) e liderança transformacional ( $VME = 0,295$ ). A CC e a CI para 6 constructos apresentaram-se adequadas ( $CC > 0,70$ ;  $CI > 0,60$ ).

**Tabela 23. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,635	0,896	0,855
Controles cibernéticos	0,559	0,859	0,787
Controles culturais	0,684	0,866	0,769
Liderança transacional	<b>0,208</b>	<b>0,311</b>	<b>0,560</b>
Liderança transformacional	<b>0,295</b>	0,884	0,862
Planejamento	0,636	0,897	0,857
Remuneração e recompensa	0,769	0,909	0,849

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de Fornell-Larcker foi utilizado para averiguar a validade discriminante do modelo de mensuração (Tabelas 24 e 25). Observa-se que para os dois grupos analisados as

VMEs das lideranças transacionais e transformacionais foram menores que as correlações entre as VL relacionadas.

**Tabela 24. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,763</b>						
Controles cibernéticos	0,643	<b>0,828</b>					
Controles culturais	0,433	0,433	<b>0,807</b>				
Liderança transacional	0,447	0,590	0,556	<b>*0,507</b>			
Liderança transformacional	0,476	0,509	0,586	0,646	<b>*0,567</b>		
Planejamento	0,428	0,651	0,644	0,651	0,692	<b>0,808</b>	
Remuneração e recompensa	0,728	0,825	0,465	0,514	0,443	0,487	<b>0,819</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 25. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,797</b>						
Controles cibernéticos	0,632	<b>0,747</b>					
Controles culturais	0,409	0,377	<b>0,827</b>				
Liderança transacional	0,494	0,600	0,572	<b>*0,456</b>			
Liderança transformacional	0,461	0,414	0,540	0,775	<b>*0,543</b>		
Planejamento	0,397	0,481	0,491	0,597	0,577	<b>0,798</b>	
Remuneração e recompensa	0,627	0,475	0,299	0,612	0,677	0,503	<b>0,877</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 26 exibe o Coeficiente de Determinação de Pearson e a VP para o modelo estrutural nível de formação, ensino fundamental e médio. Os valores do  $R^2$  para as 5 VL analisadas foram superiores a 26%, o que indica um efeito grande. O constructo planejamento foi o que apresentou o melhor poder explicativo ( $R^2=55,0\%$ ). Com relação à VP, todos os resultados foram superiores a zero, logo, estão adequados.

**Tabela 26. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural nível de formação ensino fundamental e médio**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	26,0%	0,103
Controles cibernéticos	37,6%	0,220
Controles culturais	39,8%	0,171
Planejamento	55,0%	0,285
Remuneração e recompensa	28,5%	0,156

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando o  $R^2$  e a VP para o modelo estrutural nível de formação, graduação e especialização, observa-se que a VL controles administrativos possui um efeito médio ( $R^2=25,9\%$ ), os demais constructos apresentaram um efeito grande, sobretudo a VL remuneração e recompensa ( $R^2=47,8\%$ ). No que concerne à VP, os valores foram satisfatórios, pois todos são maiores que zero (Tabela 27).

**Tabela 27. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural nível de formação graduação e especialização**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	25,9%	0,145
Controles cibernéticos	36,6%	0,167
Controles culturais	35,1%	0,202
Planejamento	38,9%	0,219
Remuneração e recompensa	47,8%	0,329

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise das significâncias do modelo estrutural experiência profissional para o ensino fundamental e médio, observa-se que as relações foram significativas para: i) liderança transformacional e controles culturais ( $H_{1a}$ , p-valor $<0,05$ ); ii) liderança transacional e controles culturais ( $H_{1b}$ , p-valor $<0,10$ ); iii) liderança transformacional e planejamento ( $H_{2a}$ , p-valor $<0,05$ ); iv) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ , p-valor $<0,01$ ) e v) liderança transacional e controles de remuneração e recompensa ( $H_{4b}$ , p-valor $<0,05$ ) (Tabela 28).

Os resultados apontam que níveis mais baixos de formação (ensino fundamental e médio) dos gestores de topo, quando associados às características do estilo de liderança transformacional, contribuem para o uso de controles culturais e de planejamento. Já os líderes transacionais associam-se ao uso dos controles culturais, cibernéticos e de remuneração e recompensa.

Verificando as significâncias apuradas para o modelo estrutural experiência profissional de graduados e especialistas, constata-se que as relações foram significativas para: i) liderança transacional e controles culturais ( $H_{1b}$ ,  $p$ -valor $<0,10$ ); ii) liderança transacional e planejamento ( $H_{2b}$ ,  $p$ -valor $<0,10$ ); iii) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) (Tabela 28).

Dessa forma, entende-se que os gestores de topo com maiores níveis de formação, quando possuem predominância do estilo de liderança transformacional, têm suas características associadas ao uso dos controles de remuneração e recompensa. Por outro lado, o estilo de liderança transacional associa-se ao uso dos controles culturais, planejamento e controles cibernéticos.

Sobre os controles de remuneração e recompensa, os achados de King et al. (2016) esclarecem que gestores de topo do setor financeiro que concluíram sua formação em instituições renomadas, possuíam maior rentabilidade, comparativamente a gestores de topo que se formaram em instituições não renomadas. Esses resultados baseiam-se no fato de que a melhor formação associa-se com investimentos mais arriscados, todavia, com melhores retornos.

**Tabela 28. Significâncias das relações do modelo estrutural nível de formação**

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	1	2	1	2
$H_{1a}$ - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	2,123	1,248	<b>0,034**</b>	0,213
$H_{1b}$ - Liderança Transacional -> Controles Culturais	1,713	1,731	<b>0,087*</b>	<b>0,084*</b>
$H_{2a}$ - Liderança Transformacional -> Planejamento	2,333	1,425	<b>0,020**</b>	0,155
$H_{2b}$ - Liderança Transacional -> Planejamento	1,577	1,861	0,115	<b>0,063*</b>
$H_{3a}$ - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	1,014	0,555	0,311	0,579
$H_{3b}$ - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	3,202	2,855	<b>0,001***</b>	<b>0,004***</b>
$H_{4a}$ - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,812	2,705	0,417	<b>0,007***</b>
$H_{4b}$ - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	2,046	1,026	<b>0,041**</b>	0,305
$H_{5a}$ - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	1,376	1,073	0,170	0,284
$H_{5b}$ - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	1,110	1,445	0,267	0,149

Legenda: \* $p<0,10$  \*\* $p<0,05$  \*\*\* $p<0,01$ . 1 – Nível de Formação: Fundamental e Médio; 2 – Nível de Formação: Graduação e Especialização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, com o intuito de verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos de nível de formação, realizou-se a análise multigrupos.

**Tabela 29. Análise multigrupos para a variável nível de formação**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,146	0,279	Iguais
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,078	0,630	Iguais
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,179	0,252	Iguais
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,025	0,537	Iguais
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,346	0,128	Iguais
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,250	0,868	Iguais
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,318	0,851	Iguais
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,173	0,283	Iguais
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,125	0,308	Iguais
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,102	0,643	Iguais

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados da Tabela 29 verifica-se que não existem diferenças significativas para os grupos de nível de formação investigados.

### 5.5.3 Análise multigrupos: experiência profissional

A terceira variável moderadora da MEE foi a experiência profissional. Para a divisão da amostra em dois grupos de análise, inicialmente calculou-se o mínimo e o máximo amostral (mínimo=1 e máximo=53), e, na sequência, encontrou-se a mediana (mediana=16). Dessa forma, o grupo 1 contemplou os gestores de topo com menor experiência profissional (2 a 16 anos) e o grupo 2 os profissionais mais experientes (17 a 53 anos) (Tabela 13).

Salienta-se que a experiência profissional dos gestores influencia na formação de grupos mais coesos, ou seja, que possuem a mesma linha de raciocínio (Gupta & Govindarajan, 1986; Michel & Hambrick, 1992). Os resultados da investigação de Magnusson e Boggs (2006) esclarecem que a experiência internacional dos gestores de topo é uma característica que influencia diretamente em sua seleção.

Analisando o modelo de mensuração experiência profissional (Tabela 30), para gestores de topo pertencentes ao grupo 1 (experiência profissional de 2 a 16 anos), observam-se valores inferiores ao recomendado para a VME – VL liderança transacional (VME=0,202) e liderança transformacional (VME=0,317) – tendo em vista que o padrão para análise desse indicador é VME superior a 0,05. A CC para a liderança transacional (CC=0,636) também foi inferior ao recomendado (CC>0,7). Os demais constructos apresentaram valores adequados para a VME, CC e CI.

**Tabela 30. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração experiência profissional 2 a 16 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,557	0,862	0,806
Controles cibernéticos	0,534	0,839	0,757
Controles culturais	0,693	0,871	0,789
Liderança transacional	<b>0,202</b>	<b>0,636</b>	0,624
Liderança transformacional	<b>0,317</b>	0,899	0,884
Planejamento	0,667	0,909	0,876
Remuneração e recompensa	0,628	0,835	0,711

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisar os dados da Tabela 31, verifica-se que o modelo de mensuração experiência profissional para os profissionais com maior experiência (experiência profissional de 17 a 53 anos) apresentou o mesmo comportamento do grupo 1, explicado anteriormente. Por outro lado, tem-se que a CC do modelo (com exceção para a VL liderança transacional) para 6 VL, está bem acima do recomendado, assim como a CI para os constructos controles administrativos, controles cibernéticos, liderança transformacional, planejamento e remuneração e recompensa.

**Tabela 31. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração experiência profissional 17 a 53 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,664	0,908	0,874
Controles cibernéticos	0,709	0,923	0,893
Controles culturais	0,653	0,847	0,725
Liderança transacional	<b>0,238</b>	<b>0,570</b>	0,617
Liderança transformacional	<b>0,300</b>	0,873	0,852
Planejamento	0,618	0,889	0,846
Remuneração e recompensa	0,820	0,932	0,890

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker, observa-se pelas Tabelas 32 e 33, que para 5 constructos (controles administrativos, controles cibernéticos, controles culturais, planejamento e remuneração e recompensa) as VMEs foram superiores às correlações de Pearson, tanto para o grupo 1 como para o grupo 2.

**Tabela 32. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração experiência profissional 2 a 16 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,747</b>						
Controles cibernéticos	0,609	<b>0,730</b>					
Controles culturais	0,473	0,392	<b>0,832</b>				
Liderança transacional	0,434	0,566	0,414	<b>*0,449</b>			
Liderança transformacional	0,498	0,610	0,532	0,660	<b>*0,563</b>		
Planejamento	0,458	0,607	0,599	0,568	0,654	<b>0,817</b>	
Remuneração e recompensa	0,744	0,583	0,365	0,609	0,592	0,539	<b>0,792</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 33. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração experiência profissional 17 a 53 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,815</b>						
Controles cibernéticos	0,638	<b>0,842</b>					
Controles culturais	0,355	0,434	<b>0,808</b>				
Liderança transacional	0,403	0,642	0,676	<b>*0,487</b>			
Liderança transformacional	0,476	0,413	0,565	0,722	<b>*0,547</b>		
Planejamento	0,373	0,562	0,459	0,690	0,609	<b>0,786</b>	
Remuneração e recompensa	0,639	0,631	0,386	0,474	0,608	0,481	<b>0,906</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o  $R^2$  e o  $Q^2$ , para o grupo 1 (experiência profissional de 2 a 16 anos), verifica-se que todos os constructos apresentaram efeito grande de explicação, uma vez que o Coeficiente de Determinação de Pearson foi superior a 26%, sendo que a VL Planejamento apresentou o melhor poder de explicação ( $R^2=46,1\%$ ). Quanto à VP, todos os valores do  $Q^2$  foram superiores a 0, o que assegura que o modelo possui VP (Tabela 34).

**Tabela 34. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural experiência profissional 2 a 16 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	26,8%	0,112
Controles cibernéticos	41,9%	0,185
Controles culturais	29,0%	0,148
Planejamento	46,1%	0,258
Remuneração e recompensa	43,4%	0,205

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o grupo 2 (experiência profissional de 17 a 53 anos) (Tabela 35), os constructos com  $R^2$  mais expressivos foram respectivamente: planejamento ( $R^2=50,2\%$ ); controles culturais ( $R^2=47,0\%$ ); controles cibernéticos ( $R^2=41,8\%$ ); remuneração e recompensa ( $R^2=37,2\%$ ) e controles administrativos ( $R^2=23,4\%$ ). Com relação ao  $Q^2$  todos os constructos apresentaram VP ( $Q^2>0$ ).

**Tabela 35. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural experiência profissional 17 a 53 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	23,4%	0,136
Controles cibernéticos	41,8%	0,245
Controles culturais	47,0%	0,242
Planejamento	50,2%	0,247
Remuneração e recompensa	37,2%	0,264

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando as significâncias das relações do modelo estrutural experiência profissional para o grupo 1, averigua-se que as relações foram significativas para: i) liderança transformacional e controles culturais ( $H_{1a}$ , p-valor $<0,01$ ); ii) liderança transformacional e planejamento ( $H_{2a}$ , p-valor $<0,01$ ); iii) liderança transformacional e controles cibernéticos ( $H_{3a}$ , p-valor $<0,01$ ); iv) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ , p-valor $<0,05$ ); v) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ , p-valor $<0,10$ ); vi) liderança transacional e remuneração e recompensa ( $H_{4b}$ , p-valor $<0,05$ ) e vii) liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ , p-valor $<0,05$ ) (Tabela 36).

O entendimento dessas relações indica que os gestores de topo com experiência de 2 a 16 anos, quando possuem características de liderança transformacional, utilizam de controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa e controles administrativos. Entretanto, constatou-se que a liderança transacional associa-se ao uso dos controles cibernéticos e controles de remuneração e recompensa.

Com relação ao grupo 2, verifica-se que as relações foram significativas para: i) liderança transacional e controles culturais ( $H_{1b}$ , p-valor $<0,01$ ); ii) liderança transacional e planejamento ( $H_{2b}$ , p-valor $<0,01$ ); iii) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ , p-valor $<0,01$ ); iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ , p-valor $<0,01$ ) e v) liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ , p-valor $<0,05$ ) (Tabela 36).

Logo, os achados pressupõem que o estilo de liderança transformacional dos gestores de topo associam-se ao uso dos controles de remuneração e recompensa e aos controles

administrativos. Em contraponto, a liderança transacional associa-se ao uso dos controles culturais, controles de planejamento e controles cibernéticos.

