

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVERTON LUCIO SOARES DE OLIVEIRA

EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DO USO DO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL NA CRIATIVIDADE INDIVIDUAL: EVIDÊNCIAS DO
SETOR DE CONFECÇÕES DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

CURITIBA

2022

EVERTON LUCIO SOARES DE OLIVERA

O EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DO USO DO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL NA CRIATIVIDADE INDIVIDUAL: EVIDÊNCIAS DO
SETOR DE CONFECÇÕES DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade. Área de Concentração: Contabilidade e Controle Gerencial.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana Klein

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Oliveira, Everton Lucio Soares de
Influência dos estilos de liderança e do sistema de controle gerencial na criatividade organizacional em indústrias têxteis brasileiras / Everton Lucio Soares de Oliveira. – Curitiba, 2022.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.
Orientadora: Profa. Dra. Luciana Klein.

1. Liderança. 2. Sistemas de controle gerencial.
3. Criatividade. 4. Comportamento humano. I. Klein, Luciana.
II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **EVERTON LUCIO SOARES DE OLIVEIRA** intitulada: **Influência dos Estilos de Liderança e do Sistema de Controle Gerencial na Criatividade Organizacional em Indústrias Têxteis Brasileiras.**, sob orientação da Profa. Dra. LUCIANA KLEIN, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre 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, 13 de Junho de 2022.

Assinatura Eletrônica

20/06/2022 15:59:13.0

LUCIANA KLEIN

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

20/06/2022 18:52:42.0

CRISTINA HILLEN MARCHINE FERREIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

20/06/2022 16:16:41.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

ERRATA

Eu Lucina Klein, professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) e orientadora do estudante Everton Lucio Soares de Oliveira, declaro que o título da dissertação, defendida e aprovada no dia 13 de junho de 2022, é **“Efeitos dos Estilos de Liderança e do Uso do Sistema de Controle Gerencial na Criatividade Individual: Evidências do setor de confecção da indústria têxtil brasileira”**, portanto considerar este na ficha catalográfica.

Curitiba, 17 de Agosto de 2022



Professora Orientadora

Dedico a minha mãe, Helena Rocha Soares de Oliveira,
meu pai Claudinei de Oliveira, minha irmã Kelen Cristina Soares de Oliveira,
meu vô José Lucio de Oliveira e minha vó Iracema Ferreira de Oliveira
em agradecimento pelo incentivo, confiança e apoio incondicional
em todas as etapas dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

“Porque tu és a minha rocha e a minha fortaleza, por causa do teu nome, tu me conduzirás e me guiaras” (Sl 31, 3). Começo agradecendo a quem me sustentou até este momento, obrigado Deus, meu coração se inunda de alegria. Uma vez minha tia disse que Deus usa os improváveis, eu sou um improvável, venho de uma cidade do interior, que não oferece muitas perspectivas, poderia ter me contentado, mas optei por seguir em frente. Ser o primeiro da minha família a tornar-se mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná, representa a força que meus familiares depositaram em mim e saber que isso representa um começo para muitas outras conquistas que virão.

Agradeço toda a minha família, pois eles vibraram e choraram junto comigo, em especial meus pais, meu muito obrigado por terem tido paciência comigo, por me entenderem e por terem embarcado nessa jornada comigo. Tenho a agradecer muito a minha mãe Helena Rocha Soares de Oliveira, mulher sabia, batalhadora, guerreira, dona de si, que não mede esforços para fazer o bem sem se importar a quem. Durante o mestrado passamos por muitas coisas, o câncer da minha mãe, trouxe além de mais união para a nossa família, trouxe também o senso de urgência, urgência em ter mais empatia pelo próximo, em correr atrás dos meus sonhos, em pedir perdão e não ter vergonha por isso, em poder abraçar e dizer que ama, sem ter vergonha alguma. Minha mãe diz que a vida é para ser vivida e que nunca devemos esquecer quem somos e de onde viemos.

Agradeço meu pai Claudinei de Oliveira, homem batalhador, íntegro, bondoso, e fiel a quem é e as pessoas que ama, meu muito obrigado pai. Eu sei que se tudo der errado, você estará lá de braços abertos me esperando. Não posso deixar de agradecer a melhor irmã de todas, Kelen Cristina Soares de Oliveira, uma pessoa de um coração gigante, sem ela nada disso poderia ser possível, no momento mais difícil de nossas vidas, você estava lá, cuidando de nossa mãe, enquanto eu estava trancando no quarto estudando, você foi e é nossa base, te amo irmã e saiba que estarei por você sempre que precisar. “Eu por você, você por mim”. Agradeço meus avós José Lucio, Iracema Ferreira, Maria Rosa e Edson Joaquim, saiba que me orgulho em tê-los como meus avós, vocês sempre estiveram ao meu lado, meu muito obrigado por tudo. Amo vocês. Agradeço toda a minha família, tios, tias, primos, primas, amigos e colegas, meu muito obrigado.

De maneira especial a minha orientadora professora Doutora Luciana Klein, mulher guerreira, que não mede esforços para ajudar e de um coração repleto de bondade, não existe palavras para descrever o quanto a professora representou e representa na minha vida, por vários

momentos, quando pensava em desistir, a senhora sempre estava lá, para me acalmar e sempre se mostrando disponível para conversar. Um certo dia estava bem preocupado com o andamento da minha dissertação e a professora me disse assim “Everton, você confia em mim?”, sem titubear, eu disse “sim”, esse sim, representa o quanto eu lhe admiro e o quanto você marcou a minha vida, esse trabalho nos liga para sempre. Agradeço também por ter me acompanhado nesse processo de construção da pesquisa, sempre se mostrando disponível em me atender e em discutir os processos de elaboração de todas as etapas da pesquisa. Muito obrigado professora Luciana.

Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), meu muito obrigado por compartilharem seus conhecimentos, pelo estímulo a boas discussões a fim de incentivar nosso pensamento crítico, sempre prezando pela qualidade da formação de futuros educadores em Contabilidade.

Agradeço as professoras Doutora Edicreia Andrade dos Santos e Doutora Cristina Hillen, por terem aceitado o convite de participar da minha banca de qualificação e posteriormente de defesa, agradeço por todos os comentários e apontamentos que foram feitos a fim de melhorar a minha dissertação. Também ressalto aqui a minha admiração pelas professoras e meu muito obrigado.

Durante essa trajetória tenho que agradecer todos meus colegas da Turma de Mestrado de 2020, passamos por muitas coisas juntos, o período de pandemia nos afastou, mesmo assim, continuamos a nós se ajudar. Vocês fizeram parte da minha vida e agradeço todos vocês por isso. Em especial alguns se tornaram mais próximos, dividindo inseguranças e realizando parcerias acadêmicas, meu muito obrigado aos meus colegas Robson Batista, João Victor, Josele Nunes, Gabriela Oliveira, Kilvia Cristina, Ana Paula, Jessica Dronboski, Dongoxi Mendes e Rita Silva. Em especial meus amigos Henrique Adriano, Alex Sandro Barreto, Paulo Fragoso, Renato Santos, Carol Tartari, Mateus Lino, Ivanildo Freire, Higor Freire, Lucimar Freire, Maria Lucia, Cassia Fernanda, Nataly Carolina e Matheus Freire, agradeço o incentivo, apoio e por sempre acreditarem em mim, muito obrigado a todos vocês.

Agradeço todos que participaram da validação do instrumento de pesquisa e os gestores respondentes do questionário, por se disponibilizarem em me ajudar, meu muito obrigado. Agradeço, também, a Capes pelo apoio financeiro.

Muito Obrigado!

Seja otimista demais para se assustar, positivo demais para duvidar e determinado demais para ser derrotado.

Jim Kwik

RESUMO

A literatura reconhece a capacidade dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em atuar no comportamento dos indivíduos no ambiente laboral. Argumenta-se que estes comportamentos podem ser estimulados pelo controle, com isso, pode afetar a criatividade dos indivíduos de forma positiva quanto negativa sobre os resultados, conforme o uso do SCG. A criatividade e controle são de extrema importância para as organizações, portanto se faz necessário pesquisas que possam se debruçar sobre essa temática. O objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos dos estilos de liderança e do uso do sistema de controle gerencial (SCG) na criatividade individual. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada a partir de uma *survey* com 202 gestores de médio escalão das indústrias têxteis brasileiras. As hipóteses foram testadas por meio da modelagem de equações estruturais (SEM). Os resultados demonstram que a liderança transformacional possui relação significativa com o uso habilitante, uso coercitivo e com o pensamento divergente, em contrapartida a liderança transacional relaciona-se significativamente ao uso coercitivo e uso habilitante e ao pensamento convergente. Além de que existe uma mediação completa nas relações entre liderança transformacional e pensamento divergente pelo uso habilitante, e entre liderança transacional e pensamento convergente pelo uso coercitivo. As principais contribuições residem a) na confirmação de que os usos dados aos SCG estão relacionados aos tipos de pensamento, divergente ou convergente, ou seja, os usos resultam em diferentes tipos/níveis de criatividade individual; b) os gestores transformacionais e transacionais optam pelo uso habilitante e coercitivo do SCG, ambas as formalizações se associam aos estilos de liderança; c) os estilos de liderança, também, influenciam de formas diversas os pensamentos divergente e convergente. Desse modo, o estudo contribui com a literatura gerencial ao preencherem lacunas identificadas, na relação entre controle gerencial e criatividade e estilos de liderança e controle gerencial, e trazem implicações práticas às organizações, na medida em que fornecem informações sobre como os estilos de liderança dos gestores podem explicar o uso de determinados controles gerenciais a fim de estimular a criatividade individual. Os achados demonstram que os gestores do setor de confecção da indústria têxtil se utilizam de meios para que o pensamento divergente e convergente possa levar ao sucesso organizacional. Assim, os resultados encontrados permitem concluir que os gestores transformacionais se utilizam de controles habilitantes para estimular o pensamento divergente. Já os gestores transacionais optam em utilizar os controles coercitivos para estimularem o pensamento convergente.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Usos do Sistemas de Controle Gerencial; Criatividade Individual.

ABSTRACT

The literature recognizes the ability of Management Control Systems (MCS) to act on the behavior of individuals in the work environment. It is argued that these behaviors can be stimulated by control, which can affect the creativity of individuals in a positive or negative way on the results, according to the use of the SCG. Creativity and control are extremely important for organizations, so research is needed that can address this issue. The objective of this research is to analyze the effects of leadership styles and the use of the management control system (MCS) on individual creativity. The research is characterized as descriptive, carried out from a survey with 202 middle-level managers of the Brazilian textile industries. The hypotheses were tested using structural equation modeling (SEM). The results show that transformational leadership has a significant relationship with enabling use, coercive use and divergent thinking, on the other hand, transactional leadership is significantly related to coercive use and enabling use and convergent thinking. In addition, there is complete mediation in the relationships between transformational leadership and divergent thinking through enabling use, and between transactional leadership and convergent thinking through coercive use. The main contributions reside a) in the confirmation that the uses given to the MCS are related to the types of thinking, divergent or convergent, that is, the uses result in different types/levels of individual creativity; b) transformational and transactional managers opt for the enabling and coercive use of the MCS, both formalizations are associated with leadership styles; c) leadership styles also influence divergent and convergent thinking in different ways. In this way, the study contributes to the management literature by filling identified gaps in the relationship between management control and creativity and leadership styles and management control, and bring practical implications to organizations, as they provide information on how the leadership styles of managers can explain the use of certain management controls in order to stimulate individual creativity. The findings show that managers in the textile industry's clothing sector use means so that divergent and convergent thinking can lead to organizational success. Thus, the results found allow us to conclude that transformational managers use enabling controls to stimulate divergent thinking. Transactional managers, on the other hand, choose to use coercive controls to encourage convergent thinking.

Keywords: Leadership Styles; Uses of Management Control Systems; Individual Creativity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de Liderança.....	27
Figura 2 - Características da Liderança Transformacional.....	30
Figura 3 - Características da Liderança Transacional.....	33
Figura 4 - Diferença dos Estilos de Liderança Transacional e Transformacional.....	35
Figura 5 - Diferenças entre Formalização Habilitante e Formalização Coercitiva.....	38
Figura 6 - Agentes Promotores da Criatividade	42
Figura 7 - Agentes Inibidores da Criatividade	43
Figura 8 - Diferença entre o pensamento convergente e divergente.....	45
Figura 9 - Modelo Teórico Proposto.....	56
Figura 10 - Definições Constitutivas e Operacionais.....	58
Figura 11 - Composição do Instrumento de Pesquisa.....	59
Figura 12 - Instrumento de Pesquisa.....	60
Figura 13 - Estágios de Mensuração PLS-SEM.....	65
Figura 14 - Critérios de Avaliação do Modelo de Mensuração.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil demográfico dos respondentes.....	68
Tabela 2 - Características das empresas.....	69
Tabela 3 - Estatística descritiva – Liderança Transformacional.....	71
Tabela 4 - Estatística descritiva – Liderança Transacional.....	73
Tabela 5 - Estatística descritiva – Sistema de Controle Gerencial – Habilitante.....	74
Tabela 6 - Estatística descritiva – Sistema de Controle Gerencial – Coercitivo.....	75
Tabela 7 - Estatística descritiva – Criatividade Individual – Pensamento Divergente.....	77
Tabela 8 - Estatística descritiva – Criatividade Individual – Pensamento Convergente.....	78
Tabela 9 - Resultados da Análise Paralela.....	79
Tabela 10 - Cargas fatoriais dos itens - <i>Measure of Sampling Adequacy</i> (MSA).....	81
Tabela 11 - Matriz rotacionada das cargas cruzadas.....	82
Tabela 12 - Medidas de replicabilidade e qualidade dos escores fatoriais.....	84
Tabela 13 - Indicadores de precisão dos scores fatoriais.....	84
Tabela 14 - Cargas, Confiabilidade Composta e Validade Convergente dos construtos.....	85
Tabela 15 - Validade Discriminante - Critério de (Fornell & Larcker, 1981) e <i>Heterotrait-Monotrait</i> - HTMT.....	86
Tabela 16 - Resultados do modelo estrutural.....	87
Tabela 17 - Resultados do modelo estrutural: teste das hipóteses.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	-Análise Fatorial Confirmatória
AFE	- Análise Fatorial Exploratória
AVE	- Variância Média Extraída
CFI	- <i>Comparative Fit Index</i>
CMB	- <i>Common Method Bias</i>
CR	- <i>Composite Reliability</i>
DC	- Definições Constitutivas
DO	- Definições Operacionais
ECV	- <i>Explained Common Variance</i>
ERP	- <i>Enterprise Resource Planning</i>
FDI	- Índice de determinação de fator
HTMT	- <i>Heterotrait-Monotrait</i>
KMO	- <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LAPEG	- Laboratório de Pesquisas Gerenciais
MA	- Máximo
MI	- Mínimo
MO	- Moda
MAS	- Medida de Adequação da Amostragem
MIREAL	- <i>Mean of item residual absolute loadings</i>
PA	- Análise paralela
PLS	- <i>Partial Least Squares</i>
PPGCONT	- Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
RMSEA	- <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RDWLS	- <i>Robust Diagonally Weighted Least Squares</i>
SCG	- Sistemas de Controle Gerencial
SEM	- <i>Structured Equation Modeling</i>
TBE	- Testes de esfericidade de Bartlett
TLI	- <i>Tucker-Lewis Index</i>
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UniCo	- <i>Unidimensional Congruence</i>
VIF	- <i>Variance inflation factor</i> (fator de inflação da variância)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1	ESTILOS DE LIDERANÇA	27
2.1.1	Estilo de Liderança Transformacional.....	29
2.1.2	Estilo de Liderança Transacional	33
2.2	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL HABILITANTES E COERCITIVOS.....	36
2.3	CRIATIVIDADE INDIVIDUAL	40
2.4	HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	46
2.4.1	Liderança transformacional e os usos do SCG.....	46
2.4.2	Liderança transacional e os usos do SCG	48
2.4.3	Os usos do SCG e os pensamentos divergente e convergente	49
2.4.4	Estilos de liderança e os pensamentos divergente e convergente	51
2.4.5	Estilos de liderança, usos do SCG e Criatividade Individual.....	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	57
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	59
3.4	POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DOS DADOS	62
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	64
3.5.1	Estatística descritiva.....	64
3.5.2	Análise fatorial exploratória.....	64
3.5.3	Modelagem de equações estruturais	65
3.6	TESTE DE VIÉS	67
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS	68
4.1.1	Perfil demográfico dos respondentes	68
4.1.2	Caracterização das empresas	69
4.1.3	Estatística descritiva das variáveis.....	70
4.2	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	79

4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURIAS.....	84
4.3.1	Modelo de mensuração.....	84
4.3.2	Modelo estrutural	87
4.3.3	Discussão das Hipóteses	88
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
5.1	CONCLUSÕES	96
5.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	98
5.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	99
	REFÊRENCIAS	101
	APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa	120
	APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa	121
	APÊNDICE C – Modelagem de equações estruturais: Análise Modelo Global – Modelo Inicial.	124
	APÊNDICE D – Modelagem de equações estruturais: Análise Modelo Global – Modelo Ajustado.....	124
	APÊNDICE E – Parecer consubstanciado do comitê de ética.	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

Explicar por que algumas organizações têm melhor desempenho do que outras remonta a origem do pensamento econômico e administrativo (Stojcic *et al.*, 2018) pois as empresas, geralmente, compartilham o ambiente incerto e altamente competitivo (Bousinakis & Halkos, 2021; Coelho *et al.*, 2021). Assim entender as variáveis que impactam no desempenho são constantemente discutidas e atualizadas. Um dos fatores que contribui para o desempenho é a criatividade sendo considerada um fator chave que contribui para o desenvolvimento das organizações (Bousinakis & Halkos, 2021; Coelho *et al.*, 2021), sendo entendida como um aspecto influente no aumento da competitividade e desempenho.