Na mesma linha de investigação, a pesquisa de Amran et al. (2014) revelou que a experiência dos gestores, daqueles que possuem mais idade, juntamente com o perfil arrojado dos gestores mais jovens, reflete em uma boa *performance*. Segundo Cline e Yore (2016), a experiência dos gestores favorece a elevação da riqueza dos acionistas. Driesch et al. (2015), a partir de sua investigação, concluíram que a experiência dos gestores relaciona-se positivamente na capacidade de produção e nos investimentos de *marketing*. Os achados da pesquisa de Musteen et al. (2006) evidenciam que a experiência dos gestores de topo reflete em atitudes de mudança.

**Tabela 36. Significâncias das relações do modelo estrutural experiência profissional**

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	2 a 16 Anos	17 a 53 anos	2 a 16 anos	17 a 53 anos
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	2,959	0,801	<b>0,003***</b>	0,424
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,629	3,090	0,529	<b>0,002***</b>
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	2,942	1,253	<b>0,003***</b>	0,211
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	1,399	2,748	0,162	<b>0,006***</b>
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	3,241	0,422	<b>0,001***</b>	0,673
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	2,131	3,634	<b>0,034**</b>	<b>0,000***</b>
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	1,931	2,776	<b>0,054*</b>	<b>0,006***</b>
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	2,174	0,382	<b>0,030**</b>	0,703
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	2,471	2,251	<b>0,014**</b>	<b>0,025**</b>
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	1,234	0,604	0,218	0,546

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, com a finalidade de analisar se os grupos se diferem com relação à experiência profissional, realizou-se a análise multigrupos (Tabela 37).

**Tabela 37. Análise multigrupos para a variável experiência profissional**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,298	0,107	Iguais
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,449	0,974	Iguais
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,263	0,149	Iguais
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,281	0,863	Iguais
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,524	<b>0,028**</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,429	0,968	Iguais
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,218	0,798	Iguais
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,313	0,119	Iguais
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,011	0,522	Iguais
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,062	0,405	Iguais

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 37, observa-se que os gestores de topo com menos experiência, comparativamente aos gestores mais experientes, possuem diferenças para a relação constituída na hipótese H<sub>3a</sub> (p-valor<0,05).

#### 5.5.4 Análise multigrupos: tempo no cargo

A quarta variável moderadora estudada, foi tempo no cargo. Para definir os parâmetros de análise, primeiramente levantaram-se os valores de mínimo e máximo da amostra (mínimo=1 e máximo =46) e, posteriormente, calculou-se a mediana (mediana=9), resultando no grupo 1, que compreende os gestores de topo que estão há menos tempo no mesmo cargo (1 a 9 anos) e no grupo 2, os gestores que ocupam o mesmo cargo há mais tempo (10 a 16 anos) (Tabela 13).

Destaca-se a relevância da variável moderadora tempo no cargo, pois acredita-se que a diferença de tempo no cargo não é um fator homogêneo para todos os gestores. Assim, conforme se aumenta o tempo no cargo, mais estáticos os gestores de topo ficam, apresentando um perfil conservador, sem exposição ao risco, ou seja, um comportamento distinto de gestores de topo com menos tempo no cargo (Henderson et al., 2006; Kor, 2006; McClelland et al., 2012).

Segundo McClelland et al. (2012), a rentabilidade empresarial relaciona-se diretamente com o tempo que o gestor de topo ocupa o cargo; dessa forma, quanto maior a rentabilidade, maior o tempo em que o gestor de topo ocupa o mesmo cargo. À medida que os gestores ficam

mais tempo no cargo, eleva-se o compromisso com as políticas organizacionais (Musteen et al., 2006).

Analisando a MEE multigrupos com a moderação da variável tempo no cargo (1 a 9 anos) para o modelo de mensuração proposto (Tabela 38), verificou-se que a VME foi pouco expressiva para a liderança transacional (VME=0,207) e para a liderança transformacional (VME=0,262), assim como a CC para a liderança transacional (CC=0,623). Os demais indicadores se comportaram de forma satisfatória.

**Tabela 38. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração tempo no cargo 1 a 9 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,530	0,847	0,783
Controles cibernéticos	0,510	0,828	0,732
Controles culturais	0,695	0,872	0,786
Liderança transacional	<b>0,207</b>	<b>0,623</b>	0,628
Liderança transformacional	<b>0,262</b>	0,866	0,841
Planejamento	0,651	0,903	0,867
Remuneração e recompensa	0,639	0,841	0,719

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à validade convergente e confiabilidade do grupo 2 (tempo no cargo de 10 a 46 anos), averigua-se que para a liderança transacional a VME e a CC apresentaram indicadores com baixa expressividade (VME=0,239 e CC=0,600) para a liderança transformacional (VME=0,329), somente a VME foi inferior aos parâmetros recomendados. Nada obstante, os demais constructos analisados possuem validade convergente e confiabilidade (Tabela 39).

**Tabela 39. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração tempo no cargo 10 a 46 anos**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,689	0,917	0,889
Controles cibernéticos	0,712	0,924	0,893
Controles culturais	0,651	0,845	0,726
Liderança transacional	<b>0,239</b>	<b>0,600</b>	0,612
Liderança transformacional	<b>0,329</b>	0,894	0,881
Planejamento	0,635	0,896	0,856
Remuneração e recompensa	0,787	0,917	0,866

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a validade discriminante para os dois grupos (Tabelas 40 e 41). Consta-se que para os constructos liderança transformacional e liderança transaccional, as VME foram inferiores às correlações de Pearson.

**Tabela 40. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração tempo no cargo 1 a 9 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,728</b>						
Controles cibernéticos	0,647	<b>0,714</b>					
Controles culturais	0,513	0,517	<b>0,834</b>				
Liderança transaccional	0,473	0,581	0,379	<b>*0,455</b>			
Liderança transformacional	0,529	0,529	0,508	0,595	<b>*0,512</b>		
Planejamento	0,548	0,539	0,567	0,508	0,672	<b>0,807</b>	
Remuneração e recompensa	0,603	0,438	0,368	0,526	0,644	0,580	<b>0,800</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transaccional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 41. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração tempo no cargo 10 a 46 anos**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,830</b>						
Controles cibernéticos	0,598	<b>0,844</b>					
Controles culturais	0,311	0,315	<b>0,807</b>				
Liderança transaccional	0,355	0,592	0,647	<b>*0,489</b>			
Liderança transformacional	0,461	0,437	0,558	0,731	<b>*0,573</b>		
Planejamento	0,344	0,632	0,503	0,732	0,616	<b>0,797</b>	
Remuneração e recompensa	0,709	0,692	0,337	0,462	0,548	0,435	<b>0,887</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transaccional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados da Tabela 42 verificam-se os resultados do modelo estrutural tempo no cargo (1 a 9 anos) para o Coeficiente de Determinação de Pearson e para a VP. Com base nos percentuais apurados para o  $R^2$ , constata-se que todos os constructos apresentaram um efeito grande de explicação ( $R^2 > 26\%$ ). Além disso a VP foi superior a zero para todas as VL.

**Tabela 42. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural tempo no cargo 1 a 9 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles Administrativos	31,8%	0,128
Controles Cibernéticos	39,0%	0,157
Controles Culturais	26,7%	0,142
Planejamento	46,9%	0,250
Remuneração e Recompensa	44,7%	0,248

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o modelo estrutural do grupo 2 (tempo no cargo de 10 a 46 anos), constata-se que os controles administrativos ( $R^2=21,4\%$ ) apresentaram um efeito médio de explicação, pois o  $R^2$  foi superior a 13%; os demais constructos evidenciaram um efeito grande. Além disso, a VP mostrou-se adequada tendo em vista que o indicador analisado foi superior a zero para todas as VL (Tabela 43).

**Tabela 43. Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural tempo no cargo 10 a 46 anos**

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Controles administrativos	21,4%	0,113
Controles cibernéticos	35,0%	0,193
Controles culturais	43,4%	0,233
Planejamento	55,0%	0,260
Remuneração e recompensa	30,8%	0,186

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 44 demonstram as significâncias das relações estruturais a partir da moderação da variável tempo no cargo. É possível constatar que as relações foram significativas para os gestores que possuem até 9 anos de tempo no cargo para: i) liderança transformacional e controles culturais ( $H_{1a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ); ii) liderança transformacional e planejamento ( $H_{2a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ); iii) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ); iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e v) liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ).

Os achados sugerem que os gestores de topo, com tempo no cargo de até 9 anos, quando são líderes transformacionais, utilizam o SCG com direcionamento para os controles culturais, para o planejamento, para os controles administrativos e para a remuneração e recompensa. Por outro lado, a liderança transacional associa-se ao uso do SCG na ótica dos controles cibernéticos.

Para os gestores de topo com 10 a 46 anos de experiência, as relações foram significativas para: i) liderança transacional e controles culturais ( $H_{1b}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ); ii) liderança transacional e planejamento ( $H_{2b}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ); iii) liderança transacional e controles cibernéticos ( $H_{3b}$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ); iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa ( $H_{4a}$ ,  $p$ -valor $<0,10$ ) e v) liderança transformacional e controles administrativos ( $H_{5a}$ ,  $p$ -valor $<0,05$ ) (Tabela 44).

Dessa forma, entende-se que os gestores de topo com maior tempo no cargo (10 a 46 anos), quando atuam como líderes transformacionais, utilizam o SCG na vertente dos controles administrativos e dos controles de remuneração e recompensa. Em contraponto, quando possuem características de líderes transacionais, utilizam o SCG na ótica dos controles culturais, do planejamento, e dos controles cibernéticos.

**Tabela 44. Significâncias das relações do modelo estrutural tempo no cargo**

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	1 a 9 anos	10 a 46 anos	1 a 9 anos	10 a 46 anos
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	3,047	0,807	<b>0,002***</b>	0,420
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,694	2,570	0,488	<b>0,010**</b>
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	3,975	0,940	<b>0,000***</b>	0,348
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	1,135	3,087	0,257	<b>0,002***</b>
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	1,601	0,039	0,110	0,969
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	3,011	2,630	<b>0,003***</b>	<b>0,009***</b>
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	2,910	1,904	<b>0,004***</b>	<b>0,057*</b>
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	1,078	0,617	0,282	0,537
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	2,833	1,987	<b>0,005***</b>	<b>0,047**</b>
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	1,474	0,163	0,141	0,871

Legenda: \* $p<0,10$  \*\* $p<0,05$  \*\*\* $p<0,01$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, com o intuito de observar se os grupos são diferentes com relação ao tempo no cargo, realizou-se a análise multigrupos, conforme de demonstra na Tabela 45.

**Tabela 45. Análise multigrupos para a variável tempo no cargo**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,255	0,147	Iguais
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,395	0,952	Iguais
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,397	<b>0,050*</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,436	0,958	Iguais
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,273	0,194	Iguais
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,172	0,757	Iguais
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,063	0,426	Iguais
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,087	0,370	Iguais
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,049	0,598	Iguais
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,205	0,226	Iguais

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 45, constata-se que os gestores de topo pertencentes aos grupos 1 e 2, possuem diferenças para a relação constituída na hipótese H<sub>2a</sub> (p-valor<0,10).

### 5.5.5 Análise multigrupos: gênero

O gênero foi a última variável moderadora das relações entre estilos de liderança e uso do SCG; as categorias analisadas foram homens e mulheres (Tabela 13). Ressalta-se a relevância da variável gênero para o modelo proposto nessa pesquisa, considerando que o cérebro da mulher possui um fluxo sanguíneo de 15% a 20% superior ao cérebro masculino. Esta distinção faz com que diferentes partes do cérebro feminino trabalhem ao mesmo tempo; por outro lado, o cérebro masculino entra em estado de repouso várias vezes ao dia. As mulheres tendem ainda, a ser mais descritivas em suas tarefas, além de passarem mais tempo ouvindo seus subordinados; tal fato pode ser explicado uma vez que seu cérebro tem até o dobro de capacidade verbal comparado ao dos homens (Annis & Gurian, 2009).

Logo, homens e mulheres se comportam de maneira distinta ao realizarem determinada tarefa; frequentemente os homens e as mulheres focam em ideias, resultados e produtos de forma diferenciada (Annis & Gurian, 2009). Portanto, as diferenças que existem entre homens e mulheres podem ser refletidas na utilização do SCG, considerando que a diferença de gênero implica em uma concepção distinta de realidade.

Analisando a validade convergente do modelo de mensuração para o gênero masculino, observa-se que a CI do modelo foi satisfatória para todos os constructos, a VME foi pouco

expressiva para a liderança transacional (VME=0,248) e liderança transformacional (VME=0,288) e a CC apresentou-se bastante próxima do recomendado (CC>0,70) para a liderança transacional (CC=0,688) (Tabela 46).

**Tabela 46. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração gênero masculino**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,630	0,895	0,854
Controles cibernéticos	0,644	0,899	0,856
Controles culturais	0,674	0,860	0,757
Liderança transacional	<b>0,248</b>	<b>0,688</b>	0,654
Liderança transformacional	<b>0,288</b>	0,880	0,859
Planejamento	0,640	0,899	0,859
Remuneração e recompensa	0,769	0,909	0,850

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisar a Tabela 47, avalia-se a validade convergente e a confiabilidade do modelo de mensuração para o gênero feminino. Os valores obtidos para a VME foram pouco expressivos para a liderança transacional (VME=0,208) e para a liderança transformacional (VME=0,358). CC e a CI não atenderam aos critérios estabelecidos para a liderança transacional (CC=0,056 e CI=0,479). Ressalta-se também que esse foi o único modelo em que uma variável do modelo de uso do SCG, no caso a remuneração e recompensa (CI=0,540), não atendeu aos critérios estabelecidos para a CI.

**Tabela 47. Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração gênero feminino**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,570	0,867	0,814
Controles cibernéticos	0,571	0,837	0,719
Controles culturais	0,672	0,860	0,779
Liderança transacional	<b>0,208</b>	<b>0,056</b>	<b>0,479</b>
Liderança transformacional	<b>0,358</b>	0,912	0,900
Planejamento	0,705	0,923	0,894
Remuneração e recompensa	0,502	0,751	<b>0,540</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados nas Tabelas 48 e 49, constatam-se os valores da validade discriminante para os homens e para as mulheres. Verifica-se que para os constructos liderança transformacional, tanto para os homens quanto para as mulheres, as VME foram

inferiores às correlações de Pearson. No caso da liderança transacional somente para os homens as VME foram inadequadas (Tabela 48).