Existem diferentes níveis de criatividade podendo ser individual, de grupo e organizacional, o foco nesta pesquisa é a criatividade individual. Para Oldham e Cummings (1996) a criatividade individual refere-se como a produção de ideias ou procedimentos que satisfazem duas condições: (1) são novos ou originais e (2) são potencialmente relevantes ou úteis para uma organização. Segundo Mitchell e Walinga (2017) a criatividade individual está ligada a ideias originais e diferentes formas de pensar. No entanto, não é apenas uma característica individual, mas um processo que é estimulado por fatores individuais, contextos de tarefas e contextos sociais (Bogilović & Černe, 2018). Nesse sentido, Amabile (1996) aponta que a criatividade individual está ligada a geração de ideias, processos ou soluções novas e úteis.

Assim, para entender esse conceito é importante considerar uma série de elementos que interagem com a criatividade que incluem a ideia/produto, o processo criativo, e as situações pessoais (Woodman *et al.*, 1993; Olszak *et al.*, 2018; Bousinakis & Halkos, 2021). Uma ideia/produto é criativa quando compartilha dois aspectos: i) o primeiro refere-se à diferença, divergência ou novidade da ideia; e ii) o segundo à sua significância, adequação, relevância, utilidade e orientação para o objetivo (Amabile, 1983b; Oldham & Cummings, 1996; George, 2007; Anderson *et al.*, 2014).

Do ponto de vista do processo criativo, o desenvolvimento de ideias criativas pode ser descrito como a interação entre o pensamento divergente e convergente (Guilford, 1967; Speckbacher, 2017). O pensamento divergente refere-se à maneira criativa de pensar por meio de ideias originais e adaptativas. Para Cropley (2006) as ideias divergentes estão ligadas a solução de problemas de forma inevidente, por meio de combinações diversas de informações disponíveis, reconhecendo ligações entre variáveis não óbvias, transformando os dados em informações inesperadas. O pensamento convergente promove a manutenção de ideias

arraigadas na organização, de forma a buscar padronizar ações já realizadas (Guilford, 1967; Cropley, 2006; Berg, 2016). Assim, o pensamento convergente é direcionado a busca de uma solução útil e adequada dos problemas, aplicando critérios e padrões lógicos baseados no conhecimento e experiência anterior (Cropley, 2006).

Parte da literatura aponta, implicitamente, que quanto mais criatividade melhor (Kimberly, 1981; Davila & Ditillo, 2013; Davila & Ditillo, 2014; Moulang, 2015; Davila & Ditillo, 2017). No entanto, a criatividade nem sempre gera os benefícios esperados, em determinadas situações como de inovação excessiva e quando há capacidade limitada de absorção pelo mercado (Anderson *et al.*, 2014). Ainda, a criatividade sem um foco determinado (arte pela arte) pode diminuir o desempenho individual, da equipe ou organizacional em vez de aumentar. Nesse sentido, tanto a criatividade quanto o controle são importantes para o sucesso organizacional (Speklé *et al.*, 2017), pois as empresas utilizam o Sistema de Controle Gerencial (SCG) para implementar a estratégia e para garantir que todos os funcionários trabalhem em direção aos objetivos da organização.

A criatividade gera novas ideias, portanto, facilita as adaptações necessárias para sobrevivência em mercados competitivos (Amabile *et al.*, 1996; Shalley *et al.*, 2004; Anderson *et al.*, 2014) enquanto o controle gerencial facilita o alinhamento de estratégias e objetivos entre os membros da organização. Portanto, depreende-se que controle e criatividade são características necessárias de uma organização (Gilson *et al.*, 2005; Hirst *et al.*, 2011). Assim, é relevante uma combinação de mecanismos de controle (Feichter & Grabner, 2020) que estimulem a criatividade sem prejudicar o controle gerencial (Davila & Ditillo, 2017).

As pesquisas que analisaram a relação entre criatividade e SCG são recentes e fragmentadas (Lill *et al.*, 2021), além de sugerir uma possível tensão em que mais controle estaria, supostamente, associado com menos criatividade. Speckbacher (2017) assinala que um dos argumentos, que suporta esta tensão, provém da Teoria da Criatividade de Teresa Amabile, que prevê que a motivação intrínseca facilita a criatividade e a motivação extrínseca a inibe.

Nesse sentido, pesquisas experimentais de laboratório exploraram a ligação entre sistemas de incentivos e a criatividade, e apontaram que o controle levaria somente a motivação extrínseca o que sufocaria a criatividade. Uma vez que controles gerenciais como o estabelecimento de metas ou recompensas baseadas no desempenho, regulam a motivação intrínseca do indivíduo (Toubia, 2006; Kachelmeier *et al.*, 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010; Chen *et al.*, 2012). Outro argumento, alinhado a percepção de tensão entre o controle e a criatividade, propõem que as características das tarefas criativas dificultam a implementação do SCG. Este argumento é sustentado devido ao alto nível de incerteza do trabalho criativo, no

sentido de quais as entradas necessárias, comportamentos desejáveis e a relação entre o planejado-alcançado, sendo apontado como impossível especificar o resultado das tarefas criativas (Amabile 1983a; Caves 2000; Gil & Spiller, 2007).

Portanto, aparentemente, controlar o processo criativo poderia reduzir o pensamento divergente e resultar em soluções menos criativas. Berg (2016) afirma que o pensamento divergente atua no processo criativo levando em considerações indivíduos altamente motivados intrinsecamente, pois estes têm maior flexibilidade na realização da tarefa ao buscarem novas maneiras de realizá-las. Já o pensamento convergente está relacionado a conhecimentos e experiências anteriores do indivíduo, sendo motivados extrinsecamente, pois esses indivíduos buscam fontes externas e conhecimentos já pré-definidos para a realização da tarefa (Amabile, 1988; 2012).

No entanto, uma vertente distinta aponta que os SCG podem ser usados, não apenas restringir, mas aumentar a criatividade (Amabile, 1983; Davila, 2000; Davila *et al.*, 2009; Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006; Adler & Chen, 2011; Strauß & Zecher, 2012; Moulang, 2015; Gurd & Helliard, 2017). Por um lado, a restrição da criatividade pelos SCG consiste em implantar uma padronização que restrinja a criatividade (Moulang, 2015), por outro lado, o estímulo à criatividade pelos SCG consiste em alterar os padrões das atividades organizacionais, incentivando a criatividade e a procura de novas oportunidades (Simons, 1995).

Sob essa ótica, Davila e Ditillo (2013) sugerem que criatividade e controle gerencial não têm propósitos contraditórios e ambos estão profundamente integrados, principalmente, em organizações que competem pela criatividade. Os autores afirmam que não é cabível esperar que a criatividade ocorra de maneira espontânea no SCG, por vezes, os SCG necessitam ser moldados de modo que além de exercer um papel central de controle gerencial estimulem e incentivem a criatividade. Nesse sentido, Cools *et al.* (2017), em um estudo de caso múltiplo, argumentam que orçamentos apertados podem até estimular a criatividade em projetos do tipo fechado por gerarem a necessidade de repensar o desenvolvimento do projeto.

Davila e Ditillo (2017), também ao realizar um estudo de caso múltiplo, a fim de examinar os SCGs em equipes criativas na indústria da moda, refutam o argumento de ter limites nos controles gerenciais para apoiar a criatividade. Sendo que, os autores encontraram um conjunto de sistemas (sistemas direcionais) que definem o espaço criativo das equipes de *design*. Também, identificaram um conjunto de sistemas (sistemas de inspiração) que fornecem uma visão comum para os esforços criativos das equipes.

Portanto, as evidências apontadas por Cools *et al.* (2017) sugerem que orçamentos apertados geram uma demanda por pensamento divergente, caso houvesse um orçamento

razoável, provavelmente, o pensamento convergente se sobressaísse. Na mesma linha, as conclusões de Davila e Ditillo (2017) sugerem fornecer *feedbacks* aos *designers* sobre os custos dos *designs* ou sobre o sucesso comercial do produto pode apoiar o pensamento convergente, concentrando seu pensamento criativo em *designs* comprovados ou mais praticáveis.

Assim, de forma geral, em pesquisas que consideraram ambientes organizacionais reais, sendo a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca menos latente, as evidências são imprecisas (Anderson & King, 1993; Shalley *et al.*, 2004; George, 2007; Grant & Berry, 2011; Grabner & Speckbacher, 2016; Cools *et al.*, 2017; Davila & Ditillo, 2017). Como explicação para esses resultados, alguns autores Ahrens e Chapman (2004), Bisbe e Malagueno (2009), e Davila *et al.* (2009), apontaram para os diferentes estilos de uso do SCG.

Os estudos que afirmam que o SCG atrapalha a criatividade se concentram exclusivamente em usos diagnósticos e ignoram as implicações dos usos interativos (Webster, 2006; Kaveski & Beuren, 2020). Em contrapartida, os estudos que apontam que o SCG atua como um facilitador da criatividade, são mais abrangentes no sentido de que capturam a presença de usos interativos do SCG (Simons, 1995). Em outras palavras, se o controle é usado de forma diagnóstica, então parece haver um impedimento para uma criatividade bem-sucedida, embora se o controle for usado de forma interativa, pode desempenhar um grande papel no estímulo à criatividade.

Portanto, acredita-se que os SCG são relevantes e podem criar tensões benéficas e necessárias para uma criatividade bem-sucedida, conforme o seu uso. Nesse sentido, a literatura de controle gerencial (Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Wilderom, 2008; Adler & Chen, 2011; Wouters & Roijmans, 2011; Jordan & Messner, 2012; Sánchez *et al.*, 2012; Englund & Gerdin, 2014; Burney *et al.*, 2017; Souza & Beuren, 2018) tem-se utilizado dos conceitos de formalização habilitante e coercitiva de Adler e Borys (1996) para investigar quais as características do SCG que podem afetar os indivíduos por meio de suas atitudes e comportamento em relação ao controle.

O uso habilitante do SCG causa uma cognição de empoderamento psicológico que, por sua vez, está associado ao reforço à criatividade (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Moulang, 2015). No entanto, o uso coercitivo do SCG auxilia os gestores no estabelecimento de sistemas formais de *feedback* para monitorar um processo de implementação de estratégia e detectar desvios, assim, podendo inibir a criatividade dos funcionários (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Moulang, 2015).

As prioridades estratégicas de uma organização bem como a escolha e o uso dado aos SCGs é influenciada pela alta administração e gestores. Portanto, outro aspecto que pode

influenciar os contornos dos SCG, assim, podendo contribuir para sufocar ou incentivar a criatividade, são os estilos de liderança. Para Abernethy *et al.*, (2010) o estilo de liderança é um antecedente da escolha do uso do SCG, os autores reconhecem que o estilo de liderança é claramente uma variável importante (mas frequentemente omitida), considerando que as escolhas do SCG são os meios pelos quais a alta administração se comunica, capacita e executa sua visão.

Sandino (2007) ressalta que a interação direta dos gestores e seus liderados implica em estilo de liderança gerencial próprio, podendo ser classificado em estilo de liderança transformacional, transacional ou *laissez-faire*. Há líderes transformacionais que motivam os funcionários a trabalharem com dedicação e atingir os objetivos organizacionais, por meio de incentivos que aumentam a confiança e seus valores (Bass, 1985; Jung & Avolio, 1999; García-Morales *et al.*, 2012; Shafi *et al.*, 2020). Por outro lado, os líderes transacionais embasam na troca baseada no cumprimento de obrigações e recompensas de acordo com as metas atingidas (Bass, 1985; Antonakis *et al.*, 2003; Gao *et al.*, 2021).

Abernethy *et al.*, (2010) examinaram a influência de estilo de liderança na escolha do uso do sistema de avaliação de desempenho e os resultados indicaram que o estilo de liderança é um indicador significativo do uso do sistema de planejamento e controle. Nguyen *et al.*, (2017) sugerem que líderes transformacionais motivam e inspiram subordinados (gerentes) para alcançar maior desempenho gerencial e nas escolhas de quais SCG utilizar. Ao considerar os usos habilitante e coercitivo dos SCG, especificamente, e as lideranças transformacionais e transacionais, Gong e Subramaniam (2018) encontraram uma associação positiva entre a liderança transformacional e a abordagem habilitadora do SCG, além de observar que este estilo tem um impacto positivo no desempenho organizacional por proporcionar maior autonomia e flexibilidade aos funcionários em alterar o *status quo*. Os resultados, também, apontaram para um efeito negativo entre a liderança transacional e os controles habilitantes. Portanto, ainda de maneira esparsa, a literatura anterior aponta que o estilo de liderança transformacional, fundamentado nos esquemas cognitivos positivos dos líderes, é um importante fator antecedente para usos habilitadores dos SCG.

A liderança, também, é considerada um dos fatores significativos que afetam o comportamento criativo dos funcionários e a criatividade individual (Oldham & Cummings, 1996; Gurd & Helliard, 2017). A liderança transformacional é muito significativa para afetar a criatividade dos funcionários (Shin & Zhou, 2003) e é adequada para identificar novas oportunidades e desenvolver competências nas organizações (Shafi *et al.*, 2020). Ela ajuda as organizações a aumentar sua criatividade enquanto promove ambientes de trabalho criativos

(Koh *et al.*, 2019; Awang *et al.*, 2020; Shafi *et al.*, 2020; Rasheed *et al.*, 2021). Por outro lado, a liderança transacional está associada a limitação da criatividade dos liderados (Kark *et al.*, 2018).

Amabile (1998) argumentou que a criatividade pode ser aprimorada de diferentes maneiras, uma delas é incentivar uma cultura organizacional na qual os funcionários são estimulados a discutir e trocar ideias livremente. Portanto, acredita-se que as organizações que são dependentes da criatividade podem estimular o pensamento divergente de seus funcionários, por meio de controles gerenciais flexíveis que visem aprimorar suas capacidades e potencializar suas habilidades e inteligência. Sobretudo, se os gerentes são treinados para empregar comportamentos de liderança que motivem intrinsecamente seus liderados a abordar seus problemas sob novas perspectivas.

Considerando o exposto, o estilo de liderança tem um papel fundamental no uso do SCG (Abernethy *et al.*, 2010; Kleine & Weißenberger, 2014; Nguyen *et al.*, 2017; Gong & Subramaniam, 2018) e na criatividade (Oldham & Cummings, 1996; Gurd & Helliard, 2017). A literatura indica, também, que diferentes estilos de uso do SCG estão associados à criatividade (Ahrens & Chapman, 2004; Bisbe & Malagueño, 2009; Davila *et al.*, 2009). No entanto, necessita-se de pesquisas adicionais com vistas a compreender quais usos do SCG (habilitante ou coercitivo) prevalecem de acordo com o estilo de liderança, e consequentemente, o impacto destes estilos de liderança e usos do controle na criatividade individual (divergente ou convergente), focos desta pesquisa. Portanto, a questão de pesquisa que orienta a pesquisa é: **Quais os efeitos dos estilos de liderança (transformacional e transacional) e do uso do sistema de controle gerencial (habilitante e coercitivo) na criatividade individual (divergente e convergente)?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

De acordo com o problema de pesquisa apresentado, tem-se o objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos dos estilos de liderança (transformacional e transacional) e do uso do sistema de controle gerencial (habilitante e coercitivo) na criatividade individual (divergente e convergente).

1.2.2 Objetivos Específicos

Em consonância com o objetivo geral delineiam-se os objetivos específicos do estudo:

- a) Identificar a associação dos estilos de liderança transformacional e transacional, e os usos habilitante e coercitivo do SCG.
- b) Investigar como o uso do SCG (habilitante e coercitivo) é entendido no processo criativo divergente e convergente.
- c) Investigar a associação dos estilos de liderança transformacional e transacional e as dimensões de pensamento divergente e convergente da criatividade.
- d) Investigar o efeito mediador do uso habilitante do SCG na relação entre a liderança transformacional e pensamento divergente.
- e) Investigar o efeito mediador do uso coercitivo do SCG na relação entre liderança transacional e pensamento convergente.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este estudo busca contribuir com o fluxo da pesquisa sobre criatividade individual, atendendo recomendações da literatura (Guilford, 1950; Amabile, 1988, 1996, 1997; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Shalley, 2003; Gurd & Helliard, 2017). Pesquisadores evidenciam que a criatividade dos funcionários contribui substancialmente para a eficácia e sobrevivência organizacional (Amabile, 1996; Oldham, 2002), pois ao gerar ideias criativas os funcionários fornecem novas soluções e possibilidades de mudança que beneficiam a organização (Madjar, 2005). Assim, as organizações procuram maneiras diferentes de inspirar seus funcionários a trabalhar de forma criativa e desenvolver ideias inovadoras (Walton, 2003; Gu *et al.*, 2015; Liu *et al.*, 2016). Portanto, compreender a criatividade individual, especialmente, em reconhecer os fatores que desenvolvem ou a inibem é importante (Amabile, 1988a; Amabile, 1996b; Alencar & Bruno-Faria, 1997). Diante disso, o entendimento sobre a criatividade individual configura-se como principal contribuição deste estudo, em específico, ao analisar o processo criativo, sob a ótica do pensamento divergente e convergente.