**Tabela 48. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração gênero masculino**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,794</b>						
Controles cibernéticos	0,682	<b>0,802</b>					
Controles culturais	0,340	0,393	<b>0,821</b>				
Liderança transacional	0,418	0,583	0,632	<b>*0,498</b>			
Liderança transformacional	0,472	0,431	0,586	0,710	<b>*0,537</b>		
Planejamento	0,416	0,550	0,590	0,586	0,596	<b>0,800</b>	
Remuneração e recompensa	0,708	0,665	0,349	0,563	0,584	0,499	<b>0,877</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 49. Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração gênero feminino**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,755</b>						
Controles cibernéticos	0,330	<b>0,755</b>					
Controles culturais	0,677	0,499	<b>0,820</b>				
Liderança transacional	-0,613	-0,565	-0,410	<b>0,456</b>			
Liderança transformacional	0,354	0,642	0,425	-0,668	<b>*0,598</b>		
Planejamento	0,440	0,668	0,473	-0,701	0,653	<b>0,840</b>	
Remuneração e recompensa	0,524	0,312	0,517	-0,523	0,601	0,565	<b>0,709</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos coeficientes de Determinação de Pearson e a VP para o modelo estrutural gênero masculino, observa-se que as VL controles cibernéticos ( $R^2=34,0\%$ ), controles culturais ( $R^2=43,8\%$ ), planejamento ( $R^2=40,9\%$ ) e remuneração e recompensa ( $R^2=38,5\%$ ), apresentaram efeito grande de explicação. Com relação à VP, todos os indicadores foram satisfatórios (Tabela 50).

**Tabela 50. Coeficiente de Determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) e Validade Preditiva (Q<sup>2</sup>) do modelo estrutural gênero masculino**

Constructos	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Controles administrativos	23,7%	0,132
Controles cibernéticos	34,0%	0,190
Controles culturais	43,8%	0,242
Planejamento	40,9%	0,231
Remuneração e recompensa	38,5%	0,263

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o gênero feminino, o R<sup>2</sup> apresentou efeito grande para os controles administrativos (R<sup>2</sup>=30,2%), controles cibernéticos (R<sup>2</sup>=44,5%), planejamento (R<sup>2</sup>=55,4%) e para os controles de remuneração e recompensa (R<sup>2</sup>=38,9%). Com relação à VP, o constructo remuneração e recompensa apresentou indicador inferior a zero (Tabela 51).

**Tabela 51. Coeficiente de Determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) e Validade Preditiva (Q<sup>2</sup>) do modelo estrutural gênero feminino**

Constructos	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Controles administrativos	38,2%	0,149
Controles cibernéticos	44,5%	0,171
Controles culturais	20,9%	0,081
Planejamento	55,4%	0,325
Remuneração e recompensa	38,9%	<b>-0,019</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as significâncias das relações estabelecidas no modelo estrutural gênero, verifica-se que para o gênero masculino as relações foram significativas para: i) liderança transformacional e controles culturais (H<sub>1a</sub>, p-valor<0,10); ii) liderança transacional e controles culturais (H<sub>1b</sub>, p-valor<0,01); iii) liderança transformacional e planejamento (H<sub>2a</sub>, p-valor<0,05); iv) liderança transacional e planejamento (H<sub>2b</sub>, p-valor<0,05); v) liderança transacional e controles cibernéticos (H<sub>3b</sub>, p-valor<0,01); vi) liderança transformacional e remuneração e recompensa (H<sub>4a</sub>, p-valor<0,05); vii) liderança transacional e remuneração e recompensa (H<sub>4b</sub>, p-valor<0,05) e viii) liderança transformacional e controles administrativos (H<sub>5a</sub>, p-valor<0,01) (Tabela 52).

Portanto, os resultados sugerem que os homens que possuem características de liderança transformacional, utilizam o SCG na ótica dos controles culturais, planejamento, remuneração e recompensa e controles administrativos. Por outro lado, quando as características transformacionais se destacam, o uso do SCG ocorre na perspectiva dos controles culturais, planejamento, controles cibernéticos e controles de remuneração e recompensa. Para o gênero feminino as relações não foram significativas para nenhuma hipótese.

Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012) mensuraram a existência de possíveis correlações entre as variáveis “idade, gênero e formação” com a ocorrência de vieses cognitivos em decisões relacionadas ao orçamento. Os achados evidenciam a ocorrência de heurísticas em todas as perspectivas, porém somente com a variável “gênero” essa relação foi positiva. Esse resultado justifica-se em decorrência das diferenças significativas entre homens e mulheres no que tange aos domínios psicológicos; na área da psicologia há comprovações de que essas diferenças não são artificiais ou instáveis (Lima Filho et al., 2012). Além disso, o estilo de liderança pode influenciar as prioridades estratégicas de uma organização, sobretudo em relação à implementação de controles formais (Abernethy et al., 2010).

Na perspectiva dos controles administrativos, os achados da investigação de Cook e Glass (2015) evidenciam que a composição do conselho de administração pode favorecer para a expansão das mulheres na equipe diretiva, pois a presença destas no conselho influencia na nomeação das mesmas. Os resultados da investigação de Peni (2014) revelam uma relação positiva entre gestoras de topo do sexo feminino e o desempenho empresarial.

**Tabela 52. Significâncias das relações do modelo estrutural gênero**

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	1	2	1	2
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	1,815	0,744	<b>0,070*</b>	0,457
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	3,023	0,489	<b>0,003***</b>	0,625
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	2,381	1,254	<b>0,018**</b>	0,211
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	2,067	0,947	<b>0,039**</b>	0,344
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,182	1,554	0,856	0,121
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	4,131	0,567	<b>0,000***</b>	0,571
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	2,402	1,282	<b>0,017**</b>	0,200
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	1,996	0,527	<b>0,046**</b>	0,599
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	2,818	0,226	<b>0,005***</b>	0,821
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	1,116	0,941	0,265	0,347

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01. 1 – Masculino; 2 – Feminino.

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, por meio da análise multigrupos para o gênero masculino e feminino, verificou-se quais foram as relações que apresentaram diferenças no que tange à percepção dos respondentes (Tabela 53).

**Tabela 53. Análise multigrupos para a variável gênero**

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H <sub>1a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,004	0,470	Iguais
H <sub>1b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,664	<b>0,083*</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>2a</sub> - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,031	0,449	Iguais
H <sub>2b</sub> - Liderança Transacional -> Planejamento	0,806	<b>0,042**</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>3a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,443	0,879	Iguais
H <sub>3b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,804	<b>0,038**</b>	<b>Diferentes</b>
H <sub>4a</sub> - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,085	0,605	Iguais
H <sub>4b</sub> - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,520	0,123	Iguais
H <sub>5a</sub> - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,455	0,174	Iguais
H <sub>5b</sub> - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,846	0,174	Iguais

Legenda: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados demonstrados na Tabela 53, observa-se que as relações que foram significativas referem-se às hipóteses H<sub>1b</sub> (p-valor<0,10), H<sub>2b</sub> (p-valor<0,05) e H<sub>3b</sub> (p-valor<0,05).

## 5.6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

As hipóteses deste estudo foram testadas a partir das significâncias das relações do modelo global e dos modelos multigrupos, já descritas nas seções 5.4 e 5.5. Nesta seção, os resultados obtidos serão discutidos de forma comparativa, para cada uma das hipóteses, conforme sintetiza o Quadro 6.



H <sub>5a</sub> : O estilo de liderança transformacional está associado ao uso dos controles administrativos.	Não rejeitada	Rejeitada	Não rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não rejeitada	Rejeitada				
H <sub>5b</sub> : O estilo de liderança transacional está associado ao uso dos controles administrativos.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora.

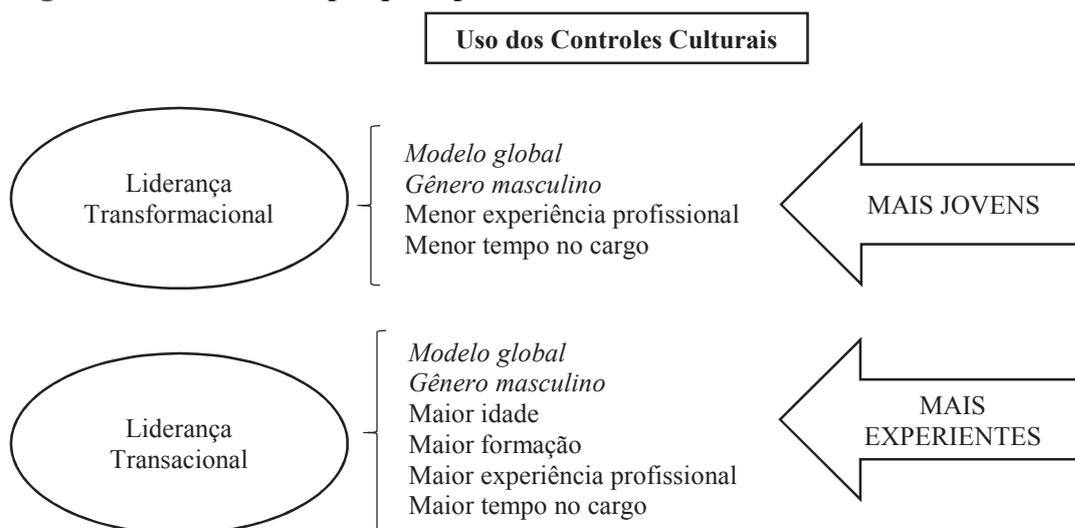
As hipóteses H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub> associaram os estilos de liderança aos **controles culturais**. Analisando o modelo global (sem a moderação das características observáveis), verifica-se que tanto a liderança transformacional quanto a liderança transacional associaram-se ao uso de controles culturais, portanto, os gestores de topo, independentemente de seu estilo de liderança, utilizam o SCG na ótica cultural. O mesmo resultado foi encontrado para a análise multigrupos, para os modelos nível de formação fundamental e médio, e para o gênero masculino.

Ressalta-se que, ao mapear os controles culturais, o valor (VA) foi o controle cultural mais utilizado pelos gestores de topo. Justifica-se esse resultado considerando que todos os supermercados analisados são de origem familiar, portanto, a crença desses gestores se sobressai comparativamente aos outros aspectos (Lodi, 1993). A combinação dos valores culturais com a gestão da empresa é relevante para que as diretrizes reflitam nos procedimentos diários da entidade (Britto & Melo, 2014).

Para os outros modelos cujas relações apresentaram significâncias, constatam-se comportamentos distintos para as hipóteses H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub>, comparativamente ao modelo global. Para a hipótese H<sub>1a</sub> os gestores de topo menos experientes e com menos tempo no cargo associam-se às características de líderes transformacionais ao utilizarem os controles culturais. Com relação à H<sub>1b</sub>, constata-se que os gestores de topo com idade de 37 a 70 anos, com maior formação, mais experientes e ainda com mais tempo no cargo possuem características de líderes transacionais ao utilizarem o SCG na vertente cultural.

A Figura 15 sintetiza os resultados encontrados. Pela ilustração, observa-se que para os controles culturais, a liderança transformacional associa-se aos gestores mais jovens – com menor experiência e menor tempo no cargo. Por outro lado, a liderança transacional apresenta relação com os gestores de topo mais experientes. Empregados menos experientes tendem a serem líderes transformacionais, em contraponto, os empregados mais experientes são líderes transacionais; dessa forma, os anseios entre gestores mais novos e mais experientes alteram-se ao longo do tempo, em função de se constatar que os estilos de liderança são diferentes com o passar dos anos (Giri & Santra, 2010).

**Figura 15. Achados da pesquisa para o uso dos controles culturais – H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub>**



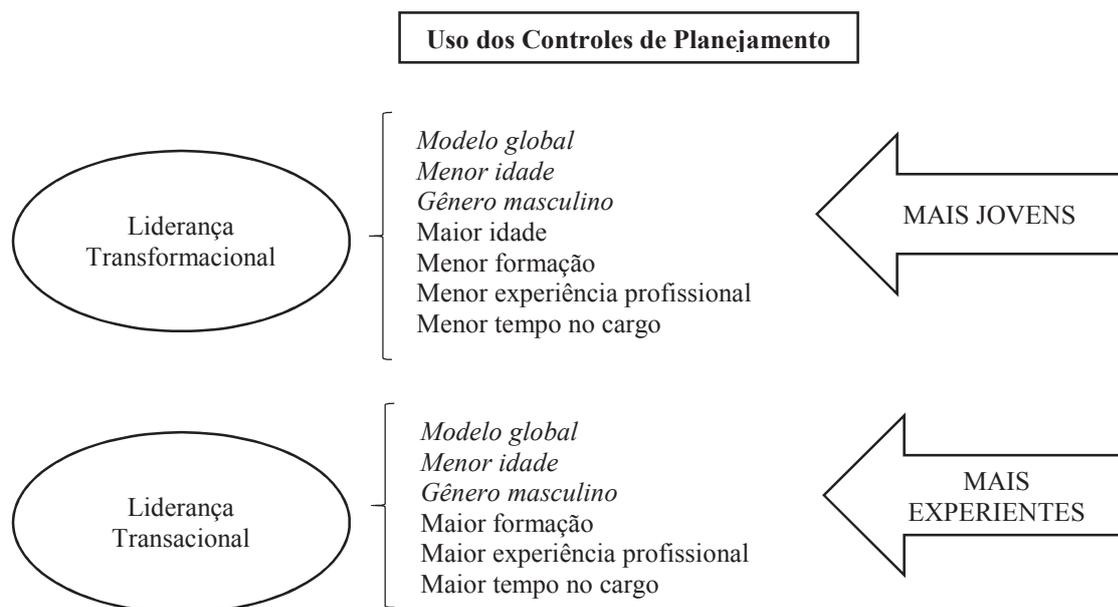
Legenda: em itálico apresentam-se os resultados que foram semelhantes para a análise global e multigrupos.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

As hipóteses H<sub>2a</sub> e H<sub>2b</sub> associaram os estilos de liderança ao uso do **planejamento**. Pelo modelo global, constata-se que a liderança transformacional e a transacional associam-se ao uso do SCG na perspectiva do planejamento. Quando inseridas as variáveis moderadoras, constata-se que os mesmos resultados são válidos para os gestores de topo mais jovens e para os homens.