Esta pesquisa avança, também, ao expandir a base empírica de estudos sobre SCG e criatividade, conforme recomendado por Grabner e Speckbacher (2016), Davila e Dittillo, (2017), Speckbacher (2017), Appuhami (2019) e Feichter e Grabner (2020), em especial de setores dependentes da criatividade como a indústria têxtil. De acordo com a Associação Brasileira de Indústria têxtil e confecção (Abit), em 2022, o setor têxtil é 2º maior empregador

da indústria de transformação. O setor representa 19,8% do total de trabalhadores alocados na produção industrial e 5% do faturamento da Indústria de Transformação e o Brasil é a maior Cadeia Têxtil completa do Ocidente. De acordo com o Programa de Internacionalização da Indústria Têxtil e de Moda Brasileira (Texbrasil), o setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a quinta maior indústria têxtil do mundo, e o quarto maior produtor de denim. Nesse sentido, as discussões desta pesquisa lançam um novo olhar para os estudos em contabilidade gerencial, reconhecendo a importância da liderança e do uso do SCG na criatividade individual (Grabner & Speckbacher, 2016; Gurd & Helliard, 2017; Speckbacher, 2017; Goa *et al.*, 2021) do setor de confecção da indústria têxtil.

Outra contribuição desta pesquisa, é suprimir lacunas associadas às implicações entre criatividade e controles gerenciais. Pois, algumas pesquisas apontam que o controle pode minar a criatividade, (Grabner & Speckbacher, 2016; Davila & Ditillo, 2017; Feichter & Grabner, 2020), e há estudos que afirmam que os SCG podem ser usados tanto para aumentar ou restringir a criatividade (Davila, 2000; Davila *et al.*, 2009; Davila & Ditillo, 2014; Moulang, 2015). Sendo que, a maioria dos trabalhos anteriormente relacionados ao SCG e criatividade abordaram apenas indiretamente o *design* do SCG (Wynder, 2007; Davila, 2000; Davila, 2010; Jordan & Messner, 2012; Davila & Ditillo, 2017), apresentando resultados diferentes (Davila *et al.*, 2009; Adler & Chen, 2011), mas não analisaram o uso do SCG.

Além de que, parte da literatura sobre SCG e criatividade, se concentram exclusivamente em usos diagnósticos e interativos (Simons, 1995; Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006b; Webster, 2006; Dunk, 2011; Cools *et al.*, 2017; Speklé *et al.*, 2017; Kaveski & Beuren, 2020) e não no uso habilitante e coercitivo. Portanto, esta pesquisa irá contribuir na explicação da relação entre os usos do SCG e criatividade individual, como também ao abordar as formalizações habilitantes e coercitivas.

Ressalta-se que os estudos que apontam para a tensão, entre SCG e criatividade, foram desenvolvidos em contextos de laboratório (Kachelmeier *et al.*, 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010; Kachelmeier *et al.*, 2019) e as pesquisas que apontam que o uso dado ao controle que leva a sufocar ou estimular a criatividade, em sua maioria, são desenvolvidos em contextos organizacionais reais utilizando a estratégia de estudo de caso (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Cools *et al.*, 2017; Davila & Ditillo, 2017). Assim, esta pesquisa ao utilizar uma *survey* possibilitará investigar em uma amostra maior o comportamento destas variáveis.

Segundo Bollinger (2020), o SCG desempenha um papel relevante nas organizações,

por isso, destaca-se que devem ser realizados estudos futuros em controle gerencial e liderança e investigar o equilíbrio entre ambos (Kleine & Weißenberger, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016; Goebel & Weißenberger, 2016; Pfister & Lukk, 2019; Feichter & Grabner, 2020; Rasheed *et al.*, 2021). Esta pesquisa contribuirá com a literatura de estilos de liderança ao verificar se os diferentes estilos (transformacional e transacional) possuem uma tendência na escolha do uso dos controles gerenciais, além de possibilitar entender a relação entre os diferentes tipos de estilos de liderança e sua influência no pensamento divergente e convergente.

Em conjunto, as lacunas delineadas denotam questões ainda não suficientemente esclarecidas na literatura e apontam a falta de um modelo que permita a análise dos construtos apresentados, o que motiva a realização do presente estudo. Assim, o estudo se torna importante, também, à medida que busca esclarecer a influência da liderança no uso do SCG e, consequentemente, na criatividade. Estes achados poderão possibilitar melhorias nas organizações brasileiras, principalmente das indústrias têxteis. As evidências empíricas podem subsidiar a seleção de líderes alinhados com a estratégia criativa da organização, ao buscar gestores com propensão a usos do SCG de maneira mais adequada ao contexto organizacional, a fim de promover os resultados esperados para a organização. Além de poderem subsidiar a escolha do uso do controle gerencial, na prática, em contextos em que a criatividade é importante, ao compreender como combinar as duas formas de controle (habilitante e coercitivo) para conciliar a criatividade e as necessidades do negócio.

Essa dissertação também é relevante para o Núcleo de Pesquisa no Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, no qual a autor deste trabalho está inserido. Participantes deste núcleo vêm realizando pesquisas em ambientes organizacionais, em especial, sobre SCG. Além de contribuir com a lacuna de pesquisa, apresentam-se novas oportunidades de investigação no que tange às relações entre estilos de liderança, uso habilitante e coercitivo do SCG e criatividade individual.

A contribuição social do estudo buscará demonstrar como o desenvolvimento das capacidades dos gestores podem melhorar o desempenho das organizações. Também externalizar a relação entre líder e liderados, a fim de demonstrar como o devido uso do SCG favorece a criatividade. Acredita-se que os possíveis resultados possam servir de base para novas relações entre gestores e organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além dos aspectos introdutórios, como problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativas para o desenvolvimento do estudo, bem como a estrutura da dissertação, a pesquisa é constituída por outros quatro capítulos. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, que discute aspectos dos SCG (habilitante e coercitivo), dos estilos de liderança (transformacional e transacional), e da criatividade individual, em específico o pensamento divergente e convergente. O capítulo é encerrado com a promulgação das hipóteses da pesquisa e o modelo teórico.

No terceiro capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos que sustentam o desenvolvimento do trabalho. Sendo definido o objeto de estudo, a estratégia de pesquisa, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados, além dos procedimentos de análise dos dados. O quarto capítulo contém a análise dos dados e a respectiva discussão dos resultados, com base no confronto com estudos que discutem o fenômeno de SCG, estilos de liderança e criatividade individual. No quinto e último capítulo apresenta-se as considerações finais do estudo, seguidas das limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras, por fim apresentam-se referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura desta pesquisa. Inicia-se explorando os conceitos de liderança, e os estilos de liderança transformacional e transacional. Na sequência, discute-se os SCG, explorando os usos habilitantes e coercitivos. Após aborda-se o construto de criatividade individual, em específico o pensamento divergente e convergente. O capítulo é encerrado com as hipóteses teóricas da pesquisa.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Houve um crescimento substancial no número de estudos sobre liderança desde a virada do século XX (Hunter *et al.*, 2007), fomentando a proliferação de múltiplas definições de liderança. Para Janda (1960) liderança é um tipo especial de relacionamento de poder. Já Reuter (1941) afirma que a liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir pessoas. Katz e Kahn (1978) apontam que a liderança é o ato de influenciar pessoas. Bergamini (1994) acredita que a liderança é um relacionamento de mão dupla. Percebe-se, que existem diversas definições e entendimentos do que seria liderança. Segundo Vroom e Jago (2007) as definições são contraditórias e que a liderança pode ser analisada por diferentes prismas, desde o corporativo até o social e o educacional, ou simplesmente como fenômeno histórico.

Segundo Pfeffer (1977) a ambiguidade nos conceitos de liderança deve-se ao fato dos autores não distinguirem corretamente o que seria a liderança e os processos sociais que a norteiam. Nesse sentido, o autor argumenta que a liderança é uma construção fenomenológica, e os líderes servem como símbolos para representar a causa pessoal de eventos sociais. A Figura 1 apresenta os principais conceitos de liderança abordados na literatura.

Conceitos de Liderança	Autor
Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas	Reuter (1941)
Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões.	Dubin (1951)
Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo de que um dos membros tem o direito de prescrever padrões de comportamento.	Janda (1960)
Liderança é o incremento da influência 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 objetivo.	Rouch e Behling (1984)
Liderança é um relacionamento de mão dupla, em que o líder tenta influenciar diretamente os liderados e eles respondem a tal influência	Bergamini (1994)
Liderança é a habilidade do líder em influenciar as atitudes de seus liderados.	Hunter (2006)

Liderança é o processo de influenciar os indivíduos a alcançarem resultados desejáveis.	Jong e Hartog (2007)
Liderança é a capacidade de influenciar os indivíduos a terem direção.	Robbins, Decenzo e Wolter (2013)

Figura 1. Conceitos de liderança

Fonte: Altoé (2017, p. 36).

Vroom e Jago (2007) apontam que estas definições possuem em comum o processo de influência que os líderes exercem. No entanto, nenhuma definição engloba todas as facetas do conceito. Conforme Figura 1, de 1941 a 1978 a liderança era ligada a um tipo de autoridade, poder, controle e normas que os indivíduos deviam seguir. Já a partir desse período a liderança passa a ser compreendida como liberdade de decisão, melhoria no relacionamento interpessoal e habilidade de influenciar os liderados a alcançarem os objetivos desejáveis.

Nesse sentido, Apostu (2013) indica que há uma gama de diferentes interpretações e percepções da liderança por diferentes autores. O termo liderança significa coisas diferentes para pessoas diferentes (Yukl *et al.*, 2002; Ao, 2016), e a maioria das definições refletem alguns elementos básicos, como “grupo”, “influência” e “objetivo”. No geral, tem-se que a liderança é o processo de influenciar outras pessoas no sentido de alcançar algum tipo de resultado desejado (Jong & Den Hartog, 2007). Neste estudo será adotado a definição de acordo com Robbins *et al.*, (2014) 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.

Nesse sentido, Bergamini (1994), Harborne e Johnne (2003) e Jong e Den Hartog (2007) sugerem que uma das habilidades estratégicas que um líder precisa ter é a capacidade de melhorar a motivação e a satisfação dos funcionários no desempenho de sua função. Assim, a capacidade de liderança é considerada um fator individual essencial para a inovação empresarial, porque contribui positivamente para o desempenho dos funcionários (Harborne & Johnne, 2003; Chammas & Hernandez, 2019).

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Bergamini, 1994). Segundo Lapierre (1989), as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e no comportamento dos funcionários, e o relacionamento entre líder e liderado, pode ocorrer por meio de recompensas com a finalidade de resultados positivos dos liderados (Sant’anna *et al.*, 2012).

Apostu (2013) afirma que a atitude e compreensão da liderança se desenvolveu e evoluiu ao longo do tempo, sendo que o pensamento inicial sobre liderança foi influenciado pela crença de que a liderança era inata e que alguns indivíduos nasceram com certas características que os tornaram líderes eficazes. Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas, por exemplo, a Teoria dos Traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948, a teoria buscou mapear as diferentes características dos traços de personalidade que foram relacionados como aspectos de bons líderes (Bergamini, 1994). Ganga e Navarrete (2013) destaca que os traços se referem a características psicológicas, sociológicas e físicas do líder.

Já entre 1948 e 1970, as Teorias Comportamentais de Liderança, focaram no comportamento dos líderes, buscando descobrir ou validar determinados comportamentos de liderança (Robbins, 2005). Bergamini (1994) reforça que os estilos de liderança surgiram na década de 1950, com foco em compreender como os bons líderes agiam em prol do bom desenvolvimento de instrumentos de análises em relação aos comportamentos de liderança.

Com foco na Teoria Contingencial, na década de 1970, os pesquisadores concentraram suas atenções no que os líderes faziam na prática e como as organizações moldaram diferentes estilos de liderança, em vez de tentar identificar ou medir características ou traços subjacentes dos líderes (Robbins, 2005; Apostu, 2013; Ganga & Navarrete, 2013). Na década de 1980, a literatura concentrou-se nos líderes que promoveram ativamente mudanças organizacionais, ou seja, entender como estes líderes transformacionais permitiram que pessoas comuns alcançassem resultados extraordinários (Apostu, 2013). No final da década de 1990 houve uma reação contra esta abordagem, pois apenas alguns desses líderes transformacionais alcançaram sucesso. Conforme as organizações se tornaram mais planas, mais descentralizadas e menos burocráticas, seus líderes precisaram de um novo conjunto de habilidades baseado em rede, negociação, delegação e formação de equipe (Apostu, 2013; Ganga & Navarrete, 2013).

Esses dois estilos de liderança foram desenvolvidos em 1978, por Burns, que fez uso das ideias da hierarquia de necessidades de Maslow, e de Kolberg, sobre o desenvolvimento moral (Vizeu, 2011). Desde seu desenvolvimento diversos estudos contribuíram para entender os conceitos, sua aplicação e influência em outros conceitos. Dada a relevância dos estilos de liderança transformacional e transacional, discutem-se seguir, essas perspectivas.

2.1.1 Estilo de Liderança Transformacional

Segundo Bass (1985), Burns foi o primeiro autor que utilizou o conceito de liderança

transformacional, dando o adjetivo de “transformadores”, para aqueles que tinham esse comportamento. Como o próprio nome aponta, líderes transformadores são aqueles que promovem mudanças nas empresas e na sociedade. Jung *et al.* (1995) defendem que os líderes transformacionais expressam satisfação e reconhecimento com cada indivíduo ressaltando seus pontos positivos e dando lhes *feedback* por meio desse reconhecimento. Assim, aumenta-se a autoconfiança dos seus liderados e eleva-se sua motivação para alcançar os objetivos futuros.

A liderança transformacional desenvolve um relacionamento mais próximo entre os líderes e liderados, sendo baseada mais na confiança e compreensão do que em acordos contratuais (Jung & Avolio, 1999). As principais ações do líder transformacional são: (a) conscientizar os liderados sobre a visão organizacional e a importância do cumprimento das metas; (b) ajudar os liderados a transcender seus próprios interesses para o sucesso geral da organização; (c) estimular os liderados a ver velhos problemas de novas maneiras; e (d) fornecer consideração individualizada aos liderados (Burns, 1978; Bass, 1985; Jung *et al.*, 1995).

Em outras palavras, os líderes transformacionais ajudam os seguidores a alcançar um sucesso acima da média, elevando os níveis de desenvolvimento e maturidade dos liderados (Jung *et al.*, 1995; Jung & Avolio, 1999). Com isso, os líderes transformacionais aumentam a motivação e a confiança dos liderados, dando atenção pessoal e dispensando um tratamento individual. Os líderes reconhecem, entendem e satisfazem a necessidade de cada um individualmente (Jung *et al.*, 1995; Jung & Avolio, 1999).

O estilo de liderança transformacional apresenta algumas características próprias, ligadas a ações que buscam melhorar o aprendizado dos liderados por meio da ética, transparência, *feedback* (Isidro-Filho & Guimarães, 2008), reconhecimento (Souza & Tomei, 2008) e estímulo ao desenvolvimento intelectual e criativo das equipes (Strapasson & Medeiros, 2009). A liderança transformacional orienta para o objetivo (Dias & Borges, 2015), busca satisfação dos liderados (Tomei & Riche, 2016) e promove maiores desempenhos aos funcionários e incentiva a criatividade (Dias & Borges, 2017). A Figura 2 apresenta um resumo das características da liderança transformacional.

Características da Liderança Transformacional	Autores
A liderança transformacional prediz ações favoráveis à aprendizagem, gerando maior percepção dos mecanismos de aquisição, compartilhamento, codificação e controle de conhecimento, por meio da relação baseada na ética, transparência e <i>feedback</i> construtivo construída pelos líderes.	Isidro-Filho e Guimarães (2008)
A liderança transformacional colabora no realinhamento dos valores e normas da organização e seus liderados sentem-se envolvidos no processo.	Souza e Tomei (2008)
A liderança transformacional é responsável por estimular o desenvolvimento intelectual e criativo da equipe e de comunicar com clareza as próprias expectativas e da organização.	Strapasson e Medeiros (2009)

A liderança transformacional conduz mudanças e demonstram preocupação com seus liderados por meio do respeito, empatia e consideração.	Carvalho Neto et al. (2012)
A liderança transformacional motiva os funcionários estimulando-os a querer o bem da organização. Há relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e os valores que dizem respeito à mudança nas organizações.	Fonseca, Porto e Barroso (2012)
A liderança transformacional foca nas relações humanas e vê importância em todos os seus liderados lhes dando atenção inclusive às suas necessidades pessoais.	Gil (2012)
A liderança transformacional é baseada no bom relacionamento, fundamental no convívio cotidiano das relações humanas.	Thon et al. (2012)
A liderança transformacional contribui para a melhoria da produtividade, criatividade e gerenciamento do conhecimento.	Roldan et al. (2013)
A liderança transformacional é de extrema importância para a motivação de equipes.	Wolf, Cabral e Lourenço (2013)
A liderança transformacional orienta os liderados aos objetivos da empresa expressando seus propósitos e apresentando a visão e sentido da missão de forma clara e simples.	Dias e Borges (2015)
O líder transformacional é capaz de usar sua influência através do exemplo, construindo o propósito da equipe e com habilidades comunicativas. Ele atua como inspirador no alcance dos resultados, estimulando melhorias, mudanças e agilidade atendendo as necessidades dos seus liderados.	Oliveira, Possamai e Valentina (2015)
A liderança transformacional gera estímulos positivos à satisfação quanto ao desempenho e à comunicação.	Batista, Kilimnik, Reis Neto (2016)
A liderança transformacional contribui para a satisfação em todos os índices de desempenho, favorecendo a efetividade e induzindo a organização ao alcance dos objetivos seja dos recursos tangíveis e intangíveis.	Tomei e Riche (2016)
A liderança transformacional apresenta um papel fundamental no desempenho dos funcionários, demonstrando melhores resultados na proatividade, inovação, criatividade e motivação da equipe.	Dias e Borges (2017)

Figura 2. Características da Liderança Transformacional

Fonte: Guerra et al. (2018, p. 1487-1488).

De forma geral, o líder transformacional inspira confiança, segurança e orgulho em trabalhar com ele (Castanheira & Costa, 2011). Desenvolve uma visão, realça o significado e promove objetivos compartilhados e entendimentos mútuos sobre o que deve ser alcançado (Van Dierendonck *et al.*, 2013). Aumenta o grau de comprometimento de cada liderado com a visão, missão e valores organizacionais e aprimora a relação entre os esforços dos liderados e o alcance dos objetivos organizacionais (Castanheira & Costa, 2011). Delega autoridade aos liderados para pensar, gerar e executar qualquer ideia, realizando tarefas coletivas, muitas vezes procuram a realização de trabalho em grupo, oferecendo oportunidade de aprender com a experiência compartilhada (Bin Saeed *et al.*, 2019).

Nesse sentido, o líder transformacional atua de forma a modelar comportamentos, é uma pessoa proativa e é visto como exemplo para os liderados. Ainda, são mencionados como responsáveis por um desempenho além das expectativas comuns à medida que transmitem um senso de missão, estimulam experiências de aprendizagem e despertam novas formas de pensamento (Hater & Bass, 1988). Os autores, citam três características do líder transformacional (i) Carisma: o líder inspira orgulho, fé e respeito, tem um dom de ver o que é realmente importante e transmite um sentido de missão; (ii) Consideração Individualizada: o

líder delega projetos para estimular experiências de aprendizagem, fornece *feedback* e lida com cada liderado como um indivíduo; e (iii) Estimulação Intelectual: o líder estimula os liderados a pensar de novas maneiras e enfatizar a resolução de problemas e o uso de raciocínio antes de agir.

Para Antonakis *et al.* (2003), os líderes transformacionais são proativos, e trabalham em equipe. Os autores teorizam cinco fatores para explicar a liderança transformacional: (I) Influência idealizada (atribuída): refere-se ao carisma socializado do líder, se o líder é percebido como confiante e poderoso e se o líder é visto como focado em ideais de ordem superior e ética; (II) Influência idealizada (comportamento): refere-se às ações carismáticas do líder que são centradas em valores, crenças e um senso de missão; (III) Motivação inspiradora: refere-se às maneiras pelas quais os líderes energizam seus seguidores vendo o futuro com otimismo, enfatizando metas ambiciosas, projetando uma visão idealizada e comunicando aos seguidores que a visão é alcançável; (IV) Estimulação intelectual: refere-se às ações do líder que apelam ao senso de lógica e análise dos seguidores, desafiando os seguidores a pensar criativamente e encontrar soluções para problemas difíceis e; (V) Consideração individualizada: refere-se ao comportamento do líder que contribui para a satisfação do seguidor, aconselhando, apoiando e prestando atenção às necessidades individuais dos seguidores e, assim, permitindo que eles se desenvolvam e se atualizem.

Segundo Hu *et al.* (2012) os líderes transformacionais são teorizados para aumentar a motivação e o desempenho dos seguidores, envolvendo-se em uma classe de comportamentos: Estímulo intelectual (isto é, desafiar o *status quo*); Motivação inspiradora (é o grau em que o líder articula uma visão que é atraente e inspiradora para os seguidores); Influência Idealizada (ou seja, envolvimento em comportamentos que desenvolvem a confiança dos seguidores e a identificação com seus líderes); e Consideração Individualizada (ou seja, atender às necessidades dos seguidores e ouvir suas preocupações). Hu *et al.* (2012) juntaram Influência Idealizada (atribuída) e Influência Idealizada (comportamento) e resumiram para Influência Idealizada.

A liderança transformacional tem sido considerada o principal fator motivacional para a inovação (Wang *et al.*, 2011) e criatividade (Kark *et al.*, 2018). Segundo Chammass e Hernandez (2019) a liderança transformacional é a mais eficaz porque os líderes transformacionais podem inspirar, motivar e estimular intelectualmente aqueles que lideram (Bass, 1990; Avolio *et al.*, 1999). Depositam uma grande ênfase no desenvolvimento motivacional e estimulam seus funcionários, com isso criando uma visão inspiradora do futuro. Islam *et al.* (2020), afirma que a liderança transformacional é um agente de mudança, que

fortalece a criatividade, aumenta a consciência e desenvolve uma associação emocional com os seguidores para atingir altos objetivos e tem um efeito para motivar o desempenho de trabalho dos funcionários de forma eficaz (Eliyana & Ma'arif, 2019).

2.1.2 Estilo de Liderança Transacional

A liderança transacional, é pesquisada desde a Segunda Guerra Mundial (Hater & Bass, 1988). Neste estilo, foca-se nas relações contratuais explícitas e implícitas, as atribuições do trabalho são claras juntamente com as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios (Barreto *et al.*, 2013). Sendo baseada na troca de recompensas por serviços prestados com base em um contrato que existe entre o líder e seus liderados (Mekpor & Dartey-Baah, 2017) e é mais focada em curto prazo e alinhada com a orientação de valores e culturas mais individualistas (Jung & Avolio, 1999).

A liderança transacional se concentra em promover os interesses individuais dos líderes e de seus seguidores e atingir a satisfação das obrigações contratuais por parte de ambos, estabelecendo objetivos e monitorando e controlando os resultados (García- Morales *et al.*, 2012). Nesse sentido, Yukl (1999) define a liderança transacional como um processo de troca líder-subordinado, mas a teoria falha em fazer uma ligação forte entre esse processo e cada um dos comportamentos transacionais. Em vez disso, a liderança transacional inclui um conjunto diversificado de comportamentos de líderes (em sua maioria ineficazes) que carecem de um denominador comum claro.

A liderança transacional apresenta características com foco no poder coercitivo Campelo (2005), também, é marcada pela centralização e cobrança por resultados (Souza & Tomei, 2008). A liderança transacional é caracterizada, também, por punições e recompensas atreladas ao desempenho (Fonseca *et al.*, 2012), e no cumprimento de metas (Dias & Borges, 2017). A Figura 3 apresenta um breve resumo das características da liderança transacional.

Características da Liderança Transacional	Autor
A liderança transacional usa o poder coercitivo e compensatório, baseado em ameaças ou recompensas	Campelo (2005)
A liderança transacional proporciona baixo comprometimento organizacional, onde o trabalhador passa a visualizar seu trabalho como um meio de sobrevivência	Hellwig e Carrion (2007)
A mudança e crescimento da organização não são estimulados. Esse estilo de liderança é marcado pela centralização, cobrança por resultados, feedback negativo, e falta de atenção às necessidades dos liderados.	Souza e Tomei (2008)
A liderança transacional prioriza valores que não permitem que a organização possua um ambiente humanizado e adequado para se trabalhar, como por exemplo: agilidade, rapidez	Carvalho Neto et al. (2012)

e a pressa. Não é considerado um estilo de liderança ideal, uma vez que envolve líderes enérgicos, inflexíveis e impacientes.	
A liderança transacional é caracterizada por punições e recompensas atreladas ao desempenho. Os valores possuem efeito sobre as atitudes sobre os liderados (negativa quanto ao poder).	Fonseca, Porto e Barroso (2012)
A liderança transacional foca na produção do subordinado. Passa a tratar os funcionários como instrumentos para que a empresa alcance seus objetivos.	Gil (2012)
A liderança transacional orienta os colaboradores em direção à meta da organização. Esclarece o papel do liderado e as atribuições de suas tarefas.	Robbins, DeCenzo e Wolter (2014)
A liderança transacional interfere somente quando houver o desvio das regras ou padrões ou quando não há o alcance dos mesmos. Conduzem os subordinados ao mínimo envolvimento, podendo ocasionar o baixo índice de desempenho do funcionário.	Dias e Borges (2015)
A liderança transacional utiliza o poder de coerção, ocasionando baixo envolvimento e desempenho do funcionário.	Rosário, Queiroz e Martins (2015)
A liderança transacional tem influência na eficiência organizacional com o alcance de resultados financeiros e de mercado, mas gera um clima organizacional negativo.	Tomei e Riche (2016)
A liderança transacional apresenta características para o atingimento de resultados, obtenção de recompensas e desempenho baseado no cumprimento de metas. É o estilo de liderança mais presente na administração pública brasileira.	Dias e Borges (2017)

Figura 3. Característica da Liderança Transacional

Fonte: Guerra *et al.*, (2018, p. 1486).

A liderança transacional de acordo com Mekpor e Dartey-Baah (2017) é um estilo conhecido como liderança gerencial, que prioriza a supervisão, organização, atribuição, controle e monitoramento do desempenho de cada indivíduo. Os líderes transacionais dão recompensas diretas aos funcionários de destaque, e monitoram os funcionários aplicando advertências e punições aos que se desviam dos padrões predefinidos pela empresa (Eliyana & Ma'arif, 2019).

A liderança transacional inclui três dimensões: (I) Recompensa contingente, (II) A gestão por exceção ativo e (III) A gestão por exceção passivo (Antonakis *et al.*, 2003; Judge & Piccolo, 2004). A recompensa contingente, é o grau em que o líder estabelece transações ou trocas construtivas com os seguidores. O líder esclarece as expectativas e estabelece as recompensas por atender a essas expectativas (Judge & Piccolo, 2004). Antonakis *et al.*, (2003) complementa dizendo que o líder é focado em esclarecer os requisitos de função e tarefa e fornecer aos seguidores recompensas materiais ou psicológicas contingentes ao cumprimento de obrigações contratuais.

A gestão por exceção ativo, refere-se à vigilância ativa de um líder cujo objetivo é garantir que os padrões sejam cumpridos (Antonakis *et al.*, 2003). Os líderes ativos monitoram o comportamento do seguidor, antecipam problemas e tomam ações corretivas antes que o comportamento crie sérias dificuldades (Judge & Piccolo; 2004), ou seja, aplica regras para evitar erros (Yukl, 1999). Com isso, o líder propõe o comportamento de antecipação, resolver o problema antes que seja provável que ele ocorra (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). A gestão por exceção passivo, os líderes só intervêm após a não conformidade ter ocorrido ou quando os

erros já aconteceram (Antonakis *et al.*, 2003), ou seja, o líder não antecipa o problema (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

A liderança transacional é útil, quando o líder está mais preocupado com o alcance de metas (Hater & Bass, 1988; Antonakis *et al.*, 2003). Um líder transacional, portanto, usa a abordagem da cenoura e do bastão para atingir esses objetivos (Bass, 1990), sendo os funcionários recompensados por realizar suas tarefas (Breevaart *et al.*, 2014). Os líderes transacionais têm mais preocupação com a realização de tarefas e desempenho dos colaboradores, por isso eles usam reforços positivos e negativos para alcançar os resultados desejados. Nesse sentido, os líderes transacionais não esperam formas inovadoras de realizar as tarefas de seus funcionários (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Mekpor & Dartey-Baah, 2017; Eliyana & Ma'arif, 2019).

A liderança transacional difere da liderança transformacional porque depende de um sistema bem definido de contratos e recompensas (Chammas & Hernandez, 2019). A Figura 4 sintetiza as distinções realizadas por Bass (1990) para os estilos de liderança transacional e transformacional.

Estilo de Liderança Transacional	Estilo de Liderança Transformacional
O líder executa suas atividades em decorrência de obrigações contratuais.	O líder possui uma abordagem diferenciada para com os membros organizacionais.
O líder utiliza-se de estratégias de recompensas (como aumentos salariais e pagamento de bonificações) para aqueles funcionários que atingem os objetivos e metas estabelecidos.	O líder instiga os sujeitos à reflexão para além dos seus próprios interesses, criando consciência de grupo e aceitação dos objetivos e missão coletivos.
O líder disciplina funcionários que não auferiram um bom desempenho.	O líder estimula o desempenho através do seu carisma, estímulo intelectual, dentre outros.
O líder estabelece uma relação de troca com os atores sociais, ou seja, institui um mecanismo de recompensa por bom desempenho.	O líder tem carisma e auxilia na esfera emocional dos atores sociais, bem como, no estabelecimento de relações de confiança.
O líder interfere nos grupos organizacionais apenas quando os procedimentos e normas não estão sendo atendidos.	O líder intelectualmente estimulante apresenta novos caminhos para resolução de problemas cotidianos.

Figura 4. Diferença dos estilos de liderança Transacional e Transformacional.

Fonte: Neitzke (2015).

Como apontado por Neitzke (2015), a diferença entre liderança transformacional e transacional está em o que líderes e liderados oferecem uns aos outros. Os líderes transformacionais oferecem um propósito que transcende as metas de curto prazo e se concentra nas necessidades intrínsecas de ordem superior. Os líderes transacionais, por outro lado, focam na troca adequada de recursos (Judge & Piccolo, 2004). A liderança transacional é um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais e normalmente é representada

como definição de objetivos e monitoramento e controle de resultados (Bass, 1990; Yukl, 1999; Antonakis *et al.*, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Mekpor & Dartey-Baah, 2017).

De acordo com Cruz *et al.* (2015) os gerentes são atores internos importantes na implantação de novas práticas, processos e estruturas, assim o estilo de liderança impacta na implantação e uso do SCG. Portanto, compreender como os estilos de liderança impactam nas escolhas de controle são relevantes (Abernethy *et al.*, 2010).

2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL HABILITANTES E COERCITIVOS

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são conceituados sob diferentes óticas (Simons, 1995; Adler e Borys, 1996; Otley, 1999; Chenhall, 2003; Malmi e Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009), sendo que algumas possuem sobreposições enquanto outras são bastante distintas (Malmi & Brown, 2008), e isso leva a resultados empíricos mistos, o que torna difícil comparar estudos e construir um corpo de conhecimento cumulativo e organizado (Tessier & Otley, 2012). Dentre as diversas estruturas propostas, o *framework* desenvolvido por Adler e Borys (1996) contribui para uma compreensão geral de como as organizações equilibram os controles mecanicistas e orgânicos na busca simultânea de eficiência e flexibilidade, destarte torna-se adequado para analisar como o uso do SCG relaciona-se com a criatividade individual, pela ótica do pensamento divergente e convergente.

Para alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos organizacionais, o *framework* de Adler e Borys (1996), propõem a reconciliação entre aspectos positivos e negativos da burocracia, com base nas formalizações habilitante e coercitiva. A formalização é um mecanismo administrativo eficaz, porém deve ser considerada seus efeitos sob duas perspectivas: organizacional e individual. Sob a perspectiva organizacional, a formalização pode refletir em eficiência de custo, integridade da informação na tomada de decisões. A perspectiva individual pode influenciar o aumento do orgulho do trabalho, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o *empowerment*, a melhoria da eficiência e do desempenho do gerenciamento de tarefas (Adler & Borys, 1996). Dependendo de como a formalização é percebida pode influenciar os funcionários a terem respostas emocionais positivas, negativas ou neutras. São mais positivas quando a formalização permite que eles conduzam melhor suas tarefas, e mais negativas quando percebem que os gerentes tentam forçá-los a algo (Adler & Borys, 1996).

A formalização habilitante (*enabling*), propõe que as regras e sistemas são projetados para dar suporte aos empregados com a intenção de facilitar a estrutura, refinar e conduzir

processos de trabalho. Além dos procedimentos fornecerem uma memória organizacional que captura lições aprendidas da experiência, fornece as orientações necessárias e esclarece as responsabilidades dos funcionários, aliviando o estresse do papel ajudando-os a se sentirem mais eficazes, já a formalização coercitiva (*coercive*), especifica regras organizacionais com o objetivo de produzir um sistema eficiente, consiste em processos rígidos esboçados para coagir a realização de padrões pré-estabelecidos (Adler & Borys, 1996).

Adler e Borys (1996) desenvolveram dois tipos de formalização organizacional em analogia às abordagens de desqualificação versus usabilidade. A formalização habilitante segue a lógica de usabilidade (*usability*), visando aprimorar as capacidades dos usuários e potencializar suas habilidades e inteligência. Por outro lado, a formalização coercitiva segue a lógica de desqualificação (*deskilling*), em que o equipamento é projetado para minimizar a dependência de trabalhadores bem qualificados e com alta remuneração.