Por outro lado, para a hipótese H<sub>2a</sub>, as demais análises multigrupos sugerem que, os gestores de topo, quando prevalecem as características de liderança transformacional, tendem a utilizar o planejamento quando possuem idade entre 37 e 70 anos, ensino fundamental e médio, menor experiência profissional e menor tempo no cargo. E quando são líderes transacionais, esses gestores que utilizam do SCG na ótica do planejamento são graduados, possuem maior experiência profissional e maior tempo no cargo (H<sub>2b</sub>).

Através da Figura 16, verifica-se que para o uso do SCG na vertente do planejamento, em quase todos os casos, a liderança transformacional associou-se aos gestores mais jovens. Segundo a literatura (Ensley et al., 2003; Prendergast & Stole, 1996; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998), os gestores com menor idade tendem a concentrar no planejamento de curto prazo e são mais ousados. Percebe-se que esse comportamento dinâmico interage com a liderança transformacional, tendo em vista que os líderes tendem a ser transformadores (Bass, 1985). Por outro lado, a liderança transacional associa-se aos gestores mais experientes, que tendem a ser mais conservadores (Macpherson & Holt, 2007; Tihanyi, 2000).

**Figura 16. Achados da pesquisa para o uso dos controles de planejamento – H<sub>2a</sub> e H<sub>2b</sub>**



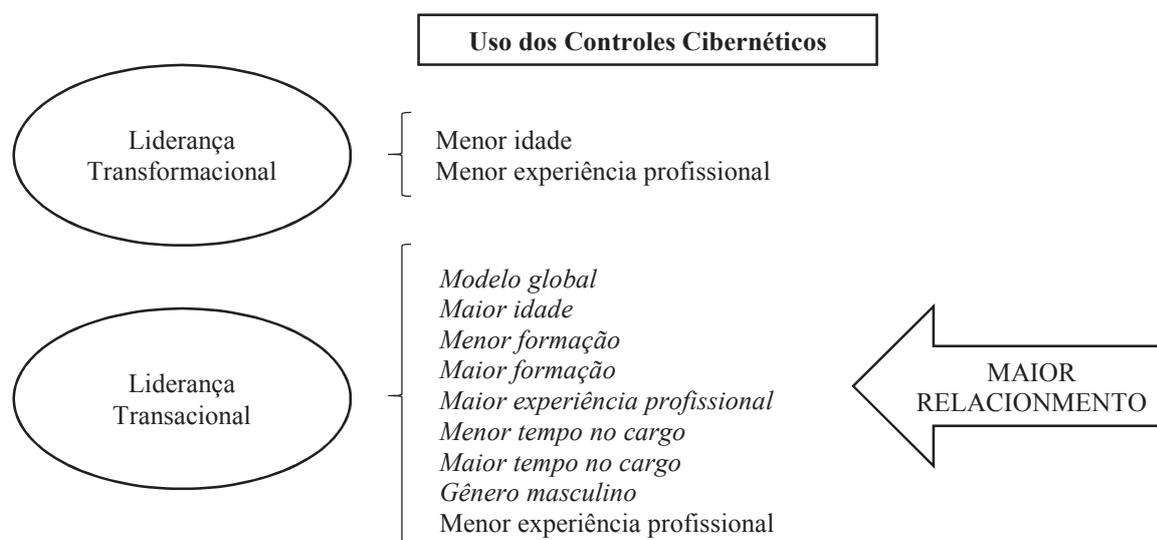
Legenda: em itálico apresentam-se os resultados que foram semelhantes para a análise global e multigrupos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

As hipóteses H<sub>3a</sub> e H<sub>3b</sub> associaram os estilos de liderança ao uso dos **controles cibernéticos**. Isto posto, verifica-se que para o modelo global verificou-se que a liderança transacional associa-se ao uso dos controles cibernéticos. Constata-se que para a análise multigrupos, os resultados foram semelhantes para a faixa etária entre 37 e 70 anos, para os níveis de formação (grupo 1 e grupo 2), para os gestores de topo que possuem mais tempo de experiência profissional, para o tempo no cargo (grupo 1 e grupo 2) e para o gênero masculino.

Com relação à hipótese H<sub>3a</sub>, constatam-se evidências de que a liderança transformacional associa-se ao uso dos controles cibernéticos quando os gestores são mais jovens e menos experientes. Além disso, sustenta-se a hipótese H<sub>3b</sub> para menor tempo de experiência profissional.

Ao se observar a Figura 17, fica evidente que o uso dos controles cibernéticos é mais presente na liderança transacional. Esse resultado alinha-se aos achados de Neitzke e Espejo (2016), que evidenciaram associação da liderança transacional ao uso do orçamento.

**Figura 17. Achados da pesquisa para o uso dos controles cibernéticos – H<sub>3a</sub> e H<sub>3b</sub>**



Legenda: em itálico apresentam-se os resultados que foram semelhantes para a análise global e multigrupos.

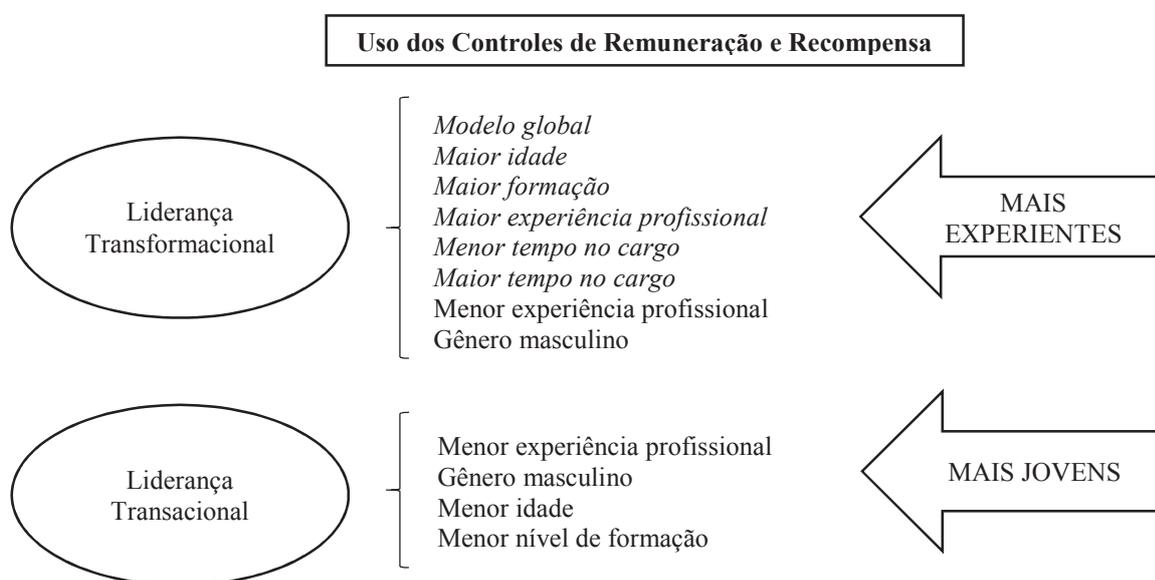
Fonte: Elaborado pela autora.

Para os controles de **remuneração e recompensa**, analisaram-se as hipóteses H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub>. Pelo modelo global, a hipótese H<sub>4a</sub> apresentou relações de associação, ou seja, a liderança transformacional está associada ao uso de controles de remuneração e recompensa. Os mesmos achados foram encontrados para a idade de 37 a 70 anos, níveis mais altos de formação, maior experiência profissional e para tempo no cargo (grupo 1 e grupo 2).

Com relação à utilização do SCG na vertente da remuneração e recompensa, a liderança transacional e a transformacional podem ser percebidas para os gestores de topo do gênero masculino e com menores níveis de experiência profissional, logo, existe relação significativa para as hipóteses H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub>. Ao analisar somente a hipótese H<sub>4b</sub>, porém, verifica-se que os líderes transacionais são os mais jovens e os que possuem menores níveis de formação.

Analisando-se a Figura 18, é possível constatar que quando o gestor de topo possui características transformacionais, o uso dos controles de remuneração e recompensa, associa-se principalmente aos líderes mais experientes. Verificou-se também que os maiores níveis de formação pertencem aos líderes com características transformacionais. Segundo King et al. (2016), quando esses gestores estudam em universidades reconhecidas, esses são mais ousados e conseqüentemente, melhor remunerados. Em contraste, situa-se a liderança transacional, que tende a ser praticada pelos gestores mais jovens.

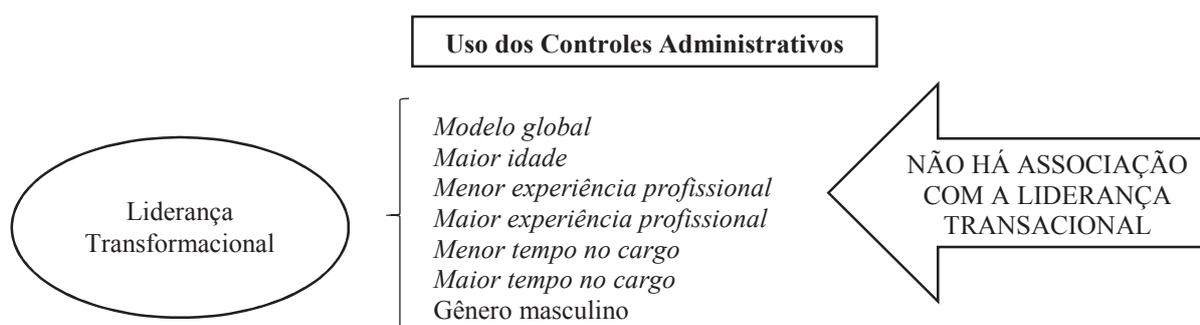
**Figura 18. Achados da pesquisa para o uso dos controles de remuneração e recompensa – H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub>**



Legenda: em itálico apresentam-se os resultados que foram semelhantes para a análise global e multigrupos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, analisou-se o uso dos **controles administrativos** a partir das hipóteses H<sub>5a</sub> e H<sub>5b</sub>. Ressalta-se que essa foi a única análise em que não se encontraram relações significativas para o estilo de liderança transacional (H<sub>5b</sub>). Todavia, para a hipótese H<sub>5a</sub>, os resultados do modelo global convergiram para a análise multigrupos. Logo, entende-se que somente a liderança transformacional associa-se ao uso dos controles administrativos; para o modelo global, para os gestores de topo que possuem de 37 a 70 anos, para a experiência profissional (grupo 1 e grupo 2), para o tempo no cargo (grupo 1 e grupo 2) e para o gênero masculino, essas evidências foram comprovadas.

**Figura 19. Achados da pesquisa para o uso dos controles administrativos – H<sub>5a</sub> e H<sub>5b</sub>**



Legenda: em itálico apresentam-se os resultados que foram semelhantes para a análise global e multigrupos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados obtidos, constata-se que o uso dos controles culturais e o uso dos controles de planejamento apresentam resultados similares, ou seja, os gestores de topo mais jovens são líderes transformacionais e os gestores mais experientes tendem a ser transacionais. Quanto ao uso dos controles cibernéticos, há evidências de que os líderes transacionais são os que mais utilizam desse SCG.

Com relação ao uso dos controles de remuneração e recompensa, verifica-se que este apresenta resultados opostos ao uso dos controles culturais e de planejamento; assim, há indícios que os gestores de topo mais experientes tendem a ser líderes transformacionais, enquanto que os gestores mais jovens, líderes transacionais. Já para o uso dos controles administrativos, constata-se que essa foi a única perspectiva analisada para qual a liderança transacional não mostrou relação.

Observou-se também que a moderação da característica gênero feminino não apresentou nenhuma relação para o modelo proposto. Dessa forma, não houve evidências para se discutir o fenômeno “teto de vidro”, que preconiza maior acesso das mulheres à alta gestão.

Sendo assim, as discussões realizadas fundamentam a tese de que os estilos de liderança, quando moderados pelas características observáveis de gestores de topo, produzem efeitos distintos no uso do SCG; tal fato é nitidamente observado no Quadro 6 e nas Figuras 15, 16, 17, 18 e 19, à medida que diferentes combinações foram encontradas para o uso do SCG. Dessa forma, a inovação deste estudo foi comprovada, considerando que a moderação das características observáveis produziram efeitos distintos no uso do SCG para os controles culturais, controles de planejamento, controles cibernéticos e controles de remuneração e recompensa.

Pondera-se que somente para o uso dos controles administrativos os resultados não apresentaram distinções da análise global para a análise multigrupos. Todavia, ressalta-se a relevância de tratar os modelos de forma heterogênea, considerando que os achados são amplos e que, na maioria dos casos, proporcionam diferentes análises.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais da presente tese. As conclusões estão estruturadas em três seções: i) implicações para a academia e praticantes, ii) limitações da pesquisa e iii) encaminhamentos futuros.

### 6.1 IMPLICAÇÕES PARA A ACADEMIA E PRATICANTES

Esta tese investigou de que forma os estilos de liderança e as características observáveis de gestores de topo associam-se no uso do SCG em empresas familiares do segmento supermercadista. Para tanto, definiu-se como potenciais participantes dessa pesquisa os gestores/gerentes ou proprietários de supermercados paranaenses.

Em específico, traçaram-se duas perspectivas de análise. A primeira buscou associar os estilos de liderança, transformacional e transacional, no uso do SCG, de modo que fosse possível analisar como ocorre a associação dos estilos de liderança, sem considerar o efeito das características observáveis; dessa forma, constituiu-se um modelo global de análise.

A segunda perspectiva considerou o efeito da TES a partir da moderação das características observáveis, no modelo global, de modo que mais cinco modelos foram constituídos, a saber: idade, nível de formação, tempo de experiência profissional, tempo no cargo e gênero, estes por sua vez, ainda segregados em dois grupos. Salienta-se que os objetivos específicos traçados na consecução desta tese foram alcançados.

Para a característica observável idade, há evidências de que os gestores mais jovens quando líderes transformacionais, tendem a utilizar o SCG voltado para o planejamento e para os controles cibernéticos. Por outro lado, quando líderes transacionais, o uso ocorre na perspectiva dos controles de remuneração e recompensa. Já os gestores com idades entre 37 e 70 anos, quando líderes transformacionais, utilizam o SCG na vertente do planejamento, dos controles de remuneração e recompensa e dos controles administrativos, e quando líderes transacionais, o uso ocorre na vertente dos controles cibernéticos.