Adler e Borys (1996) dizem que uma tarefa pode ser formalizada de uma forma que permite que seja executada com eficiência e flexibilidade. De um modo geral, um SCG promove eficiência na medida em que concentra o comportamento dos funcionários em certas atividades ou objetivos bem definidos e, portanto, os impede de se envolverem em atividades consideradas ineficientes ou disfuncionais. Na medida em que um sistema de controle permite que os funcionários se afastem dos procedimentos de promoção da eficiência, pode-se dizer que promove a flexibilidade. A flexibilidade é desejável sempre que não for precisamente clara *ex ante* como um determinado objetivo deve ser alcançado ou como uma determinada atividade deve ser realizada (Jorgensen & Messner, 2009).

Adler e Borys (1996) sugerem olhar para os recursos do sistema formal e no processo de projetar e implementar o sistema. Em outras palavras, se a burocracia permite ou coage, dependerá de como o sistema formal é projetado (Jorgensen & Messner, 2009). A formalização coercitiva visa forçar a conformidade dos funcionários, por outro lado, a formalização habilitante faz com que os funcionários se sintam facilitados ou motivados pelas regras e pelos sistemas em vigor (Wouters & Wilderom, 2008).

Segundo Hoy e Sweetland (2001) e Ahrens e Chapman (2004) as principais características da formalização coercitiva estão relacionadas a especificar regras organizacionais com o objetivo de produzir um sistema infalível sendo autocráticos, veem os problemas como obstáculos, fomentam a desconfiança, suspeitam das diferenças, punem os erros e temem o inesperado; em suma, eles exigem obediência cega às regras. Assim, os controles coercitivos devem ser usados para gerenciamento dos relacionamentos (Sánchez *et al.*, 2012), cujos procedimentos e parâmetros devem ser rigorosamente cumpridos, com

consequências aos que apresentam comportamentos diferentes (Free, 2007). Conforme descrito por Ahrens e Chapman (2004), o uso coercitivo de SCG ocorre em relacionamentos unilaterais de cima para baixo com base na centralização, rotinas predefinidas e especificação de regras e expectativas detalhadas. Regras e procedimentos coercitivos restringem e punem, em vez de promover e apoiar as práticas produtivas (Free, 2007).

Enquanto a formalização habilitante, busca mobilizar conhecimento e experiência locais em apoio aos objetivos centrais (Ahrens & Chapman 2004), pois são projetadas para aprimorar as capacidades dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência e são caracterizados por relacionamentos flexíveis e descentralizados que encorajam o domínio da tarefa, a participação intergrupar, a comunicação explícita e a confiança (Adler & Borys, 1996; Free, 2007). Hoy e Sweetland (2001) conceituam a formalização habilitante como composta das seguintes características organizacionais: diálogo interativo, promoção da confiança, aprendizagem com os erros e facilitação da solução de problemas, comunicação explícita e confiança. As principais diferenças entre as formalizações estão sintetizadas na Figura 5.

Formalização habilitante	Formalização coercitiva
Envolve-se no diálogo interativo	Frustra a comunicação bidirecional
Problemas são vistos como oportunidades	Problemas são vistos como obstáculos
Promove a confiança	Promove a desconfiança
Diferenças de valor	Exige consenso
Aprende-se com os erros	Pune-se os erros
Agrada-se com o inesperado	Teme-se o inesperado
Facilita a resolução de problemas	Segue seguramente as regras

Figura 5. Diferenças entre formalização habilitante e formalização coercitiva.

Fonte: Adaptado de Hoy e Sweetland (2001, p. 299).

Nesse sentido, a abordagem ajuda a identificar como e por que os SCG podem ser usados para apoiar, em vez de restringir a gestão operacional, destacando quatro características de *design* do sistema para distinguir a natureza coercitiva e habilitante: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Reparo significa que os próprios usuários podem consertar e melhorar o processo de trabalho, em vez de permitir que interrupções e outros eventos não programáveis forcem a paralisação dos processos (Wouters & Roijmans, 2011). Erros ou ineficiências nos processos são descobertos, a capacidade de fazer um reparo sob a formalização coercitivo é inexistente. No entanto, sob a formalização habilitante, os erros ou ineficiências tornam-se oportunidades para os funcionários tomarem ações corretivas e fazerem melhorias nos processos (Burney *et al.*,

2017).

Transparência interna compreende que os usuários têm um bom entendimento da lógica da função interna de um sistema e têm informações sobre seu *status*. A formalização habilitante fornece aos usuários uma compreensão clara da razão subjacente de por que certos mecanismos de controle estão em vigor. Essa formalização também codifica as experiências de práticas recomendadas e os usuários recebem *feedback* sobre seu desempenho (Wouters & Roijmans, 2011). Segundo Burney *et al.* (2017) transparência interna varia de pouca ou nenhuma visibilidade dos processos organizacionais em um sistema coercitivo até a visibilidade muito alta ou completa das razões subjacentes para os processos organizacionais em um sistema habilitante.

Transparência global se refere à inteligibilidade dos funcionários. Os controles são projetados para permitir aos funcionários uma compreensão em que suas próprias tarefas se encaixam no todo (Wouters & Roijmans, 2011). Transparência global também varia muito entre um sistema coercitivo no qual os funcionários só conhecem os detalhes de seu próprio trabalho e um sistema habilitante no qual os funcionários têm autonomia para entender como seu trabalho se encaixa na organização como um todo (Burney *et al.*, 2017).

A quarta característica é flexibilidade e significa que os usuários podem tomar decisões de acordo com as informações disponibilizadas (Wouters & Roijmans, 2011). Para Burney *et al.*, (2017) a flexibilidade em um sistema coercitivo está ligada há regras e especificidade de como executar as tarefas, já em um sistema habilitante gera oportunidade de aprendizado e encorajamento nos funcionários.

As quatro características (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) de Adler e Borys, mostram em detalhes como estas podem ser usadas pelos gestores para apoiar, simultaneamente, os objetivos de flexibilidade e eficiência (Jorgensen & Messner, 2009; Englund & Gerdin, 2014). Embora o foco nessas quatro características possa resultar em uma compreensão bastante estática do controle gerencial (Jordan & Messner, 2012), é importante notar que as características têm como premissa uma noção de controle que visa ressaltar a Webster (inteligência e a experiência do usuário) (Chapman & Kihn, 2009).

A estrutura de Adler e Borys (1996) foi introduzida na literatura contábil por Ahrens e Chapman (2004) ao analisarem uma rede de restaurantes. O uso do SCG, pelas óticas habilitantes ou coercitivas, foi abordado ao analisar maneiras pelas quais as organizações buscam simultaneamente eficiência e flexibilidade por meio do uso do SCG (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009). Analisaram também o uso coercitivo e habilitante do SCG na compreensão de relacionamentos Inter organizacionais (Free, 2007), ao incentivar

a experimentação (Wouters & Wilderom, 2008), e no gerenciamento de relacionamentos (Sánchez *et al.*, 2012) e os reflexos do SCG habilitantes e coercitivos na resiliência organizacional (Beuren & Santos, 2019). Diversos estudos quantitativos desenvolveram medidas para captar aspectos dos controles coercitivos e habilitantes em termos gerais, usando como base os conceitos teóricos e características, sem detalhar e segregar em tipos e dimensões específicas (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Hartmann & Maas, 2011; Mahama & Cheng, 2013; Beuren & Santos, 2017 e Souza *et al.*, 2017). Distintivamente está pesquisa analisa a relação do uso habilitante e coercitivo na criatividade individual dos gestores de médio escalão do setor de confecção das indústrias têxteis.

2.3 CRIATIVIDADE INDIVIDUAL

Na antiguidade, acreditava-se que a criatividade era uma dádiva dos deuses, acreditava-se que o cérebro humano era dividido em duas câmaras, sendo uma delas que as ideias eram oriundas dos deuses, e a outra, que essas ideias eram transformadas em obras humanas (Albert & Runco, 1999). Aristóteles foi o primeiro a se questionar sobre a veracidade dessa noção, mesmo assim essa visão permaneceu por séculos (Albert & Runco, 1999; Gomes *et al.*, 2016).

Com isso, no período do renascimento acreditava-se que a genialidade e criatividade eram fenômenos espirituais e sobrenaturais. Somente a partir do século XVIII que essa visão mudou, ao propagar-se o entendimento que a criatividade não tinha nada a ver com questões sobrenaturais. No século XIX, com Darwin, a criatividade é percebida como uma capacidade do ser humano em se adaptar, evidenciando que a criatividade é uma ferramenta para soluções de problemas, por meio de soluções eficazes. Os primeiros estudos surgiram na área da psicologia, sendo que na primeira fase a criatividade foi analisada sob aspectos de componentes genéticos e, posteriormente, analisou-se a influência de fatores externos (Albert & Runco, 1999).

Segundo Ryhammar e Brolin (1999) foi no início dos anos de 1950 que a pesquisa sobre criatividade começou a ter destaque. Em 1967, Joy Paul Guilford iniciou uma discussão aprofundada do conceito de criatividade, formando a ideia de que para se julgar algo criativo, é necessário enquadrar a produção original em um quadro mais alargado de análise (Guilford, 1967; Gomes *et al.*, 2016). Até meados de 1980, é possível traçar três linhas proeminentes na pesquisa em criatividade (I) ênfase em aspectos de personalidade; (II) ênfase em aspectos cognitivos; e (III) tentativas de estimulá-la. Durante as décadas de 1980 e 1990, as pesquisas com abordagem sociopsicológica e o pensamento sistêmico desenvolveram-se (Ryhammar &

Brolin, 1999). Portanto, percebe-se que a criatividade é uma construção complexa e multifacetada.

Dos elementos que interagem com a criatividade, a literatura evoluiu a partir da identificação de traços pessoais de pessoas criativas (Tierney *et al.*, 1999; Manz *et al.*, 2010; Singh & Sarkar 2012). A importância da motivação intrínseca para equipes criativas (Hargadon & Bechky, 2006), de como os ambientes organizacionais podem estimular a criatividade (Amabile & Gryskiewicz 1989; Isaksen *et al.*, 2001) e a sua construção social nas organizações (Drazin *et al.*, 1999).

Para Alencar (1996) a criatividade é um fenômeno que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa como características de personalidades e habilidades de pensamento e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias. A criatividade diz respeito a geração de ideias, sendo a criação de um novo produto ou serviço por um indivíduo ou um grupo deles que trabalhem em um complexo sistema social (Amabile *et al.*, 1996). Contudo, para ser criativa, uma ideia deve ser adequada, ou seja, útil e executável, de alguma forma deve influenciar a maneira como os negócios são realizados (Amabile, 1997). Quando essas ideias são compartilhadas e validadas como úteis para um grupo social, a criatividade individual se torna criatividade organizacional (Amabile, 1996).

Assim, a criatividade tornou-se um elemento crucial na determinação do desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência das organizações a longo prazo (Anderson *et al.*, 2004). Nos últimos anos, a criatividade se tornou uma parte essencial da vida organizacional. Ser criativo não é mais uma opção, mas um desejo profundamente enraizado e imperativo nas organizações (Koch *et al.*, 2018). Sendo considerada crucial para gerar vantagem competitiva e resolver problemas rapidamente em um mundo interconectado e dinâmico (Vasconcellos *et al.*, 2019).

A criatividade desenvolveu-se a partir de dois princípios básicos: i) a criatividade em um contexto organizacional pode ser vista como um fenômeno gerenciável, uma vez que é composta por profissionais, regras, procedimentos e recursos, os quais podem ser moldados pelos objetivos e políticas de uma organização; e ii) a criatividade é um fenômeno social formado pela interação entre três elementos: a) o indivíduo, um profissional com as habilidades necessárias para gerar ideias; b) a liderança, que promove estrategicamente ações que fomentam a criatividade; e c) a cultura, que fornece o suporte simbólico necessário para uma coesão social em torno da criatividade (Amabile, 1996, 1997; Muzzio & Paiva, 2018).

Os fatores relacionados com a criatividade nas organizações têm sido amplamente

reconhecidos na literatura (Amabile, 1988, 1996, 1997; Isaksen & Lauer, 2002; Hunter *et al.*, 2007). A Criatividade é dividida em três fontes principais: Características do indivíduo (Ex. Personalidade e conhecimento), características do grupo (ex. Tamanho e diversidade) e características organizacionais (ex. estrutura e estratégia) (Darvishmotevali *et al.*, 2020). De acordo com Hilmiyanti e Kusumastuti (2021), o fator que influencia a criatividade pode vir de fatores contextuais organizacionais e de fatores individuais.

Portanto, a criatividade resulta do padrão de atributos e comportamentos dos membros individuais e das complexas interações sociais entre os membros do grupo que podem impedir ou aumentar os resultados criativos (Mathisen *et al.*, 2012). Vários fatores podem influenciar a criatividade nas organizações, Gomes *et al.*, (2016) adaptado de Alencar e Bruno-Faria (1997) expõem os agentes promotores e inibidores que influenciam a criatividade. A Figura 6 apresenta os agentes promotores da criatividade.

Nome do agente promotor	Descrição
Desafio das tarefas e objetivos desafiantes	Se a natureza e o conteúdo do trabalho demandarem criatividade, então é mais provável que as pessoas exibam ideias criativas. Esse é um fator-chave, dada a sua relação com a motivação intrínseca.
Apoio dos colegas e do grupo de trabalho	Os colegas e o grupo de trabalho fornecem um espaço em que circulam o diálogo, a confiança e a comunicação, e, por conseguinte, são potenciais indutores de estimulação de ideias novas. É uma dimensão do ambiente em que a concepção da criatividade como um processo social está particularmente patente.
Liberdade e autonomia para tomar decisões sobre o trabalho	A liberdade e a ausência de constrangimentos é um predicado básico para a criatividade, uma vez que esta pressupõe a geração do maior número possível de ideias novas para a solução de um problema, pelo que os sujeitos produtores dessas ideias devem ter liberdade para pensar e agir.
Estrutura organizacional	A criatividade emerge mais facilmente em ambientes com poucos constrangimentos hierárquicos e descentralização do poder, em um ambiente informal em que as pessoas sentem liberdade e autonomia para gerar ideias.
Apoio da organização	Reconhecimento público ou individualizado, feedback, tolerância ao erro, apoio ao trabalho criativo na organização e existência de mecanismos para captura e desenvolvimento de novas ideias. Trata-se de uma dimensão que extravasa o visível, na medida em que remete para a cultura e o clima da organização.
Ambiente físico	Um ambiente agradável, espaçoso, luminoso, ventilado e com equipamentos adequados promove a criatividade.
Salários e benefícios	Dimensão que respeita a motivação extrínseca. Salários e benefícios percebidos como condignos e justos estimulam a produção criativa.
Apoio dos chefes	Abertura, flexibilidade, respeito por opiniões divergentes e estímulo pela procura de soluções novas. O papel das chefias é identificado como um fator importante para a criatividade por uma longa série de outros autores.
Recursos tecnológicos e materiais	Disponibilidade de equipamentos e materiais que facilitem o desenvolvimento de novas ideias.
Treino e formação	Disponibilidade de programas de treino para todo o pessoal com o propósito de desenvolver o seu potencial criativo e de facilitar o processo de inovação.

Figura 6. Agentes Promotores da Criatividade.

Fonte: Gomes *et al.* (2016, p. 574-575)

A Figura 7 apresenta os agentes inibidores.

Nome do agente Inibidor	Descrição
Chefia	Um chefe descrito como não sendo receptivo às novas ideias e produções dos indivíduos ou distante dos seus colaboradores.
Falta de equipamentos e de outros materiais	Falta ou escassez de recursos, tornando difícil a execução das tarefas, o que conduz as pessoas a gastarem o seu tempo a criarem formas de resolver os seus problemas de falta de recursos, ao invés de investirem tempo e energia em gerar novos produtos ou ideias.
Falta de treino e de formação	Falta de treino para a expansão das competências necessárias para a boa realização das tarefas.
Cultura organizacional	Uma organização que se caracterize pela renúncia a novas ideias, que não apoia a assunção de riscos, que cultive uma ideia de medo perante situações de erro e que se mostre resistente a mudanças.
Estrutura organizacional	Uma estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas rígidas, que tenha sistemas de penalizações duros, com muitas hierarquias, com poder centralizado e com falta de objetivos claramente definidos.
Relações pessoais e grupo de trabalho	Falta de diálogo e de atividades de grupo, falta de confiança entre os colaboradores, não aceitação de novas ideias por parte dos colegas e conflitos frequentes entre eles.
Ambiente físico	Ambiente físico inadequado, seja devido à existência de ruídos, de calor excessivo, de iluminação insuficiente, de falta de espaço ou de outros fatores.
Influências políticas e administrativas	Mudanças frequentes de políticas que implicam alterações no modo de funcionamento da organização e que alterem ou redirecionem os objetivos ou a missão da organização.
Salários e benefícios	Sistemas de remuneração desadequados, com salários baixos e políticas de remuneração que não recompensem de uma forma justa o trabalho criativo.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, que não sejam desafiantes e que sejam muito rotineiras.
Volume de trabalho	Excesso de trabalho e pressão para terminá-lo.

Figura 7. Agentes Inibidores da Criatividade.