Quanto ao nível de formação os achados demonstram que gestores com ensino médio e fundamental completos tendem a utilizar os controles culturais e de planejamento, quando são líderes transformacionais. Enquanto que os líderes transacionais apoiam-se no uso dos controles culturais, cibernéticos e de remuneração e recompensa. Analisando os gestores de topo com formação mais elevada, constata-se que, quando líderes transformacionais, o uso associa-se aos

controles de remuneração e recompensa. Em contraponto, a liderança transacional relaciona-se no uso de controles culturais, controles de planejamento e controles cibernéticos.

No que tange à experiência profissional, os resultados apontam que os gestores com menos experiência, quando líderes transformacionais utilizam o SCG voltado aos controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa e controles administrativos. Porém, quando líderes transacionais, o SCG é utilizado na perspectiva dos controles cibernéticos e controles de remuneração e recompensa. Já os gestores mais experientes, quando líderes transformacionais, tendem a utilizar controles de remuneração e recompensa e controles administrativos; quando líderes transacionais, usam os controles culturais, controles de planejamento e controles cibernéticos.

Com relação ao tempo no cargo, verificou-se que os gestores de topo com menos tempo no cargo utilizam o SCG na ótica dos controles culturais, do planejamento, dos controles administrativos e dos controles de remuneração e recompensa, quando as características transformacionais prevalecem; quando líderes transacionais, o uso do SCG ocorre somente para os controles cibernéticos. Analisando os gestores com maior tempo no cargo, averigua-se que a liderança transformacional relaciona-se com os controles administrativos e com os controles de remuneração e recompensa. Por outro lado, a liderança transacional associa-se aos controles culturais, planejamento e controles cibernéticos.

Para gênero, há indícios de que quando os homens possuem características transformacionais, o uso do SCG ocorre na vertente dos controles culturais, planejamento, remuneração e recompensa e controles administrativos. Em contraponto, quando são líderes transacionais, o uso do SCG ocorre para os controles culturais, para o planejamento, para os controles cibernéticos e para os controles de remuneração e recompensa. Salienta-se que esta tese não encontrou evidências para o gênero feminino.

As diferentes formas de se utilizar o SCG, quando do relacionamento das características observáveis, foram constatadas a partir das inferências realizadas nas hipóteses de pesquisa. Dessa forma, foi possível confirmar a tese de que os estilos de liderança, quando moderados pelas características observáveis de gestores de topo, produzem efeitos distintos no uso do SCG. Adicionalmente, foram construídos modelos de uso do SCG com base nas cinco perspectivas de Malmi & Brown (2008), para o modelo global e para os modelos multigrupos.

Em linhas gerais, observou-se que os resultados de uso do SCG, para os controles culturais e de planejamento se convergem, de modo que os líderes transformacionais geralmente são os gestores mais jovens; em contraponto, a liderança transacional associou-se aos gestores mais experientes. Os controles cibernéticos evidenciaram maior relacionamento

com a liderança transacional. Os controles de remuneração e recompensa apresentaram resultados opostos aos controles culturais e de planejamento. Por fim, os controles administrativos indicaram apenas relacionamento com a liderança transformacional.

Em termos teóricos, o estudo proporcionou colocar em questão até que ponto as pesquisas devem analisar somente “modelos globais” sem considerar outras variáveis como moderadoras? O entendimento que se tem alinha-se ao que preconiza a MEE para vários grupos. Hair Jr. et al. (2014) argumentam que não tratar as especificidades dos grupos pode favorecer a resultados tendenciosos. Pela tese, constatou-se a diversidade de resultados obtidos em decorrência de se considerarem as características individuais dos gestores de topo. A pesquisa também promoveu novos *insights* acerca da combinação da TES (Hambrick & Mason, 1984), dos estilos de liderança e do uso do SCG (Malmi & Brown, 2008).

Ao investigar os supermercados de origem familiar, constatou-se que os gestores de topo, independente de terem características transformacionais ou transacionais, utilizam o SCG. Em termos práticos, a pesquisa, a partir dos modelos propostos, sugere a tendência desses estabelecimentos em utilizar o SCG. Dessa forma, os gestores dos supermercados podem identificar que tipo de liderança ocorre nas suas entidades e encontrar evidências nesta tese de como a liderança associa-se ao uso dos controles gerenciais.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os achados desta pesquisa são limitados ao setor supermercadista e ao Estado do Paraná. Com relação à MEE, verifica-se que para os estilos de liderança, transformacional e transacional, as VME não atingiram os parâmetros recomendados, todavia, justificativas foram realizadas, para que a análise prosseguisse (Cruz, 2014; Valentini & Damásio, 2016). Ademais, para a variável gênero, as relações estabelecidas não foram comprovadas, portanto, a análise multigrupos para a característica observável gênero, limita-se ao gênero masculino.

## 6.3 ENCAMINHAMENTOS FUTUROS

Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem, em profundidade, os resultados encontrados para o uso do SCG, na vertente dos controles culturais e do planejamento que apresentaram resultados similares, comparativamente, ao uso do SCG na vertente dos controles de remuneração e recompensa, o qual apresentou resultados opostos. Outra oportunidade seria

verificar, se para outros setores, o uso dos controles administrativos só apresenta relação com a liderança transformacional.

Além disso, sugere-se que outras características observáveis, como as características da equipe e origem socioeconômica, sejam utilizadas como variáveis moderadoras para o uso do SCG. Como os resultados dessa pesquisa não foram comprovados para o gênero feminino, espera-se que essa característica seja utilizada para outras amostras. Por fim, sugere-se que os estilos de liderança e as características observáveis sejam utilizadas para outros arranjos de uso do SCG, ou até mesmo, na ótica do desenho do SCG.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2–16. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x/pdf>
- Adler, N. J. (2002). *Women joining men as global leaders in the new economy. Handbook of Cross-Cultural Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Adriano, B. M., & Godoi, C. K. (2014). Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 38 (pp. 1–16). Retrieved from [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR2280.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf)
- Agência de Notícias do Paraná. (2017). Na Mercosuper, Richa destaca parceria do Estado com o setor produtivo. Retrieved from <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=93528&tit=Na-Mercosuper-Richa-destaca-parceria-do-Estado-com-o-setor-produtivo>
- Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organisational control as cultural practice: a shop floor ethnography of a sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 305–331. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.001>
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégica organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423–444. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)
- Amran, N. A., Yusof, A. M., Ishak, R., & Aripin, N. (2014). Do characteristics of CEO and chairman influence government-linked companies performance? *Social and Behavioral Sciences*, 109, 799–803. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.546>
- Andrade, D. M., Grzybovski, D., & Lima, J. B. de. (2005). Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, 11(5), 1–25. Retrieved from <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>
- Annis, B., & Gurian, M. (2009). *Homem líder, mulher líder: como liderar e conduzir seu negócio rumo ao sucesso conhecendo as diferenças entre homens e mulheres*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Araújo, A. R., & Zuppani, T. dos S. (2016). Potenciais desafios para líderes contratados em empresas familiares de pequeno porte. *Revista Da Micro E Pequena Empresa*, *10*(1), 29–43. Retrieved from <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/737>
- Asrar-UI-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, *2*(1), 54–64. <http://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Associação Paulista de Supermercados. (2017). Pesquisa Inédita: APAS revela dados do setor supermercadista e tendências do consumidor durante a APAS Show 2017. Retrieved from <http://www.apasshow.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Pesquisa-Tendencia-de-Consumidor-ok.pdf>
- Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2010). Introduction to Volume 1. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 1–5. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.002>
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 147–167. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](http://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
- Banco Nacional do Desenvolvimento. (2017). Porte de empresa. Retrieved from <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, *48*(1), 34–52. <http://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 151–165. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research e managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, *33*(4), 549–560. <http://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire: manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. CA: Mind Garden.
- Beber, A., & Fabbri, D. (2012). Who times the foreign exchange market? Corporate speculation and CEO characteristics. *Journal of Corporate Finance*, 18(5), 1065–1087. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.07.004>
- Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 323–333. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.001>
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Simões, A. B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração no sentido* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Berry, T. K., Bizjak, J. M., Lemmon, M. L., & Naveen, L. (2006). Organizational complexity and CEO labor markets: evidence from diversified firms. *Journal of Corporate Finance*, 12, 797–817. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.04.001>
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A. de, & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino E Pesquisa*, 11(2), 245. <http://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.145>
- Borges, A. F., Brito, M. J. de, Lima, J. B. de, & Castro, C. L. de C. (2016). Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 93–121. <http://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p93-121>
- Bortoluzzi, D. A. (2017). *Relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no sistema de controle gerencial e no desempenho em hotéis do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Brick, I. E., Palmon, O., & Wald, J. K. (2006). CEO compensation, director compensation, and firm performance: evidence of cronyism? *Journal of Corporate Finance*, 12, 403–423. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.08.005>
- Britto, Á. F. de, & Melo, M. L. (2014). A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar minera: um estudo de caso no Grupo Zema. *Revista de Gestão*, 21(2), 183–198. <http://doi.org/10.5700/rege525>

- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283–295. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105–138. <http://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Bubach, C. (2015). *O discurso e a ação: análise do processo de mudança no sistema de controle gerencial em uma organização industrial brasileira sob a ótica da teoria institucional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo.
- Bueno, J. C. C., Fernández, C. D., & Sánchez, A. V. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244–257. <http://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Capelle, M. C. A., Melo, M. C. de O. L., Brito, M. J. M., & Brito, M. J. de. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-Eletrônica*, 3(2), 1–17. <http://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200006>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chenhall, E. C. (2007). *Assessing safety culture, values, practices, and outcomes*. Dissertation, Colorado State University.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Clark, J. R., Murphy, C., & Singer, S. J. (2014). When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of CEOs on firm performance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 358–372. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.004>
- Cline, B. N., & Yore, A. S. (2016). Silverback CEOs: age, experience, and firm value. *Journal of Empirical Finance*, 35, 169–188. <http://doi.org/10.1016/j.jempfin.2015.11.002>
- Cook, A., & Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Journal Work and Occupations*, 42(2), 183–215. <http://doi.org/10.1177/0730888414557292>

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cruz, A. P. C. da. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283–307. <http://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33, 322–331. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.004>
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 94–105.
- Douglas, C. (2012). The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 163–175. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.013>
- Driesch, T. V. Den, Eva, M., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245–256. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.003>
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223–262. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329–346. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00020-2](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00020-2)
- Estol, K., & Ferreira, M. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93–110. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>
- Euske, K. J., & Riccaboni, A. (1999). Stability to profitability: managing interdependencies to meet a new environment. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 463–481. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00020-3](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00020-3)
- Faria, J. H. de. (2012). Dimensões da matriz epistemológica em estudos em administração: uma proposição. In *XXXIII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro. Retrieved from [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ812.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ812.pdf)
- Ferreira, A., & Otley, D. (2005). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. *AAA Management Accounting Section*, (October), 1–54. <http://doi.org/10.2139/ssrn.682984>

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263–282. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.7520&rep=rep1&type=pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52–77. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gazeta do Povo. (2014). As setes maiores redes varejistas do Paraná. Retrieved from <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/as-sete-maiores-redes-varejistas-do-parana-bym32j095vh77gpkv6zw2f9dn>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo: Atlas.
- Giri, V. N., & Santra, T. (2010). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review*, 32(1), 85–93. Retrieved from <http://go.galegroup.com/ps/anonymou?id=GALE|A215408845&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=01295977&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
- Giuliani, T. de A., & Oliva, E. D. C. (2014). Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. *Revista Turismo Em Análise*, 25(1), 131. <http://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p131-155>
- Gomes, G., Machado, D. G., Beuren, I. M., & Varela, P. S. (2011). Gênero e estilo de gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras. *Sociedade, Contabilidade E Gestão*, 6(2), 37–53. [http://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v6i2.13237](http://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v6i2.13237)

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among subunits: strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695–714. <http://doi.org/10.2307/255940>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking glass: toward a gendered analysis of entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693–713. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12180>
- Hassan, S., Jati, M. K. K., & Lazan, R. M. (2012). Transformational leadership and use of management accounting information system in airlines industry. In *2012 IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research* (pp. 1421–1426). IEEE. <http://doi.org/10.1109/SHUSER.2012.6268828>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Heifetz, R. A. (1998). *Values in leadership. Leading organizations: perspectives for a new era*.
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27, 447–460. <http://doi.org/10.1002/smj.524>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *Advances in International Marketing*. (J. Henseler, C. M. Ringle, & R. R. Sinkovics, Eds.) (Vol. 20). Bingley: Emerald Group Publishing. [http://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <http://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>

- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research, 223–240. <http://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1>
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: stereotype threat, women, and leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 860–868. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.004>
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge eo executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). Panorama. Retrieved from <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35. <http://doi.org/10.2307/2491304>
- Jain, B. A., & Tabak, F. (2008). Factors influencing the choice between founder versus non-founder CEOs for IPO firms. *Journal of Business Venturing*, 23, 21–45. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.11.001>
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22(2), 105–124. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.001>
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jati, M. K. K., Hassan, S., Harman, M. H., Jabar, S. A., & Majid, M. A. A. (2015). Transformational leadership and organizational culture: a case of MAHB. In *International Accounting and Business Conference, IABC* (Vol. 31, pp. 425–435). [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01217-4](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01217-4)
- Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation: a focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345–356. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.009>
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation*, 10(1), 41–64. <http://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. [http://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302\\_6](http://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6)

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218. <http://doi.org/10.2307/257093>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance. *SAGE Open*, 5(4), 1–13. <http://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Kabacoff, R. I., & Stoffey, R. W. (2001). Age differences in organizational leadership. In *16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. San Diego.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organização & Sociedade*, 17(53), 243–257. Retrieved from <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=748&layout=abstract>
- Kärreman, D., Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? Management controle in the work settings of srofessionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), 70–92.
- King, T., Srivastav, A., & Williams, J. (2016). What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37, 287–308. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.01.003>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241–266. <http://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Klem, L. (1995). *Reading and understanding multivariate statistics*. (L. G. Grimm & P. R. Yarnold, Eds.). Washington: American Psychological Association.
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27, 1081–1099. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775–791. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.005>
- Kroll, M., Simmons, S. A., & Wright, P. (1990). Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. *Journal of Business Research*, 20(4), 349–366. [http://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90011-2](http://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90011-2)
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(423-442). <http://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>
- Leaptrott, J., & McDonald, J. M. (2010). The conflict between work and family roles : the effects on managers ' reliance on information sources in dealing with significant workplace events. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1–12. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/09356.pdf>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lima Filho, R. N., Bruni, A. L., & Sampaio, M. S. (2012). A influência do gênero, idade e formação na presença de eurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase-experimental. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 103–117. <http://doi.org/10.4270/ruc.2012215>
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167–178. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.004>
- Litz, R. A., & Folker, C. A. (2002). When he and she sell seashells: exploring the relationship between management team gender-balance and small firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), 341–359. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/12fb82be078069ee2e8ca6147a8d1ce4/1?pq-origsite=gscholar>
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar* (4th ed.). São Paulo: Pioneira.
- Loureiro, P., & Cabral-Cardoso, C. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221–238. Retrieved from <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: a literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Maccoby, E. E., & Jacklin, C. N. (1974). *The psychology of sex differences* (1st ed.). Stanford University Press.
- Macedo, F. M. F., Boava, D. L. T., Cappelle, M. C. A., & Oliveira, M. D. L. S. (2012). Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 217–236. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200004>
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36, 172–192. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>

- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126–137. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>
- Magnusson, P., & Boggs, D. J. (2006). International experience and CEO selection: an empirical study. *Journal of International Management*, 12, 107–125. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2006.01.002>
- Magro, C. B. dal, Utzig, M. J. S., & Lavarda, C. E. F. (2014). O uso de sistemas de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação das estratégias. *RICG*, 7(23), 1–20. Retrieved from [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº\\_23/C.\\_Baú,\\_J.\\_Santore,\\_C.\\_Facin.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_23/C._Baú,_J._Santore,_C._Facin.pdf)
- Malmi, T., & Brown, D. a. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270. <http://doi.org/10.1037/h0044587>
- Martins, G. de A., & Pelissaro, J. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências contábeis. *Base – Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 2(2), 78–84.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Materne, C. F. I., Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2013). Family business research in the new millennium: An assessment of individual and institutional productivity, 2001-2009. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris, & S. Goel (Eds.), *Handbook of research on family business* (2nd ed., pp. 17–39). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McClelland, P. L., Barker III, V. L., & Oh, W. (2012). CEO career horizon and tenure: future performance implications under different contingencies. *Journal of Business Research*, 65(9), 1387–1393. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.003>
- Merchant, K. A., & Van der Sted, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251–286. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00051-4](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4)

- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9–37. <http://doi.org/10.2307/256471>
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644–659. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/36/3/644.full>
- Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços. (2017). Temer assina decreto que dá status de atividade essencial da economia aos supermercados. Retrieved from <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2681-tem>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283–304. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Musteen, M., Barker III, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: the direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59, 604–612. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.008>
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change, 32, 735–756. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.003>
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21–53. <http://doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.21>
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Frank, G. H. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695. <http://doi.org/10.1080/09638180802627795>
- Neitzke, A. C. A. (2015). *A coexistência de Apolo e Dionísio: influência da estratégia e do estilo de liderança no design e uso do orçamento sob a égide da Teoria Contingencial*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná.
- Neitzke, A. C. A., & Espejo, M. M. dos S. B. (2016). Estratégia e seus impactos no orçamento empresarial: um estudo contributivo à tipologia de Porter e ao modelo de Simons. *Contabiliometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, 3(2), 1–19.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>

- Nicholson, L. (2000). Interpretando o gênero. *Revista de Estudos Feministas*, 8(2), 8–41. Retrieved from <http://www.marcoareliosc.com.br/Nicholson.pdf>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15–25. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.001>
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36, 173–196. <http://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theories and practices*. Califórnia: Sage.
- Nutt, P. C. (1995). Implementation style and use of implementation approaches. *Omega*, 23(5), 469–484. [http://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00022-G](http://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00022-G)
- Oliveira, D. de P. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <http://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <http://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386–407. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufseß, D., & Fischer, H. T. (2009). Upper echelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 558–572. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.006>
- Peni, E. (2014). CEO and chairperson characteristics and firm performance. *Journal Manag Gov*, 18, 185–205. <http://doi.org/10.1007/s10997-012-9224-7>
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112. <http://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409175>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127. <http://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Prendergast, C., & Stole, L. (1996). Impetuous youngsters and jaded old-timers: acquiring a reputation for learning. *Journal of Political Economy*, 104(6), 1105–1134. <http://doi.org/10.1086/262055>

- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Remery, C., Matser, I., & Hans Flören, R. (2014). Successors in dutch family businesses: gender differences. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 79–91. <http://doi.org/10.1108/JFBM-09-2013-0021>
- Richardson, R. J. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (J. A. de S. . Peres, J. C. V. . Wanderley, L. M. . Correia, & M. de H. de M. Peres, Eds.) (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <http://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2013). *Fundamentos de gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125. Retrieved from <http://fabiennevaillantlanglois.com/wp-content/uploads/2012/01/Ways-women-lead-HArvard.pdf>
- Rouco, C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. J. P. E. (2011). Ciclos do gestor e do líder para desempenhos superiores. *Proelium Revista Da Academia Militar*, 7(1), 27–48.
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão E Secretariado - GeSeC*, 88 – 110. Retrieved from <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lúcio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Porto Alegre: Penso.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package: a case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 19, 324–343. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.002>
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–293. <http://doi.org/10.2308/accr.2007.82.1.265>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>

- Santos, L. dos S. (2012). *A influência da gestão escolar no bem estar docente: percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Scott, J. (1990). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação E Realidade*, 16(2), 5–22. Retrieved from <http://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>
- Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251–273. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902–919. <http://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). Computers in human behavior the mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: an empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>
- Silva, R. C. da. (2003). Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 797–816. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6502>
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 57–64. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4164720>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928421>
- Smith, T. D., Eldridge, F., & Dejoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92–97. <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.019>
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1–18.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34–46. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2011.06.002>

- Stewart, A., & Miner, A. S. (2011). The prospects for family business in research universities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 3–14. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.005>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <http://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233–268. <http://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 172–188. <http://doi.org/10.1080/19761597.2015.1074513>
- Tihanyi, L. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157–1177. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00076-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00076-3)
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574–590. <http://doi.org/10.1108/01437730510624601>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 32(2). <http://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. <http://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. <http://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Verstraete, T. (2000). *Histoire d'entreprendre*. Paris: Éditions Management & Societé.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 12(1), 53–81. <http://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>
- Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: new directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 882–901. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.003>
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757–788. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

- Wiersema, M. F., & BANTEL, K. A. (1992). Topmanagement team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <http://doi.org/10.2307/256474>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *The Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <http://doi.org/10.2307/259103>
- Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271–276. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90017-5](http://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90017-5)
- Zachary, R. K., & Mishra, C. S. (2011). The future of entrepreneurship research: calling all researchers. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1), 2011.
- Zahra, S. a., & Sharma, P. (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>

## APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Meu nome é Stella Maris Lima Altoé e convido-lhe a participar da pesquisa “**Associação dos estilos de liderança no uso do sistema de controle gerencial e o efeito moderador das características observáveis de gestores de topo: evidências em empresas familiares do segmento supermercadista**”, que originará minha tese de doutorado, desenvolvida sob a orientação do professor Dr.º Vicente Pacheco (UFPR) e co-orientação da professora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (UFMS).

O estudo faz parte da linha de pesquisa em Contabilidade e Controle Gerencial, uma das linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT), da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Aspectos relevantes da pesquisa:

- i) Não há resposta certa ou errada no questionário; espera-se que sua resposta seja de acordo com a realidade observada no supermercado.
- ii) Sua participação é voluntária e seu anonimato está garantido, de forma que **não há riscos** de que dados individuais sejam identificados. A análise dos resultados será feita e divulgada de forma **agregada**.
- iii) Após a finalização da participação na pesquisa, caso tenha interesse, informe seu e-mail para que possamos encaminhar um relatório, contendo os principais achados desta investigação.

**Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir:**

- Li e declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha disposição de participar voluntariamente.
- Não concordo em participar (neste caso, encerre sua participação na pesquisa).

Sem mais, agradecemos antecipadamente sua colaboração.

**Stella Maris Lima Altoé**  
[stella.altoe@gmail.com](mailto:stella.altoe@gmail.com)

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

**I. ESTILO DE LIDERANÇA**

Este bloco de perguntas busca identificar como você percebe o seu estilo de liderança. Responda as perguntas indicando a frequência de cada uma das afirmações. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.1	Ajudo os outros em troca do seu empenho.	<input type="radio"/>				
1.2	Examino as situações críticas questionando se elas são adequadas.	<input type="radio"/>				
1.3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios.	<input type="radio"/>				
1.4	Foco minha atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados.	<input type="radio"/>				
1.5	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	<input type="radio"/>				
1.6	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	<input type="radio"/>				
1.7	Falo de forma otimista sobre o futuro.	<input type="radio"/>				
1.8	Os meus subordinados ficam orgulhosos por estarem ao meu lado.	<input type="radio"/>				
1.9	Especifico quem são os responsáveis por atingirem metas e desempenho.	<input type="radio"/>				
1.10	Espero que aconteçam coisas fora do previsto para começar a agir.	<input type="radio"/>				
1.11	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	<input type="radio"/>				
1.12	Mostro aos meus subordinados a importância de se ter um forte comprometimento.	<input type="radio"/>				
1.13	Invisto o meu tempo treinando e ensinando os meus subordinados.	<input type="radio"/>				
1.14	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	<input type="radio"/>				
1.15	Procuro transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não devem ser alteradas.	<input type="radio"/>				
1.16	Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo.	<input type="radio"/>				
1.17	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	<input type="radio"/>				
1.18	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	<input type="radio"/>				
1.19	Atuo de forma que consigo o respeito dos outros.	<input type="radio"/>				
1.20	Concentro minha atenção em enfrentar erros, reclamações e falhas.	<input type="radio"/>				
1.21	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	<input type="radio"/>				
1.22	Mantenho-me a par de todos os erros.	<input type="radio"/>				
1.23	Deixo transparecer aos meus subordinados poder e confiança.	<input type="radio"/>				

Este bloco de perguntas busca identificar como você percebe o seu estilo de liderança. Responda as perguntas indicando a frequência de cada uma das afirmações. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.24	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	<input type="radio"/>				
1.25	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	<input type="radio"/>				
1.26	Considero que cada pessoa tem diferentes necessidades, habilidades e aspirações em relação aos outros.	<input type="radio"/>				
1.27	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	<input type="radio"/>				
1.28	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	<input type="radio"/>				
1.29	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	<input type="radio"/>				
1.30	Enfatizo a importância de se ter um sentido único de missão.	<input type="radio"/>				
1.31	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	<input type="radio"/>				
1.32	Expresso confiança de que as metas sejam atingidas.	<input type="radio"/>				

## II. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Este bloco de perguntas busca identificar a sua postura de liderança frente ao Sistema de Controle Gerencial do supermercado em que atua. Responda as perguntas indicando o seu nível de concordância das assertivas. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.1	Ressalto as crenças da organização.	<input type="radio"/>				
2.2	Enfatizo os valores, missão e visão da organização para meus subordinados.	<input type="radio"/>				
2.3	Demonstro por meio de símbolos organizacionais os aspectos culturais predominantes na organização.	<input type="radio"/>				
2.4	No planejamento de curto prazo defino os objetivos das áreas funcionais.	<input type="radio"/>				
2.5	No planejamento de curto prazo os objetivos das áreas funcionais são repassados aos funcionários.	<input type="radio"/>				
2.6	O planejamento de longo prazo permite a congruência dos padrões e metas, alinhando os objetivos em todas as áreas funcionais da organização.	<input type="radio"/>				
2.7	No planejamento de longo prazo controlo as atividades de cada subordinado.	<input type="radio"/>				

Este bloco de perguntas busca identificar a sua postura de liderança frente ao Sistema de Controle Gerencial do supermercado em que atua. Responda as perguntas indicando o seu nível de concordância das assertivas. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.8	No planejamento de longo prazo controlo as atividades de todos os setores da organização.	<input type="radio"/>				
2.9	Utilizo medidas de desempenho para quantificar o comportamento dos funcionários.	<input type="radio"/>				
2.10	Utilizo padrões de desempenho ou metas na organização.	<input type="radio"/>				
2.11	Adoto um processo de <i>feedback</i> comparando os resultados atingidos com um padrão previamente estabelecido.	<input type="radio"/>				
2.12	Realizo análises de variações decorrente do <i>feedback</i> .	<input type="radio"/>				
2.13	Incentivo os meus subordinados a aumentarem o seu desempenho por meio da atribuição de recompensa.	<input type="radio"/>				
2.14	Consigo mensurar o quanto meus funcionários estão concentrados nas atividades que desempenham.	<input type="radio"/>				
2.15	Consigo mensurar o tempo empregado pelos meus funcionários para a execução das atividades.	<input type="radio"/>				
2.16	Consigo mensurar a quantidade de indivíduos envolvidos na busca dos objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>				
2.17	Existe na empresa um monitoramento de atuação, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento.	<input type="radio"/>				
2.18	Utilizo do monitoramento de comportamento, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento.	<input type="radio"/>				
2.19	Identifico por meio de um organograma dentro da estrutura organizacional a alocação dos meus subordinados.	<input type="radio"/>				
2.20	Existem na empresa os processos de especificações de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas.	<input type="radio"/>				
2.21	Adoto e repasso aos meus subordinados os processos de especificações, de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas.	<input type="radio"/>				

### III. QUESTÕES DEMOGRÁFICAS

Este bloco de perguntas busca conhecer as características individuais do respondente e o perfil do supermercado.