Fonte: Gomes *et al.* (2016, p. 575)

Estudos como Alencar e Bruno-Faria (1997), Aggarwal e Bhatia (2011), Coelho *et al.*, (2011), Joo *et al.*, (2013) e Gomes *et al.*, (2016) destacam alguns dos agentes promotores e inibidores da criatividade, sendo em contextos diferentes, mas todos em ambiente organizacional. Os agentes mais mencionados como promotores da criatividade foram: apoio da organização, estrutura da organização, apoio do chefe e apoio dos colegas. Por outro lado, os agentes inibidores mais destacados foram: estrutura organizacional, características do chefe, os relacionamentos pessoais e a cultura organizacional.

Teorias do processo criativo sugerem que, para desenvolver ideias criativas, os indivíduos iteram entre pensamento divergente e convergente. Quando os indivíduos geram novas ideias, eles se envolvem em pensamentos divergentes, que envolve a busca de novas associações, combinações ou perspectivas que podem ser úteis (Guilford, 1967; Berg, 2016). Quando os indivíduos avaliam as ideias, eles engajam-se no pensamento convergente, que envolve a aplicação de critérios, padrões e lógicas baseadas em seus conhecimentos e experiências anteriores (Cropley, 2006). Portanto, o pensamento divergente gera as ideias possíveis e o pensamento convergente avalia-as (Guilford, 1967; Amabile, 1996; Lubart, 2001).

Guilford (1967) associou as propriedades do pensamento divergente a quatro

características principais: 1) fluência (a capacidade de produzir rapidamente um grande número de ideias ou soluções para um problema); 2) flexibilidade (a capacidade de considerar uma variedade de abordagens para um problema simultaneamente); 3) elaboração (capacidade de pensar nos detalhes de uma ideia e executá-la); e 4) originalidade (a tendência de produzir ideias diferentes das da maioria das outras pessoas) (Guilford, 1967; Yagolkovskiy & Kharkhurin, 2016).

Segundo Runco e Acar (2012) o pensamento divergente pode levar a ideias originais, sendo fácil contrastar o pensamento divergente com o pensamento convergente, que normalmente leva a ideias e soluções convencionais e corretas, em vez de opções originais. Runco e Acar (2012) esclarecem que o pensamento divergente não é sinônimo de criatividade, mas estabelece um potencial significativo. Em termos simples, as ideias divergentes diferem da norma, mas a criatividade requer ideias que sejam diferentes e eficazes (Runco & Acar, 2012). Kachelmeier *et al.* (2019) corroboram com os achados de Runco e Acar (2012) que o pensamento divergente, embora não seja sinônimo de criatividade, é um precursor da criatividade. Weiss *et al.* (2021), também, afirmam que o pensamento divergente é um componente importante da criatividade que captura aspectos de fluência e originalidade.

Cropley (2006) caracteriza o pensamento divergente correspondente ao que Unsworth (2001) chama de problema aberto, enquanto o pensamento convergente parece assemelhar-se à sua noção de um problema fechado. Para Unsworth (2001) problemas abertos referem-se a situações em que o indivíduo necessita descobrir o problema e trabalhar pessoalmente em um método para resolvê-lo e problemas fechados referem-se a situações em que o indivíduo precisa lidar com problemas claramente formulados e com o método a ser utilizado para sua resolução. Segundo Speckbacher (2017) pode ser mais útil interpretar a criatividade como um processo que envolve tanto o pensamento divergente quanto o convergente do que classificar os problemas como abertos (com foco em pensamento divergente) ou fechados (com foco no pensamento convergente).

O pensamento divergente e o pensamento convergente são como duas faces de uma moeda, ambos são importantes juntos, mas cada um tem a sua peculiaridade (Berg, 2016). Segundo Cropley (2006) o pensamento divergente envolve a produção de respostas múltiplas a partir de informações disponíveis e transformá-las em soluções inesperadas. O pensamento convergente é orientado para obter a melhor resposta única (ou correta) para uma pergunta claramente definida.

Os principais pontos de diferença entre os pensamentos divergente e convergente segundo Guilford (1967), Cropley (2006) e Praveen (2017) são que o pensamento divergente

está ligado a múltipla solução para a resolução de um problema, e o pensamento convergente é a habilidade de inferir uma resposta, fazer uma escolha. Na Figura 8, destaca-se a diferença entre o pensamento convergente e pensamento divergente.

Pensamento Convergente	Pensamento Divergente
O processo de descobrir uma solução concreta para qualquer problema.	O processo de pensar que explora várias soluções possíveis para gerar ideias criativas.
É um processo direto que se concentra em descobrir a resposta mais eficaz para um problema.	Refere-se a abrir a mente em várias direções e tentar várias soluções para um problema.
Características incluem: Velocidade, precisão e lógica.	Características incluem: Espontâneo, fluxo livre e não linear.
Os métodos envolvidos no pensamento convergente também envolvem reconhecer as técnicas testadas anteriormente e replicá-las junto com as informações prontamente armazenadas.	O pensamento divergente está relacionado a descobrir novos procedimentos para resolver um problema, apesar as soluções existentes.
Maior familiaridade com o que já existe.	Soluções alternativas ou múltiplas.
Limitando-se a uma faixa estreita de informações obviamente relevantes.	Recuperando uma ampla gama de conhecimentos existentes.
Desenvolvimento de um alto nível de habilidade.	Novas maneiras de fazer as coisas.

Figura 8. Diferença entre o pensamento convergente e divergente

Fonte: Guilford (1967); Cropley (2006) e Praveen (2017).

Vincent *et al.* (2002) examinaram a expertise administrando testes de pensamento divergente, inteligência, expertise, geração de ideias e implementação de ideias a um grupo de líderes organizacionais. Os resultados apontaram que a implementação da ideia seria fundamental para os líderes organizacionais, nesse sentido, os funcionários podem estar envolvidos na geração de ideias, mas o acompanhamento e o comprometimento necessário para implementar alguma ideia, sem dúvida, requerem uma boa liderança.

Silva *et al.* (2020) analisaram a influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade dos gestores. Os resultados sugerem que as características coercitivas do orçamento aumentam a criatividade dos gestores de empresas tecnológicas. De outro lado, percebeu-se que as influências das características habilitantes do orçamento na criatividade foram significativas e maiores do que as das características coercitivas. Em relação ao teste de mediação, verificou-se que o empoderamento não mediou a relação entre as características coercitivas do orçamento (planejamento) e a criatividade, mas o empoderamento mediou parcialmente a relação entre as características habilitantes do orçamento (diálogo) e a criatividade.

De acordo com literatura existente (Vincent *et al.*, 2002; Silva *et al.*, 2020) esse estudo avança ao analisar o efeito dos estilos de liderança (transformacional e transacional) e o uso dos sistemas de controle gerencial (habilitante e coercitivo) na criatividade individual (divergente e convergente).

2.4 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Considerando o exposto nos tópicos anteriores, o estilo de liderança tem um papel fundamental no uso do SCG (Abernethy *et al.*, 2010; Nguyen *et al.*, 2017; Gong & Subramaniam, 2018) e na criatividade (Oldham & Cummings, 1996; Gurd & Helliard, 2017). A literatura indica, também, que diferentes estilos de uso do SCG estão associados à criatividade (Ahrens & Chapman, 2004; Bisbe & Malagueño, 2009; Davila *et al.*, 2009). No entanto, a literatura não explora os usos do SCG (habilitante ou coercitivo) que prevalecem de acordo com o estilo de liderança, e o impacto dos estilos de liderança e usos do controle na criatividade individual (divergente ou convergente), focos desta dissertação. Estas relações são exploradas nas hipóteses a seguir.

2.4.1 Liderança transformacional e os usos do SCG

A liderança transformacional concentra-se principalmente nas metas organizacionais, expandindo e elevando o interesse próprio dos funcionários (Bass & Avolio, 1990). Estudos prévios afirmam que o estilo de liderança apresenta uma correlação importante com o SCG (Abernethy *et al.* 2010; Hu *et al.* 2012). Nesse sentido, Abernethy *et al.* (2010) avaliaram o efeito da liderança no uso do SCG (interativo e diagnóstico), os resultados enfatizam a importância da liderança na explicação do uso do SCG. Os autores, descobriram que os gerentes de alto escalão usam a liderança e o SCG como um meio de comunicação para revelar preferências e obter informações dos subordinados. Assim, Abernethy *et al.* (2010) afirmam que a escolha do SCG por parte do líder é de extrema importância para a organização, tendo em vista que alguns inibem e outros incentivam o bom relacionamento dentro da empresa, ou seja, o grau em que a alta administração delega direitos de decisão aos subordinados é uma escolha explícita.

Segundo García-Morales *et al.* (2012) a liderança transformacional gera maior consciência e aceitação do propósito e missão da organização e promove uma visão compartilhada, reorientando a formação e construção de equipes de trabalho, que corrobora com a visão de Adler e Borys (1996) para os SCG habilitantes, que por sua vez proporcionam

interação entre sistemas e usuários, estimulando mecanismos para resoluções de problema, fornecendo *feedback* e oportunidades de melhoria (Wouters & Wilderom, 2008). Para Hartmann e Maas (2011) esses mecanismos motivam a interação de gestores em diferentes níveis hierárquicos e podem melhorar a compreensão dos membros organizacionais por meio de suas tarefas operacionais individuais no contexto dos objetivos organizacionais. Sendo que, as organizações são fortalecidas por um SCG que é aplicado em combinação com uma abordagem intensiva de comunicação gerencial em um contexto de liderança transformacional (Doeleman *et al.*, 2012), que é o caso da formalização habilitante.

Segundo Adler e Borys (1996) os sistemas habilitantes são percebidos como facilitadores das suas responsabilidades (Free, 2007; Chapman & Kihn, 2009). A formalização habilitante exerce um poder no comportamento dos individuais dando autonomia (Hempel *et al.*, 2012), e fazendo com que os funcionários se sintam facilitados ou motivados pelas regras e sistemas existentes (Wouters & Wilderom, 2008; Beuren *et al.*, 2020). A delegação é bastante presente no estilo de liderança transformacional, pois representa a autoridade real dada aos subordinados para tomar decisões sobre uma série de decisões que afetam o funcionamento do negócio. Portanto, dar autoridade ao funcionário é uma característica da formalização habilitante (Wouters & Wilderom, 2008).

Entretanto, Nguyen *et al.* (2017) sugerem que o estilo de liderança transformacional não tem efeito significativo nos sistemas de recompensa, pois estes têm uma visão mais coercitiva. Ahrens e Chapman (2004) afirmam que sistemas coercitivos são projetados para forçar o cumprimento de padrões pré-definidos, em que se espera que os usuários sigam as regras e instruções. Sendo que, a alta pressão e o estresse percebido associados a metas ampliadas e remuneração baseada em metas, restringem a produtividade ao afetar negativamente a capacidade cognitiva dos funcionários de identificar novas eficiências de processo (Pfister & Lukk, 2019).

Hartmann *et al.* (2010) analisaram entre o uso de dados contábeis em avaliações de desempenho e estilo de liderança. Os resultados apontaram efeitos negativos no uso de dados contábeis relacionados ao cliente na avaliação de desempenho, em equipes que percebem seu líder como transformacional. Embora os SCG forneçam modos eficazes, mensuráveis e transparentes de organizar e controlar o comportamento organizacional, também podem ser criticados por uma falta de sensibilidade em relação aos fatores humanos, como a necessidade de motivação, flexibilidade e desenvolvimento (Morsing & Oswald, 2009), que é base para a liderança transformacional (Hater & Bass, 1988; Jung *et al.*, 1995; Jung & Avolio, 1999; Rasheed *et al.*, 2021). Nesta Perspectiva, de acordo com os argumentos expostos, desenvolve-

se a primeira hipótese desta pesquisa:

H1: A liderança transformacional associa-se (a) positivamente ao uso habilitante do SCG e (b) negativamente ao uso coercitivo do SCG.

2.4.2 Liderança transacional e os usos do SCG

A base do estilo de liderança transacional são as trocas de recompensas entre líderes e liderados. Uma recompensa é baseada no cumprimento dos objetivos definidos pelo líder, por meio de metas que devem ser alcançadas (MacKenzie *et al.*, 2001). Caso elas não sejam atingidas, acarretam penalidade aos subordinados, como uma possível diminuição na distribuição de recompensas (Domingues *et al.*, 2017; Vieira *et al.*, 2020). Segundo Yang *et al.* (2017) gestores com menor liderança transacional, com autopercepções relacionadas, demonstra mais envolvimento no trabalho e oferecem *feedback* positivo e negativo, como reconhecimento de desempenho e crítica por falta de esforço.

A liderança transacional depende da recompensa e do desempenho de uma obrigação contratual, ao se utilizar de recompensas extrínsecas que dependem do desempenho dos subordinados (Puni *et al.*, 2021). Segundo Mekpor e Dartey-Baah (2017) a liderança transacional controla e monitora o desempenho de cada indivíduo. Por sua vez, um SCG habilitante incentiva o diálogo (Wouters & Wilderom, 2008) e preconiza o desenvolvimento de melhorias dos usuários, em suas habilidades e inteligência (Henttu-Aho, 2016). Além, de proporcionar que os funcionários busquem eficiência e flexibilidade simultânea em seus objetivos (Ahrens & Chapman, 2004), e lidem com mais eficácia com contingências inevitáveis (Adler & Borys, 1996). Ainda, os SCG habilitante incentivam a comunicação bidirecional, promove o compartilhamento de informações, o diálogo interativo, a confiança e o envolvimento do usuário no processo de decisão (Hoy & Sweetland, 2001). Segundo Vieira *et al.*, (2020) um líder transacional age de maneira a estabelecer o cumprimento de regras, por isso ele tem uma relação contrária ao SCG habilitante (Ahrens & Chapman, 2004).

Segundo Cruz *et al.*, (2015) a liderança transacional exhibe claras propostas em termos de expectativas e recompensas e pressupõe um alinhamento com a formalização coercitiva. De acordo com o estudo de Yakimova *et al.* (2018) os procedimentos coercitivos de promoção de conformidade com sanções para seu descumprimento (perda do contrato de franquia) promovem a confiança dos franqueados a melhorar a conformidade dos negócios. Atendem recomendações corretivas por meio de ações para aumentar a uniformidade nos padrões do

franqueador em toda a rede de varejo. Os líderes transacionais buscam coordenar e ajustar continuamente os comportamentos dentro das organizações (Öncer, 2013; Hussain *et al.*, 2017). Assim, usam o SCG coercitivo pois delega aos funcionários os detalhes referentes ao seu próprio trabalho, informando como devem ser executados e a ordem de que devem ser realizados (Burney *et al.*, 2017).

Os controles coercitivos são usados para gerenciar relacionamentos por meio de procedimentos e parâmetros especificados rigorosamente que devem ser seguidos, com consequências para aqueles com comportamento desviante (Free, 2007; Sánchez *et al.*, 2012). Sendo assim, para que esses comportamentos sejam monitorados os líderes transacionais estabelecem um sistema de recompensa, tendo total domínio sobre as ações dos colaboradores, monitorando seus comportamentos e à correção de ações dentro da organização com base nas transações líder-liderado (Aga *et al.*, 2016; Gao *et al.*, 2021).

Os SCG coercitivos, são projetados para atender às necessidades dos gerentes de topo para manter o controle da eficiência (Englund & Gerdin, 2014), impondo a lógica do sistema de controle que requer a adesão a padrões pré planejados (Ahrens & Chapman, 2004). Sendo que, esses padrões são deliberados pelos líderes transacionais que fornecem recompensas aos subordinados em troca da execução das tarefas exigidas e do uso de penalidades para garantir a conformidade da tarefa (Vieira *et al.*, 2020). Os SCG coercitivos são sistemas robustos no qual os trabalhadores têm opções limitadas de ação (Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019). Essa limitação se dá pelo fato de os líderes transacionais serem os detentores da informação, na qual depende de um sistema bem definido de contratos e recompensas para o atingimento das metas e objetivos da organização (Chammas & Hernandez, 2019). Com isso, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1- A liderança transacional associa-se (c) negativamente ao uso habilitante do SCG e (d) positivamente ao uso coercitivo do SCG.

2.4.3 Os usos do SCG e os pensamentos divergente e convergente

Segundo Ahrens e Chapman (2004) o SCG habilitante promove a capacitação e fornecem melhorias e oportunidades (Adler & Borys, 1996), estimulam a utilização das habilidades e inteligência para promover a resolução de problemas a fim de incentivar o desempenho organizacional, assim favorecem o processo criativo por meio de ações adaptativas e criativas (Ahrens & Chapman, 2004; Grabner & Speckbacher, 2016). De acordo com

Speckbacher (2017) o SCG em equipes criativas que trabalham em empresas da moda, os processos de trabalho com alta necessidade de variação e pensamento divergente tornam os controles de comportamento menos aplicáveis.

Em seu estudo Kachelmeier *et al.* (2019), indicam que os incentivos de quantidade, que são, estimular um número maior de ideias de primeiro estágio que levam a ganhos de criatividade, funcionam melhor ao preparar o processo criativo, gerando um número maior de ideias divergentes iniciais que levam a uma eventual vantagem em ideias criativas. Portanto, o raciocínio de pensar diferente é um pré-requisito para pensar criativamente. Esses argumentos se relacionam com a literatura sobre pensamento divergente (Runco & Acar, 2012), em que pessoas geraram novas ideias para a resolução de um problema. Runco e Acar (2012) esclarecem que pensamento divergente não é sinônimo de criatividade, mas é um precursor da criatividade. Em termos simples, as ideias divergentes diferem da norma, mas a criatividade requer ideias que sejam diferentes e eficazes (Runco & Jaeger, 2012).