3.1	Gênero.	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
3.2	Idade.	_____ anos
3.3	Nível de escolaridade.	<input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Médio

		<input type="radio"/> Ensino Superior <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Outro: _____
3.4	Caso tenha ensino superior, mencione o curso.	_____
3.5	Caso tenha Especialização mencione o curso.	_____
3.6	Cargo que ocupa.	<input type="radio"/> Proprietário <input type="radio"/> Gerente / Gestor. Qual a área? _____ <input type="radio"/> Outro: _____
3.7	Tempo no cargo atual.	_____ anos
3.8	Tempo de experiência profissional.	_____ anos
3.9	Ano de fundação do supermercado.	_____
3.10	O supermercado é familiar (o controle da propriedade é da família).	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
3.11	Caso o supermercado seja familiar, qual a geração da família no controle do supermercado (fundador: 1ª geração; filho do fundador: 2ª geração; e assim por diante).	<input type="radio"/> 1ª geração <input type="radio"/> 2ª geração <input type="radio"/> 3ª geração <input type="radio"/> _____ geração
3.12	Caso o supermercado seja familiar, responda se você tem vínculo com a família proprietária.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
3.13	A sede/matriz do supermercado fica em qual cidade.	_____
3.14	Número de funcionários do supermercado.	_____
3.15	Faturamento anual do supermercado.	<input type="radio"/> Menor ou igual a R\$ 360 mil <input type="radio"/> Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões <input type="radio"/> Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões <input type="radio"/> Maior que R\$ 300 milhões <input type="radio"/> Recusa
3.16	Qual a denominação do estabelecimento.	<input type="radio"/> Mercado <input type="radio"/> Supermercado <input type="radio"/> Hipermercado <input type="radio"/> Outro: _____
3.17	Número de <i>checkout</i> / Caixas do supermercado.	_____



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
**CONTABILIDADE**  
MESTRADO E DOUTORADO

Informe o seu e-mail, caso tenha interesse nos resultados do estudo:

---

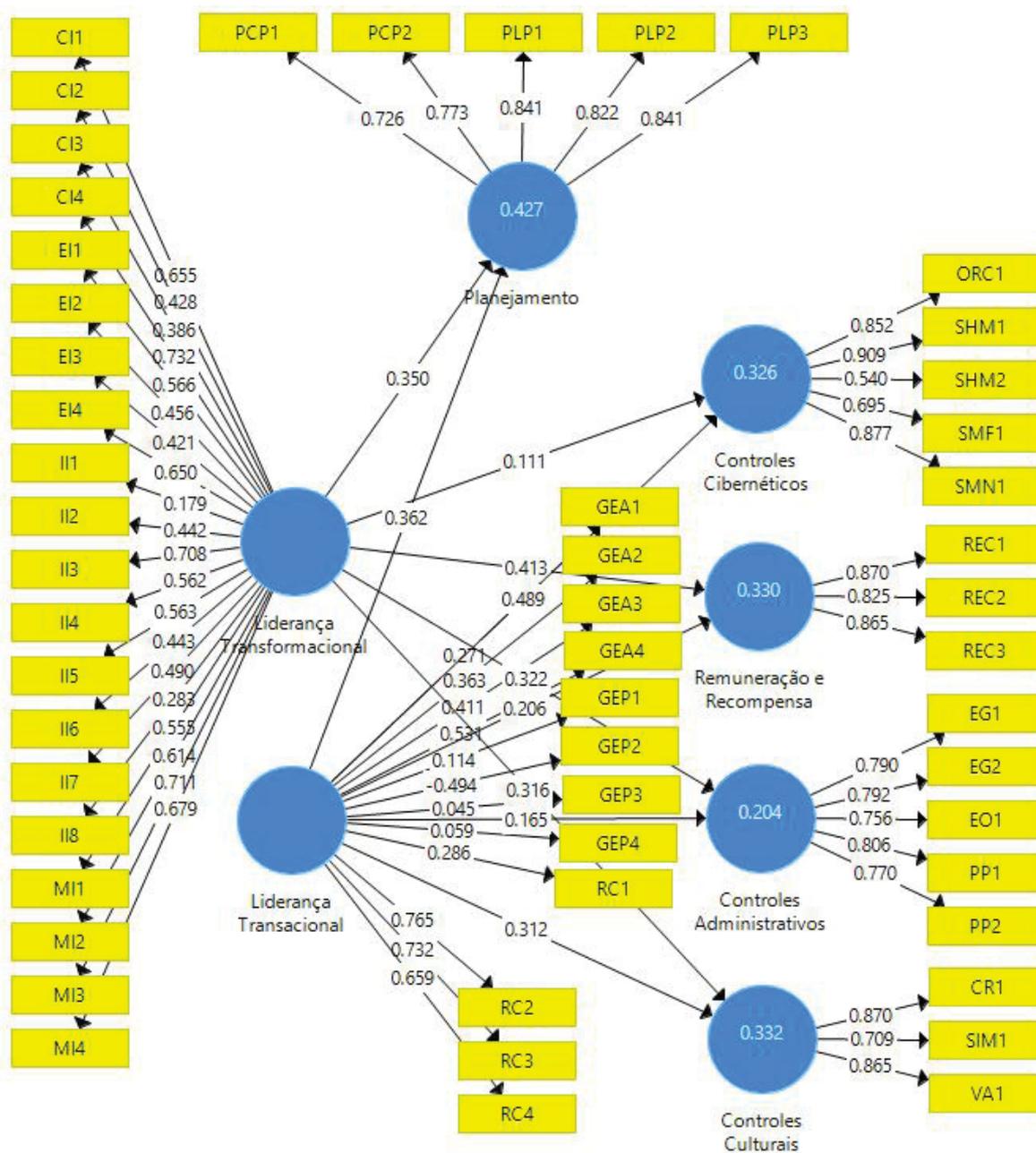
## **APÊNDICE 3 – VALIDADE DE CONTEÚDO**

### **Avaliação do questionário (pré-teste)**

- 1) Você considera que as questões são de fácil compreensão? Caso sua resposta seja negativa, favor indicar quais questões causaram dificuldade na sua opinião.
- 2) Você considera que há questões que apresentam dupla interpretação? Caso sua resposta seja positiva, favor indicar quais seriam estas questões na sua opinião.
- 3) Você considera que há questões que apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso sua resposta seja positiva, favor indicar quais seriam estas questões na sua opinião.
- 4) Você considera que a ordem de apresentação das questões está adequada? Caso sua resposta seja negativa, favor indicar a ordem adequada na sua opinião.
- 5) Você considera que o termo de consentimento livre e esclarecido do questionário está adequado? Caso sua resposta seja negativa, favor indicar no que ele pode ser melhorado na sua opinião.

## APÊNDICE 4 – MODELAGEM DE QUACÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL – MODELO INICIAL

### Modelo de mensuração inicial



Fonte: Dados da pesquisa.

**Validade discriminante pelo critério matriz de cargas cruzadas do modelo de mensuração inicial**

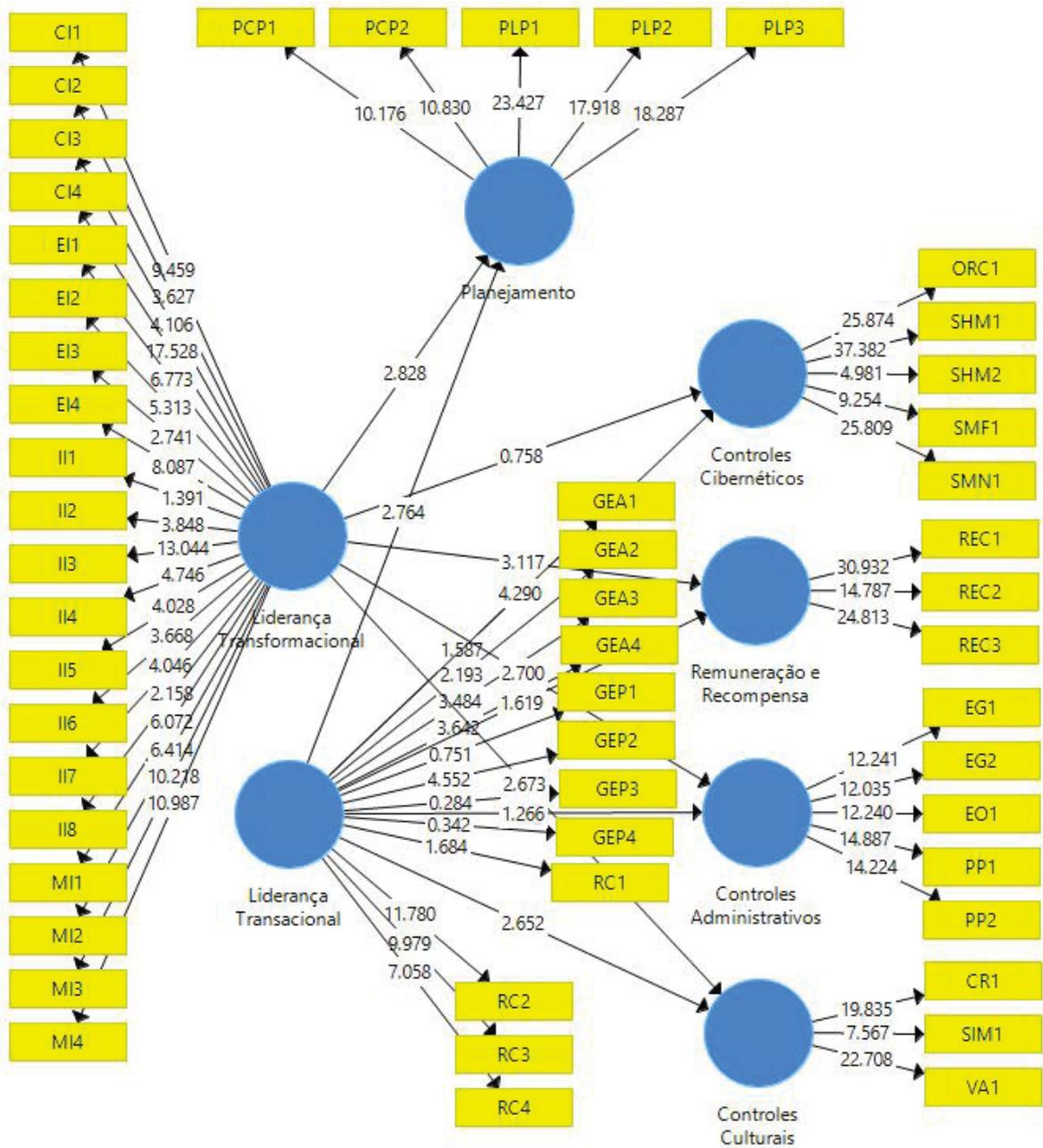
Variáveis	1	2	3	4	5	6	8
EG1	<b>0,790</b>	0,464	0,345	0,314	0,344	0,326	0,479
EG2	<b>0,792</b>	0,481	0,322	0,260	0,297	0,378	0,450
EO1	<b>0,756</b>	0,530	0,412	0,277	0,336	0,243	0,517
PP1	<b>0,806</b>	0,517	0,264	0,394	0,397	0,316	0,593
PP2	<b>0,770</b>	0,497	0,293	0,232	0,310	0,317	0,561
ORC1	0,570	<b>0,852</b>	0,379	0,509	0,378	0,474	0,579
SHM1	0,568	<b>0,909</b>	0,267	0,459	0,413	0,445	0,525
SHM2	0,360	<b>0,540</b>	0,182	0,370	0,218	0,282	0,343
SMF1	0,450	<b>0,695</b>	0,370	0,411	0,233	0,509	0,439
SMN1	0,520	<b>0,877</b>	0,345	0,458	0,468	0,486	0,490
CR1	0,332	0,287	<b>0,870</b>	0,489	0,526	0,401	0,290
SIM1	0,393	0,365	<b>0,709</b>	0,313	0,297	0,367	0,341
VA1	0,324	0,353	<b>0,865</b>	0,466	0,438	0,549	0,278
GEA1	0,000	-0,048	0,124	<b>0,271</b>	0,082	0,117	0,049
GEA2	0,029	0,092	0,204	<b>0,363</b>	0,170	0,207	0,165
GEA3	0,111	0,078	0,264	<b>0,411</b>	0,289	0,144	0,194
GEA4	0,129	0,218	0,208	<b>0,531</b>	0,333	0,333	0,173
GEP1	-0,127	-0,006	0,065	<b>0,114</b>	0,114	0,084	-0,004
GEP2	-0,262	-0,304	-0,256	<b>-0,494*</b>	-0,411	-0,395	-0,372
GEP3	0,009	0,074	-0,148	<b>0,045*</b>	-0,010	0,100	0,080
GEP4	0,050	0,177	0,008	<b>0,059*</b>	-0,088	-0,027	0,068
RC1	0,121	0,113	0,255	<b>0,286</b>	0,258	0,124	0,065
RC2	0,336	0,476	0,414	<b>0,765</b>	0,379	0,423	0,418
RC3	0,330	0,520	0,330	<b>0,732</b>	0,474	0,474	0,393
RC4	0,208	0,365	0,411	<b>0,659*</b>	0,669	0,382	0,196
CI1	0,456	0,394	0,483	0,486	<b>0,655</b>	0,536	0,404
CI2	0,031	0,086	0,132	0,210	<b>0,428</b>	0,158	0,171
CI3	0,112	0,093	0,126	0,220	<b>0,386</b>	0,015	0,131
CI4	0,406	0,435	0,359	0,491	<b>0,732</b>	0,487	0,514
EI1	0,239	0,290	0,312	0,453	<b>0,566</b>	0,451	0,341
EI2	0,341	0,123	0,276	0,333	<b>0,456</b>	0,299	0,386
EI3	0,177	0,185	0,324	0,325	<b>0,421</b>	0,314	0,232
EI4	0,220	0,282	0,357	0,505	<b>0,650</b>	0,342	0,361
II1	-0,095	-0,093	0,198	0,091	<b>0,179*</b>	0,116	-0,120
II2	0,120	0,215	0,263	0,382	<b>0,442</b>	0,214	0,154
II3	0,317	0,369	0,388	0,446	<b>0,708</b>	0,417	0,366
II4	0,063	0,068	0,322	0,302	<b>0,562</b>	0,250	0,202
II5	0,138	0,119	0,228	0,277	<b>0,563</b>	0,320	0,291
II6	0,058	0,094	0,181	0,205	<b>0,443</b>	0,186	0,140
II7	0,260	0,236	0,219	0,294	<b>0,490</b>	0,166	0,329
II8	0,184	0,282	0,324	0,353	<b>0,283*</b>	0,245	0,066
MI1	0,289	0,251	0,170	0,338	<b>0,555</b>	0,249	0,422
MI2	0,132	0,113	0,183	0,278	<b>0,614</b>	0,285	0,257