Portanto, regular o processo criativo restringindo comportamentos ou prescrevendo resultados pode enganar os esforços criativos, reduzir o pensamento divergente e, por fim, resultar em soluções menos criativas. Em contraste com esta visão, outros pesquisadores argumentaram que é precisamente a natureza do trabalho criativo que torna os sistemas de controle úteis e os torna valiosos (Adler & Chen 2011; Grabner & Speckbacher, 2016). Os resultados do estudo de Hempel *et al.* (2012), por exemplo, demonstraram que a formalização habilitadora desempenha um papel significativo no fornecimento de previsibilidade, orientação e clareza para as organizações. Por vez, a formalização habilitante aumenta o empoderamento da equipe, reduzindo a incerteza dentro da empresa e fornecendo uma compreensão de como o resto da organização opera.

Considerando que a lógica habilitante estimula a utilização das habilidades e inteligência dos funcionários (Adler & Borys, 1996), que fomenta a resiliência e induz a criatividade (Beuren & Santos, 2019), espera-se que o estímulo das habilidades de inteligência dos funcionários esteja relacionado ao pensamento divergente (Speckbacher, 2017) induzidas por meio uso habilitante do SCG. Com base no exposto, têm-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2a – O uso habilitante do SCG associa-se positivamente ao pensamento divergente.

Os SCG coercitivos são projetados para atender às necessidades dos gerentes de topo para manter o controle da eficiência (Englund & Gerdin, 2014; Coyte, 2019), impondo aos colaboradores uma lógica de controle com padrões predeterminados (Ahrens & Chapman,

2004). Os controles coercitivos visam produzir um sistema robusto no qual os trabalhadores têm opções limitadas de ação (Ahrens & Chapman, 2004). Essas opções limitadas fazem parte da dimensão do pensamento convergente, que por vez, no processo criativo se utilizam de padrões e lógicas pré-determinadas, com critérios e padrões para a realização das atividades (Cropley, 2006; Berg, 2016).

Segundo Kaveski e Beuren (2020) os sistemas de controle diagnóstico e o de limites restringem os gestores a serem criativos no desenvolvimento de suas atividades, devido as similaridades destes sistemas a formalização coercitiva defende-se que esta formalização, também, restrinja a criatividade priorizando o pensamento convergente. Cools *et al.* (2017), ressalta que o uso diagnóstico do SCG transforma o orçamento em uma espécie de bússola que estimula a criatividade responsiva para lidar com problemas “fechados”. E com isso, o orçamento potencializa o sucesso na tarefa criativa, pois chama a atenção dos funcionários criativos para os limites a serem respeitados. Considera-se esse orçamento como um problema fechado, pois ele já está formulado e já tem um método conhecido para a solução. Esse tipo de projeto fechado tem foco no pensamento convergente, pois ele monitora os resultados e corrige possíveis desvios.

De forma análoga, o uso coercitivo do SCG, também, pode levar os trabalhadores a opções limitadas de ações (Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019). O foco é voltado para o gerente, sendo que o objetivo é controlar as ações a serem tomadas. Por haver essa centralização o objetivo é buscar soluções já existentes, ou por meio de métodos tradicionais, aproximando-se do conceito de pensamento convergente. Portanto tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2b - O uso coercitivo do SCG associa-se positivamente ao pensamento convergente.

2.4.4 Estilos de liderança e os pensamentos divergente e convergente

Os líderes organizacionais precisam ser criativos para promover a criatividade de seus liderados a fim de gerarem novas ideias e novas maneiras de resolverem problemas (Hussain *et al.*, 2017). Os líderes de uma organização incentivam seus liderados a desenvolverem ideias criativas que levam a serviços e produtos inovadores (Yuan & Woodman, 2010) e podem gerar vantagem competitiva para a organização (Hussain *et al.*, 2017). Os líderes transformacionais aumentam as expectativas de desempenho de seus liderados (Bass, 1990) e procuram transformar os valores pessoais e autoconceitos dos liderados, e movê-los para um nível mais alto de necessidades e aspirações (Jung, 2001). Segundo Bass e Avolio (1995) a liderança

transformacional tem quatro comportamentos: estímulo intelectual, motivação inspiradora, influência idealizada e consideração individualizada (Hu *et al.*, 2012). Os comportamentos de liderança transformacional correspondem estreitamente aos determinantes da criatividade no local de trabalho, alguns dos quais são visão, apoio à criatividade, autonomia, incentivo, reconhecimento e desafio (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Por meio do sentimento de autoeficácia os líderes transformacionais causam em seus liderados um maior desempenho criativo, e com isso, os funcionários têm mais probabilidade de se motivar a gerar novas ideias e soluções (Redmond *et al.*, 1993; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Segundo Runco e Acar (2012) a geração de novas ideias que a autoeficácia provoca nos funcionários supostamente se dá pelo pensamento divergente, pois ele busca soluções inovadoras para problemas tipo aberto.

Shin e Zhou (2003) investigaram os efeitos da liderança transformacional na criatividade de nível individual dos funcionários em um ambiente de negócios, usando uma amostra de 260 funcionários de P&D e seus supervisores de 46 empresas. Descobriram que os funcionários coreanos exibem mais criatividade sob liderança transformacional. Os estudos de Gumusluoglu e Ilsev (2009) e Yıldız e Özcan (2014) também corroboram com os achados de (Shin & Zhou, 2003) ao apontar uma relação positiva entre liderança transformacional e criatividade. Segundo Jung (2001) a liderança transformacional promoveu níveis mais elevados de criatividade medidos pelo pensamento divergente entre os membros do grupo. Suave e Aguiar (2021) apontam que a liderança transformacional está associada positivamente ao pensamento divergente. Logo tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3a - A liderança transformacional associa-se positivamente ao pensamento divergente.

A liderança transacional é benéfica para a transmissão e troca de informações dentro das organizações devido ao seu esclarecimento de papéis e requisitos de tarefas em uma estrutura clara (Ma & Jiang, 2018; Gaviria-Marin *et al.*, 2019). Assim, a liderança transacional motiva a eficácia da equipe (Öncel, 2013; Hussain *et al.*, 2017) e pode promover a contribuição criativa da equipe (Taggar, 2002; Rasulzada & Dackert, 2009; Xu & Wang, 2019). No entanto, aparentemente associa-se a aspectos do pensamento convergente, devido ao fato de que a liderança transacional exhibe claras propostas em termos de expectativas e recompensas, tudo já está formado em esperar-se que os processos criativos ou como deve-se criar algo ou resolver também esteja formado com base nas experiências anteriores. Assim, estaria relacionado com

o pensamento convergente.

A liderança transacional tem como característica o estímulo da motivação extrínseca dos liderados, por isso, os liderados tendem a desenvolver menos criatividade (Amabile, 1998). As características dos líderes transacionais tendem a limitar o desenvolvimento de práticas criativas para resoluções de problemas, pois os liderados não se sentem motivados a buscarem soluções criativas capazes de alterar o *status quo* (Jung, 2001). As relações entre líderes e liderados tendem a ser mais restritivas, havendo maior julgamento na execução dos processos (Cropley, 2006). Suave e Aguiar (2021) examinaram a relação entre liderança (transformacional *versus* transacional) e estilo de pensamento criativo (divergente *versus* convergente) com gestores de *startups*. Como resultado apresentado, o estudo aponta que a liderança transacional está associada positivamente ao pensamento convergente. Portanto, de acordo com a literatura, liderança transacional está associada positivamente ao pensamento convergente (Pieterse *et al.*, 2010; Rank *et al.*, 2009; Anderson *et al.*, 2014; Suave & Aguiar, 2021). Com isso tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3b - A liderança transacional associa-se positivamente ao pensamento convergente.

2.4.5 Estilos de liderança, usos do SCG e Criatividade Individual

A liderança é posta como um precursor da criatividade, porque os líderes moldam o ambiente de trabalho a fim de estimular um melhor desempenho de seus liderados (Lee *et al.*, 2020), portanto podem estimular o pensamento divergente ou convergente conforme a estratégia organizacional adotada. Abernethy *et al.*, (2010) reconhecem que o estilo de liderança é uma variável correlacionada com o SCG, que é o meio pelo qual a alta administração se comunica. Os líderes transformacionais são mais carismáticos e inspiradores aos olhos de seus subordinados (Bass & Avolio, 1990). Os líderes transformacionais têm grande poder de influenciar e inspirar respeito nos seguidores (House, 1996). Tais atributos dos líderes transformacionais sugerem que eles podem desenvolver e manter um SCG eficiente (Jung, 2001). O uso habilitante do SCG (Mahama & Cheng, 2013) está ligado ao comportamento, ou seja, ao indivíduo. Spreitzer (1996) argumenta que ao invés do ambiente de trabalho determinar o comportamento nas organizações, as percepções dos indivíduos do ambiente que influenciam o comportamento.

A liderança pode desenvolver e manter um SCG que valoriza e recompensa a criatividade por meio de medidas de desempenho e sistemas de recompensa apropriados (Jung,

2001, Nguyen *et al.* 2017). O SCG habilitante pode proporcionar aos indivíduos um ambiente harmônico que estimula a geração de ideias (Chapman & Kihn, 2009). Ao gerar ideias criativas, os funcionários fornecem novas soluções e possibilidades de mudança que beneficiam a organização (Madjar, 2005; Lee *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo, os profissionais que exercem cargos de liderança podem desempenhar papéis críticos no aumento da criatividade, facilitando o desempenho criativo dos indivíduos e, em seguida, ajudando as organizações aproveitar novas ideias originais para resolver problemas (Madjar, 2005). A geração de novas ideias ocorre por meio do pensamento divergente (Acar & Runco, 2012).

Pesquisas anteriores sugerem que os estilos de liderança transformacional podem capacitar indivíduos e equipes e, assim, influenciar positivamente o desempenho individual (Anderson *et al.* 2014; Jung, 2001). No estudo de Jung (2001) analisaram o efeito dos estilos de liderança transformacional e transacional no pensamento divergente dos membros do grupo. Os resultados experimentais em grande parte fornecem suporte para a noção de que a liderança transformacional suporta melhor o pensamento divergente do que a liderança transacional. Sabendo que a liderança é um precursor para a escolha do SCG (Abernethy *et al.*, 2010), o SCG habilitante visa facilitar os funcionários a lidar de forma mais eficaz com eventuais problemas que venham surgir na organização (Ahrens & Chapman, 2004; Hartmann & Maas, 2011). A literatura aponta que o trabalho realizado de maneira criativa, torna o SCG útil e valioso (Adler & Chen, 2011; Grabner & Speckbacher, 2016).

Neste estudo pressupõem-se que o uso do habilitante SCG tem um papel mediador na relação entre estilo de liderança transformacional e pensamento divergente. Formula-se, então, as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4a – O uso habilitante do SCG medeia a relação entre liderança transformacional e pensamento divergente.

Os líderes transacionais se concentram apenas na natureza transacional de seus relacionamentos com seus seguidores (Abbas & Ali, 2021). Meta-análises anteriores sugerem que esse estilo de liderança é eficaz para aumentar a satisfação dos seguidores com o líder, a motivação no trabalho (Judge & Piccolo, 2004), e a criatividade (Wang *et al.*, 2011). Um líder transacional influencia a motivação dos membros do grupo para participar e cooperar, esclarecendo os objetivos e fornecendo *feedback* (Bass & Avolio, 1995; Kahai *et al.*, 2003). Um líder transacional pode construir expectativas de esforço realização para motivar extrinsecamente a criatividade (Eisenberger *et al.*, 1998).

Não há consenso na literatura sobre qual estilo de liderança leva ao qual SCG, mas por meio de evidências, supostamente a liderança transacional influencia o líder pelo uso coercitivo do SCG. Pois o uso coercitivo é caracterizado pela implementação de procedimentos rigidamente especificados e para serem rigorosamente seguidos (Radtke & Widener, 2016). Os funcionários apenas conhecem os detalhes de seu próprio trabalho e são informados especificamente sobre quais tarefas executar, como executá-las e em que ordem devem ser realizadas (Burney et al., 2017). Para Silva *et al.*, (2020) as características coercitivas do orçamento aumentam a criatividade dos gestores de empresas tecnológicas.

Pesquisa existente sobre liderança e criatividade sugere que a liderança transacional é mais eficaz no apoio ao pensamento convergente e na avaliação de ideias (Anderson *et al.*, 2014). O pensamento convergente é a capacidade de resolver problemas ou responder perguntas sem qualquer habilidade criativa (Guilford, 1967). Neste estudo pressupõem-se que o uso coercitivo do SCG tem um papel mediador na relação entre estilo de liderança transacional e o pensamento convergente. Formula-se, então, as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4b – O uso coercitivo do SCG medeia a relação entre liderança transacional e pensamento convergente.

Com base nas evidências teórico-empíricas apresentadas e as hipóteses de pesquisa delineadas, a Figura 9 ilustra o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

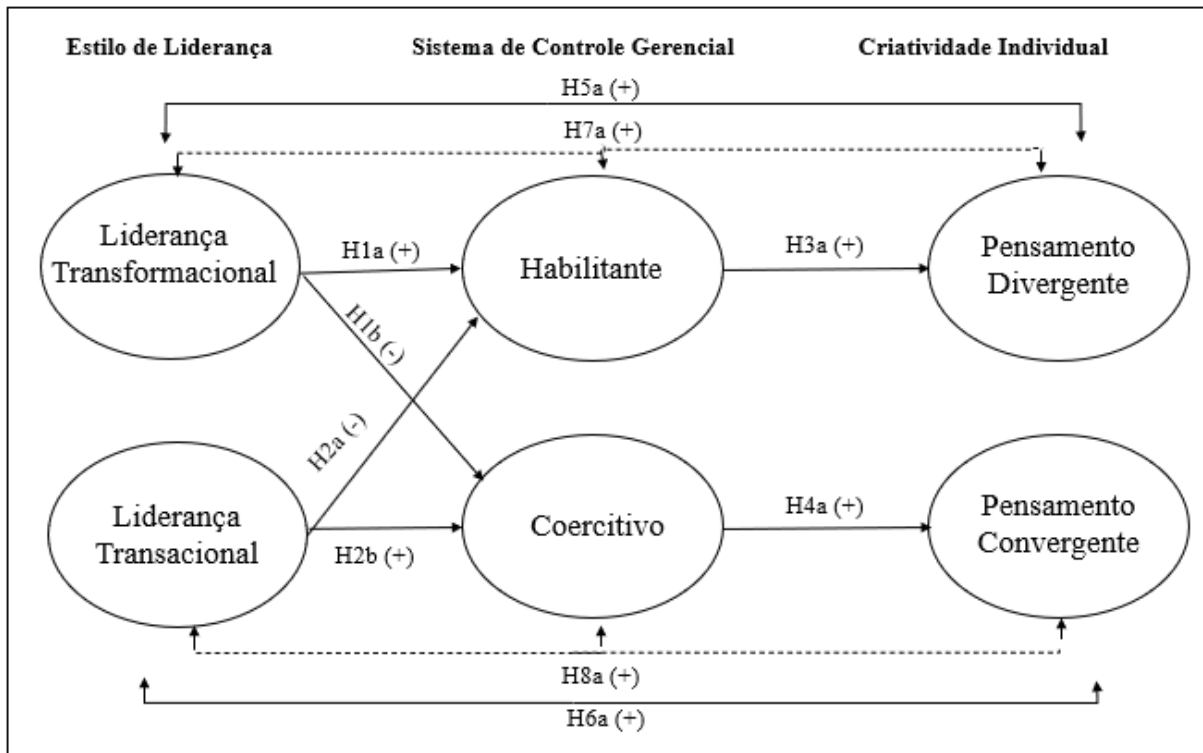


Figura 9. Modelo teórico proposto
 Fonte: Elaboração própria.

Conforme exposto na Figura 9, conjectura-se que a liderança transformacional se associa positivamente ao uso habilitante e negativamente ao uso coercitivo do SCG (H_{1a} e H_{1b}); que a liderança transacional está correlacionada negativamente ao uso habilitante e positivamente ao uso coercitivo do SCG (H_{2a} e H_{2b}). Por sua vez a formalização habilitante do SCG está relacionada positivamente ao pensamento divergente (H_{3a}), e a formalização coercitiva positivamente ao pensamento convergente (H_{4a}). E que a liderança transformacional se associa positivamente com o pensamento divergente (H_{5a}) e a liderança transacional associa-se positivamente com o pensamento convergente (H_{6a}). Além destas, pressupõem-se que o uso habilitante do SCG medeia a relação entre liderança transformacional e pensamento divergente (H_{7a}) e o uso coercitivo do SCG medeia a relação entre liderança transacional e pensamento convergente (H_{8a}).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos para orientar a pesquisa empírica. Estes foram definidos com base no objetivo de analisar o efeito dos estilos de liderança e o uso dos SCG na criatividade individual. Para tal, apresenta-se o delineamento da pesquisa, o instrumento de pesquisa, posteriormente a população e amostra e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, visto que, com base nas percepções dos respondentes, busca-se descrever a influência dos estilos de liderança e do SCG na criatividade individual. O propósito desse tipo de pesquisa é descrever características ou comportamentos de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis, a fim de apresentá-las de maneira clara e convincente (Gil, 2008).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de um levantamento, sendo aplicado um questionário aos gestores de médio escalão do setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras. Para Cooper e Schindler (2011), a pesquisa de levantamento consiste em derivar dados comparáveis entre subconjuntos da amostra escolhida para que semelhanças e diferenças possam ser encontradas. Dessa maneira, utilizaram-se dados de um recorte transversal, para explicar as características das variáveis presentes nas indústrias têxteis brasileiras.