MI3	0,243	0,309	0,178	0,416	<b>0,711</b>	0,395	0,371
MI4	0,263	0,283	0,441	0,571	<b>0,679</b>	0,416	0,290
PCP1	0,356	0,540	0,372	0,461	0,373	<b>0,726</b>	0,490
PCP2	0,341	0,519	0,483	0,502	0,457	<b>0,773</b>	0,448
PLP1	0,277	0,401	0,476	0,499	0,491	<b>0,841</b>	0,376
PLP2	0,284	0,384	0,442	0,516	0,549	<b>0,822</b>	0,306
PLP3	0,365	0,436	0,372	0,431	0,510	<b>0,841</b>	0,356
REC1	0,580	0,613	0,323	0,480	0,514	0,459	<b>0,870</b>
REC2	0,554	0,434	0,233	0,334	0,371	0,327	<b>0,825</b>
REC3	0,576	0,501	0,348	0,419	0,511	0,439	<b>0,865</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

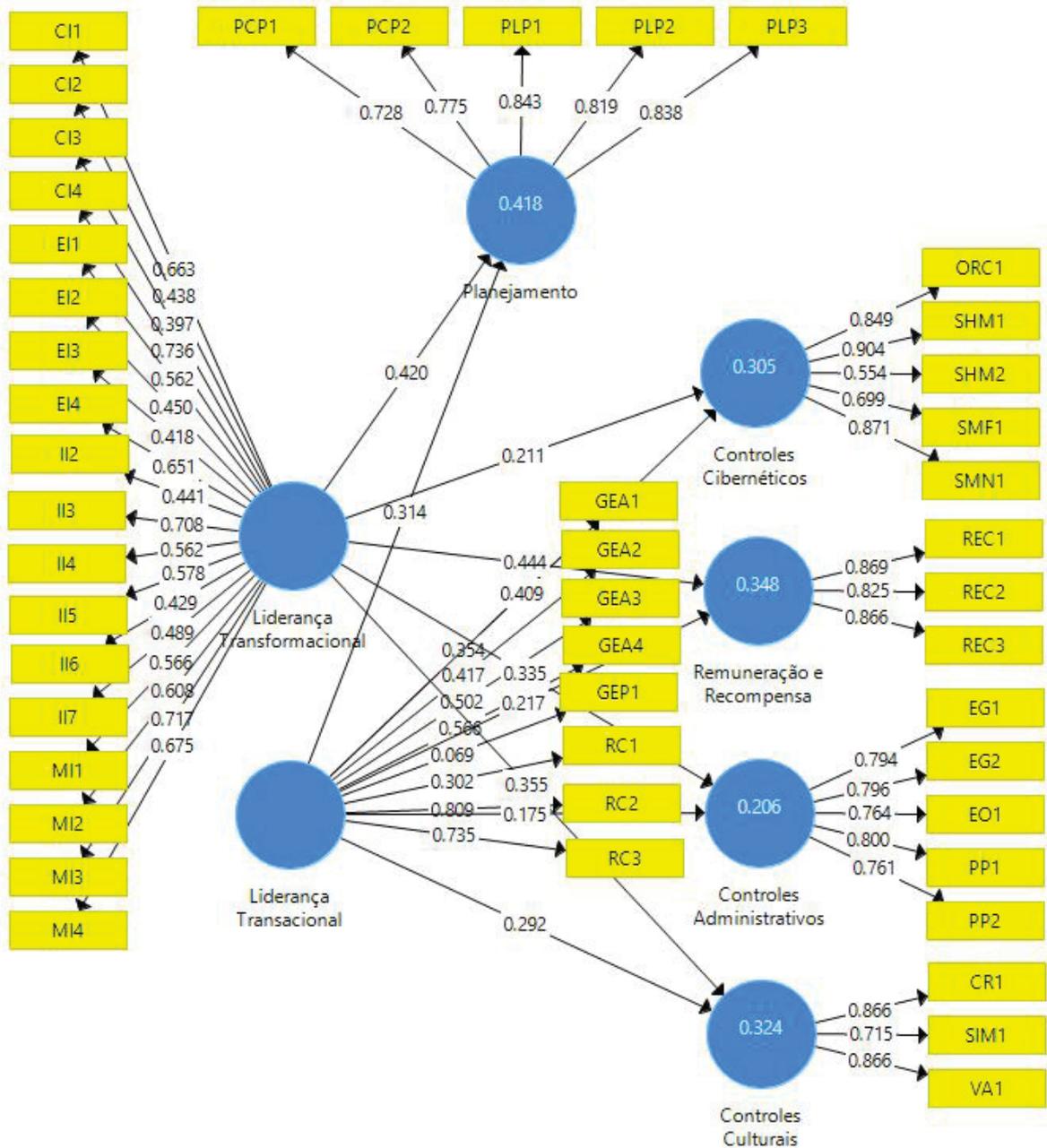
**Modelo estrutural inicial: t-valor**



Fonte: Dados da pesquisa.

**APÊNDICE 5 – MODELAGEM DE QUAÇÕES ESTRUTURAIS: ANÁLISE MODELO GLOBAL – MODELO AJUSTADO**

**Modelo de mensuração ajustado**



Fonte: Dados da pesquisa.

**Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração ajustado**

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,614	0,888	0,843
Controles cibernéticos	0,618	0,887	0,835
Controles culturais	0,670	0,858	0,756
Liderança transacional	<b>0,270</b>	0,707	0,646
Liderança transformacional	<b>0,326</b>	0,894	0,876
Planejamento	0,643	0,900	0,860
Remuneração e recompensa	0,729	0,890	0,816

Fonte: Dados da pesquisa.

**Validade discriminante pelo critério matriz de cargas cruzadas do modelo de mensuração ajustado**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	8
EG1	<b>0,794</b>	0,466	0,346	0,299	0,336	0,326	0,479
EG2	<b>0,796</b>	0,484	0,323	0,270	0,287	0,378	0,450
EO1	<b>0,764</b>	0,528	0,413	0,308	0,334	0,244	0,517
PP1	<b>0,800</b>	0,517	0,266	0,331	0,396	0,316	0,593
PP2	<b>0,761</b>	0,495	0,294	0,152	0,311	0,316	0,561
ORC1	0,572	<b>0,849</b>	0,380	0,462	0,370	0,474	0,579
SHM1	0,568	<b>0,904</b>	0,268	0,382	0,404	0,445	0,525
SHM2	0,360	<b>0,554</b>	0,184	0,405	0,206	0,282	0,343
SMF1	0,449	<b>0,699</b>	0,371	0,427	0,219	0,509	0,439
SMN1	0,520	<b>0,871</b>	0,345	0,373	0,460	0,486	0,490
CR1	0,335	0,286	<b>0,866</b>	0,430	0,507	0,402	0,290
SIM1	0,396	0,368	<b>0,715</b>	0,307	0,294	0,367	0,341
VA1	0,325	0,355	<b>0,866</b>	0,435	0,426	0,549	0,278
GEA1	0,001	-0,045	0,123	<b>0,354</b>	0,077	0,117	0,049
GEA2	0,029	0,095	0,203	<b>0,417</b>	0,166	0,206	0,165
GEA3	0,113	0,080	0,263	<b>0,502</b>	0,275	0,144	0,194
GEA4	0,129	0,220	0,206	<b>0,566</b>	0,314	0,332	0,173
GEP1	-0,130	-0,005	0,064	<b>*0,069</b>	0,109	0,083	-0,004
RC1	0,121	0,113	0,255	<b>0,302</b>	0,243	0,124	0,065
RC2	0,337	0,480	0,415	<b>0,809</b>	0,370	0,425	0,418
RC3	0,332	0,524	0,330	<b>0,735</b>	0,466	0,475	0,393
CI1	0,458	0,394	0,483	0,413	<b>0,663</b>	0,535	0,404
CI2	0,030	0,083	0,130	0,118	<b>0,438</b>	0,158	0,171
CI3	0,112	0,089	0,125	0,158	<b>0,397</b>	0,016	0,131
CI4	0,405	0,435	0,359	0,378	<b>0,736</b>	0,486	0,514
EI1	0,238	0,289	0,312	0,365	<b>0,562</b>	0,451	0,341
EI2	0,346	0,123	0,276	0,355	<b>0,450</b>	0,299	0,386
EI3	0,178	0,186	0,324	0,287	<b>0,418</b>	0,315	0,231
EI4	0,220	0,284	0,355	0,445	<b>0,651</b>	0,341	0,361
II2	0,121	0,212	0,262	0,292	<b>0,441</b>	0,215	0,154
II3	0,318	0,368	0,388	0,376	<b>0,708</b>	0,418	0,365
II4	0,064	0,062	0,319	0,235	<b>0,562</b>	0,250	0,202

II5	0,140	0,115	0,228	0,208	<b>0,578</b>	0,321	0,291
II6	0,056	0,089	0,177	0,161	<b>0,429</b>	0,185	0,140
II7	0,261	0,232	0,217	0,268	<b>0,489</b>	0,166	0,328
MI1	0,287	0,251	0,169	0,214	<b>0,566</b>	0,249	0,422
MI2	0,131	0,111	0,181	0,195	<b>0,608</b>	0,284	0,257
MI3	0,240	0,306	0,176	0,267	<b>0,717</b>	0,395	0,372
MI4	0,259	0,284	0,440	0,459	<b>0,675</b>	0,415	0,289
PCP1	0,356	0,541	0,373	0,447	0,362	<b>0,728</b>	0,490
PCP2	0,341	0,521	0,484	0,465	0,451	<b>0,775</b>	0,448
PLP1	0,278	0,403	0,477	0,470	0,491	<b>0,843</b>	0,376
PLP2	0,283	0,386	0,442	0,433	0,541	<b>0,819</b>	0,305
PLP3	0,363	0,437	0,373	0,356	0,506	<b>0,838</b>	0,355
REC1	0,581	0,612	0,324	0,446	0,517	0,459	<b>0,869</b>
REC2	0,551	0,436	0,234	0,304	0,381	0,327	<b>0,825</b>
REC3	0,575	0,503	0,349	0,398	0,516	0,440	<b>0,866</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

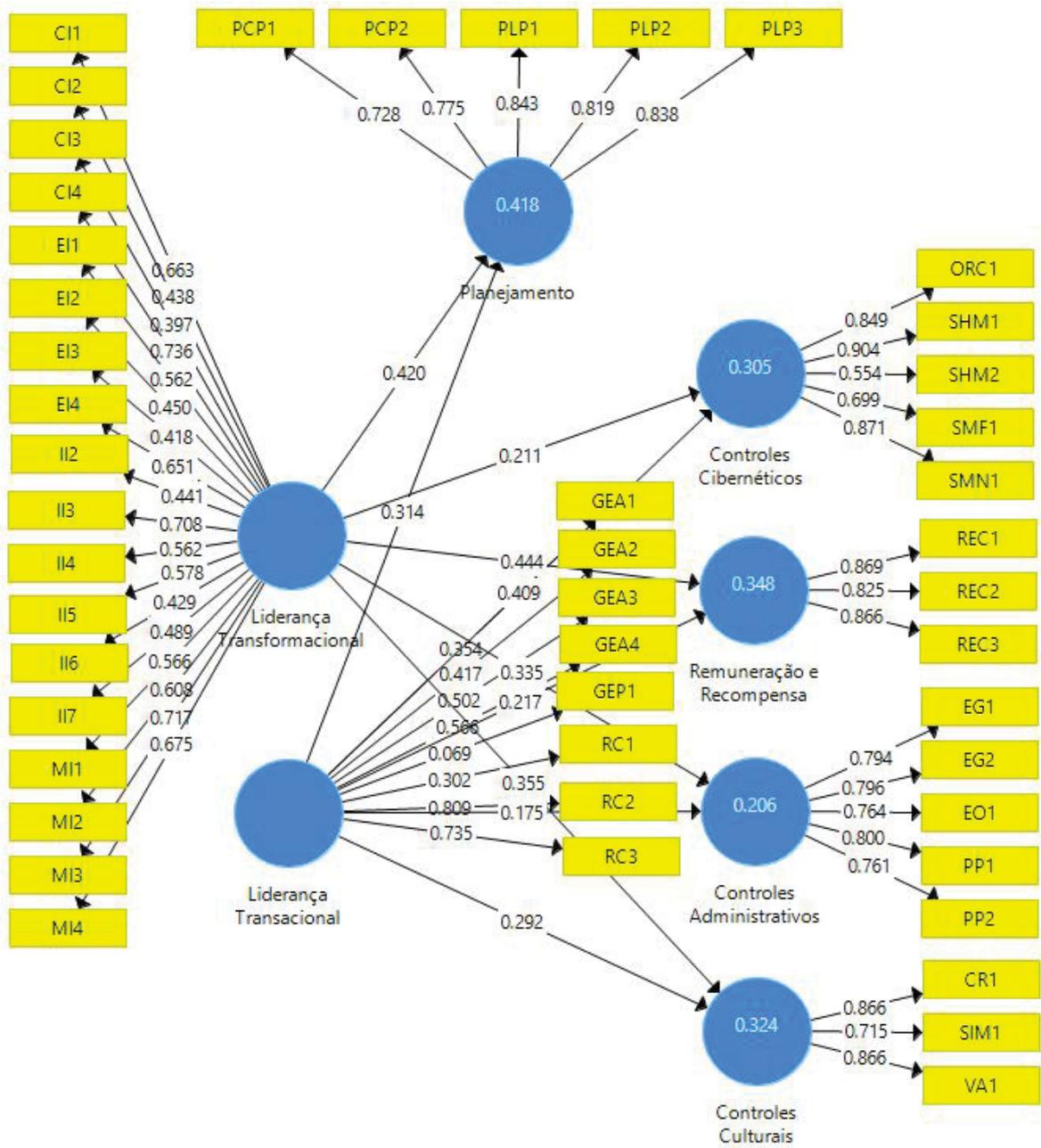
### Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração ajustado

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	<b>0,783</b>						
Controles cibernéticos	0,637	<b>0,786</b>					
Controles culturais	0,418	0,400	<b>0,819</b>				
Liderança transacional	0,356	0,523	0,484	<b>*0,520</b>			
Liderança transformacional	0,430	0,432	0,513	0,540	<b>*0,571</b>		
Planejamento	0,401	0,565	0,538	0,542	0,590	<b>0,802</b>	
Remuneração e recompensa	0,666	0,614	0,361	0,456	0,561	0,487	<b>0,854</b>

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Modelo estrutural ajustado: t-valor**



Fonte: Dados da pesquisa.