Quanto ao problema, esta pesquisa é de natureza quantitativa, ao analisar a relação proposta pelo modelo teórico. A pesquisa quantitativa refere-se “aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados” (Martins & Theóphilo, 2016, p. 274). O objetivo da abordagem quantitativa é mensurar os dados coletados. A pesquisa é direcionada pelas hipóteses, as quais serão testadas, utilizando como ferramenta a estatística para estabelecer padrões comportamentais e comprovar teorias (Collis & Hussey, 2005; Sampiere *et al.*, 2013; Lakatos & Marconi, 2017).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Com base no modelo teórico proposto, apresentam-se as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO). As definições são elementos fundamentais e esclarecedores para a validade da pesquisa quantitativa. As definições constitutivas referem-se ao conceito dos

termos de forma teórica e surgem da fundamentação teórica e, as definições operacionais referem-se à operacionalização das DC, ou seja, de que maneira o termo será identificado na realidade no decorrer do estudo (Vieira, 2004). As definições constitutivas e operacionais desta pesquisa são apresentadas na Figura 10.

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estilos de Liderança	Liderança Transformacional	Os líderes transformacionais são proativos, aumentam a consciência dos liderados para interesses coletivos e atuam como mentores para aqueles que precisam de ajuda para crescer e se desenvolver (Bass, 1990; Antonakis <i>et al.</i> , 2003; Hu <i>et al.</i> , 2012).	A liderança transformacional compreende: i) a influência idealizada; ii) a motivação inspiradora; iii) a estimulação intelectual e iv) a consideração individualizada (Bass, 1990; Antonakis <i>et al.</i> , 2003; Judge & Piccolo, 2004; Hu <i>et al.</i> , 2012).
	Liderança Transacional	É um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais e normalmente é representada como definição de objetivos e monitoramento e controle de resultados (Bass, 1990; Antonakis <i>et al.</i> , 2003; Hu <i>et al.</i> , 2012).	A liderança transacional está ligada: i) recompensa contingente; ii) gestão por exceção ativa e iii) gestão por exceção passiva (Bass, 1990; Antonakis <i>et al.</i> , 2003; Judge & Piccolo, 2004; Hu <i>et al.</i> , 2012).
Sistemas de Controle Gerencial	Habilitante	O SCG habilitante é projetado para aprimorar as capacidades dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004).	O uso habilitante promove discussões em reuniões entre subordinados, superiores e pares. Discute-se os planos de ação de curto e longo prazo, alinha-se as metas com os objetivos da organização e possibilitar à organização alcançar novos horizontes.
	Coercitivo	O SCG coercitivo especifica regras organizacionais com o objetivo de produzir um sistema infalível. O caráter coercitivo desse tipo de formalização reside na imposição de sua lógica aos membros da organização (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004).	O uso coercitivo acompanha os progressos das metas estipuladas pelos gerentes, monitorar e acompanhar os resultados e revisar medidas de desempenho organizacional.
Criatividade Individual	Pensamento Divergente	Refere-se à “novidade” aspecto da criatividade e envolve a busca de novas associações, combinações ou perspectivas. (Guilford, 1967; Cropley, 2006; Berg, 2016).	O pensamento divergente busca trazer novas soluções a problemas complexos e facilita a criatividade organizacional.
	Pensamento Convergente	É orientado para derivar a melhor (ou correta) resposta para uma pergunta claramente definida, ou seja, geração de ideias criativas (Cropley, 2006; Berg, 2016).	O pensamento convergente, busca enfatizar a necessidade de se utilizar ferramentas já existentes na organização para a resolução de problemas.

Figura 10. Definições constitutivas e operacionais.

Fonte: Elaboração própria.

Com base nas definições constitutivas e operacionais, elaborou-se o instrumento de pesquisa discutido em seguida.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa, alinhado ao modelo teórico, compõe-se de seis construtos: Estilos de liderança (transformacional e transacional); SCG (habilitantes e coercitivo); e criatividade individual (pensamento divergente e convergente). As assertivas foram adaptadas dos estudos de Cropley (2006), Free (2007); Hartmann e Maas (2011); Mahama e Cheg (2013); Aga (2016); Aga *et al.* (2016); Berg (2016); Beuren e Santos (2019) e Awang *et al.* (2020). Tais constructos estão evidenciados na Figura 11.

Construto de 1ª Ordem	Construto de 2ª Ordem	Assertivas utilizadas em estudos anteriores
Estilos de Liderança	Liderança Transformacional	O construto de Estilo de Liderança Transformacional é constituído de 13 assertivas baseadas em Aga <i>et al.</i> , (2016). Itens (q1 a q13).
	Liderança Transacional	O construto de Estilo de Liderança Transacional é constituído de 7 assertivas baseadas em Aga (2016). Itens (q14 a q20).
Sistemas de Controle Gerencial	Habilitante	O construto de SCG Habilitante é constituído de 6 assertivas, sendo que quatro foram criadas com base na pesquisa de Hartmann e Maas (2011) e duas foram adaptadas de Beuren e Santos (2019). Itens (q21 a q26).
	Coercitivo	O construto de SCG Coercitivo é constituído de 6 assertivas criadas com base nos estudos de Free (2007), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheg (2013). Itens (q27 a q32).
Criatividade Individual	Pensamento Divergente	O construto de pensamento divergente é constituído de 6 assertivas baseadas em Awang <i>et al.</i> (2020). Itens (q33 a q38).
	Pensamento Convergente	O construto de pensamento convergente é constituído de 6 assertivas criadas com base nas pesquisas de Cropley (2006) e Berg (2016). Itens (q39 a q44).

Figura 11. Composição do Instrumento de Pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Para mensurar o construto dos estilos de liderança utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), este instrumento foi desenvolvido por Bass e Avolio (1995). No entanto, com intuito de aumentar a consistência interna e a validade do instrumento alguns estudos (Tejeda *et al.*, 2001; Doeleman *et al.*, 2012; Tyssen *et al.*, 2014) recomendam uma versão melhorada do MLQ. Portanto, optou-se por utilizar a versão do instrumento de Aga *et al.* (2016) para o estilo de liderança transformacional e Aga (2016) para o estilo de liderança transacional, respectivamente com 13 e 7 assertivas.

Mensurou-se o construto uso habilitante do SCG, com base nos estudos de Hartmann e Maas (2011) e Beuren e Santos (2019), e o uso coercitivo do SCG com base nos estudos de Free (2007), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheg (2013), ambas contêm seis assertivas.

A criatividade individual contou com 12 assertivas, sendo 6 sobre o pensamento divergente adaptadas do estudo de Awang *et al.* (2020), e 6 assertivas relacionadas ao pensamento convergente criadas com base nos estudos de Cropley (2006) e Berg (2016). As assertivas do instrumento de pesquisa foram mensuradas partir de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1- discordo totalmente e 5 - concordo totalmente, em que o respondente indicava sua concordância.

Para evitar uma medição distorcida daquilo que se pretende medir, as assertivas oriundas de instrumentos estrangeiros (Aga *et al.*, 2016; Aga, 2016; Awang *et al.*, 2020) passaram pelo processo de tradução e tradução reversa, conforme recomendado por Pedroso *et al.* (2004). O instrumento de pesquisa, também, foi submetido ao pré-teste com os membros do Laboratório de Pesquisa Gerencial (LAPEG) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), a fim de suprimir qualquer dificuldade de compreensão adicional das assertivas. Posteriormente, foi submetido a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa CEP/SD da Universidade Federal do Paraná, registrada sob o número CCAE: 53105021.0.0000.0102, sendo aprovado conforme Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética apresentado no ANEXO E.

Portanto, o questionário aplicado a amostra pesquisada contou com 44 assertivas, conforme Figura 12.

Construto de 1ª Ordem	Construto de 2ª Ordem	Assertivas	Referências
Estilos de Liderança	Liderança Transformacional	1 Os membros da minha equipe têm plena fé em mim.	Adaptado de Aga <i>et al.</i> (2016).
		2 Eu mostro a importância de se ter um forte senso de responsabilidade.	
		3 Eu permito que os membros da minha equipe pensem em soluções diferentes para problemas antigos.	
		4 Dou atenção individual aos membros da minha equipe.	
		5 Os membros da minha equipe têm orgulho de serem liderados por mim.	
		6 Demonstro confiança no alcance dos objetivos do projeto, para a minha equipe.	
		7 Busco oferecer aos membros da minha equipe nova perspectivas sobre os problemas que enfrentamos.	
		8 Eu ajudo cada membro da minha equipe a desenvolver seus pontos fortes.	
		9 Eu busco fazer com que os membros da minha equipe se sintam bem por estarem perto de mim.	
		10 Eu ajudo os membros da minha equipe a encontrar significado em seu trabalho.	
		11 Eu instigo os membros da minha equipe a repensarem ideias que não haviam questionado antes.	

		12 Estou atento às preocupações individuais dos membros da minha equipe.	
		13 Demonstro otimismo com os objetivos da equipe.	
	Liderança Transacional	14 Oriento os membros da minha equipe o que fazer se quiserem ser recompensados por seu trabalho.	Adaptado de Aga (2016).
		15 Recompensar os membros da minha equipe quando alcançam seus objetivos.	
		16 Deixa claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	
		17 Concentro toda a minha atenção em lidar com erros e falhas.	
		18 Eu foco minha atenção nas irregularidades, exceções e desvios dos padrões.	
		19 Eu monitoro de perto o desempenho da minha equipe.	
Sistemas de Controle Gerencial	Habilitante	20 Eu acompanho todos os erros cometidos pelos membros da minha equipe	Criado com base em Hartmann e Maas (2011).
		21 O uso dos controles gerenciais fornece uma estrutura para que eu discuta metas e ações dos meus subordinados.	
		22 O uso dos controles gerenciais é um processo contínuo que requer atenção de todos na empresa.	
		23 Os controles gerenciais são usados para estimular a interação dos gestores em diferentes níveis hierárquicos.	
		24 Eu uso os controles gerenciais para discutir com meus subordinados os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais.	
		25 Eu uso as informações dos controles gerenciais a fim de buscar alternativas para melhorar as operações sob meu controle.	Adaptado de (Beuren & Santos, 2019)
	Coercitivo	26 Eu uso os controles gerenciais de modo a auxiliar os meus subordinados a lidar com as contingências inevitáveis de seu trabalho.	
		27 Eu uso os controles gerenciais para que meus subordinados tenham rotinas predefinidas, regras especificadas e expectativas detalhadas.	Criado com base em Free (2007).
		28 Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados o que é e o que não é permitido.	Criado com base em Hartmann e Maas (2011).
		29 Eu uso os controles gerenciais como instrumentos para limitar a liberdade de ação dos meus subordinados;	
		30 Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados como eles devem se comportar.	Criado com base em Mahama e Cheg (2013).
		31 Eu uso os controles gerenciais para delegar aos meus subordinados como executar os processos organizacionais e assim evitar erros.	
Criatividade Individual	Pensamento Divergente	32 Eu uso os controles gerenciais com o objetivo de monitorar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos.	Adaptado de Awang <i>et al.</i> , (2020).
		33 Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise minuciosa dos problemas apresentados.	
		34 Eu motivo a minha equipe a encontrar soluções para coisas que não funcionam bem.	
		35 Eu motivo a minha equipe para que encontrem	

		ideias e métodos para melhorar a qualidade do trabalho.	
		36 Eu encorajo a minha equipe a procurarem novas ideias.	
		37 Eu estímulo a minha equipe a buscar ideias diferentes e extraordinárias.	
		38 Eu motivo a minha equipe a buscarem novas possibilidades de realizar o trabalho para atingirem as metas organizacionais.	
	Pensamento Convergente	39 Eu incentivo a minha equipe a cumprir regras já existentes na empresa.	Criado com base em Cropley (2006) e Berg (2016).
		40 Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise previa em relação a viabilidade técnica e financeira dos projetos.	
		41 Eu estímulo a minha equipe para que se tenha objetividade na realização das tarefas.	
		42 Eu incentivo a minha equipe a utilizar o conhecimento advindo de experiências anteriores para a realização das tarefas.	
		43 Eu encorajo a minha equipe a buscar familiaridade com os processos organizacionais já existentes na empresa.	
		44 Eu motivo a minha equipe para que seja aplicado critérios, padrões e lógicas com base em conhecimentos e experiências anteriores.	

Figura 12. Instrumento de Pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Para fins de análise demográfica, inseriu-se no instrumento de pesquisa indagações a respeito de caracterização da empresa e do perfil do respondente. Em relação às empresas, coletou-se informações relativas à cidade de localização da empresa, a estratégia competitiva que a empresa utiliza, quantidade de funcionários da empresa, abrangência de atendimento, o porte da empresa, e o segmento da empresa. Em relação aos respondentes, questionou-se gênero ao qual se identifica, idade, escolaridade, área de formação, há quanto tempo está trabalhando na organização e há quanto tempo desempenha a função na empresa em que trabalha.

3.4 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DOS DADOS

A população do estudo consiste em indústrias têxteis e de confecções brasileiras, em específico o setor de confecção. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), em 2022, o setor têxtil era o segundo maior empregador da indústria de transformação brasileira, perdendo apenas para o setor de alimentos e bebidas, até 2019 (Abit) era o segundo maior gerador do primeiro emprego. Ainda de acordo com a Abit, em 2020 o faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção foi de R\$ 161 bilhões, com uma produção média de confecção de 7,93 bilhões de peças e uma produção média têxtil de 1,91 milhões de toneladas, empregando 1,36 milhão de forma direta e 8 milhões indiretas. A indústria têxtil está

presente no Brasil há mais de 200 anos, gerando negócios e solidificando a moda brasileira.

De acordo com a Abit existem 24,6 mil empresas do setor têxtil em todo o País (formais) (IEMI), que são a população alvo da pesquisa. O perfil de respondentes são os gestores das indústrias do setor de confecções do vestuário feminino, masculino e infantil. A amostra foi selecionada por acessibilidade, com base nos respondentes que exercem cargos de liderança em organizações dependentes da criatividade.

Para a estimativa da amostra mínima necessária recorreu-se ao *software* G*Power 3.1.9.2 (Faul *et al.*, 2009). Seguindo as recomendações de Hair *et al.*, (2014) utilizando o poder do teste a 0,80, e o tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15. Considerando que o número de preditores é 2 (Figura 9) a amostra mínima para o estudo é de 77 casos. Ringle *et al.*, (2014) sugerem que para ter um modelo mais consistente é interessante utilizar o dobro ou o triplo desse valor, portanto a amostra mínima está entre 154 e 231 casos.

A coleta de dados ocorreu via questionário, e utilizou-se a rede profissional *LinkedIn* para a busca de profissionais que exercem cargos de liderança em indústrias que compõem a população de interesse, portanto, selecionou-se gestores de médio escalão como: gerentes, supervisores e coordenadores que exercem o cargo em indústrias têxteis e confecção. Para dar suporte a coleta de dados utilizou-se a plataforma *Google forms*.

A priori o primeiro contato foi por meio do envio de um convite aos possíveis respondentes via rede profissional *LinkedIn*. Após o aceite, enviou-se uma mensagem de agradecimento e uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa e as contribuições que haveriam a partir dos resultados. Após redimir possíveis dúvidas, encaminhou-se o *link* para acesso ao questionário e, quando solicitado, disponibilizou-se o *link* via e-mail.

Outro método utilizado para a coleta dos dados foi por meio do acesso ao *site* dos sindicatos de indústrias têxteis brasileiras de diversos estados. A escolha desses estados se deu por conveniência e acessibilidade, após obter a relação das indústrias, verificou-se o contato das empresas, sendo por e-mail ou telefone. O contato deu-se por meio de um telefonema ao departamento de recursos humanos solicitando que encaminhassem aos gerentes, supervisores e coordenadores o questionário da pesquisa. Após a autorização do departamento de recursos humanos, foi enviado um e-mail explicando o objetivo da pesquisa e o *link* do questionário para que o mesmo replicasse aos colaboradores da empresa.

Os dados foram coletados entre novembro de 2021 a março de 2022. Obtiveram-se 239 respostas, no entanto, foram excluídas 37 respostas, sendo: 13 por apresentarem *outliers*, 10 por identificarem setores que a pesquisa não abrange e 14 por identificarem na questão filtro que não trabalhavam no setor têxtil. Portanto, a amostra contou com o total de 202 respostas válidas,

número adequado para estimar as hipóteses da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados iniciou-se por meio da estatística descritiva para os dados de perfil dos respondentes e das empresas, seguida pela análise fatorial confirmatória e para o teste das hipóteses empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*).

3.5.1 Estatística descritiva

A estatística descritiva “permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidade e valores atípicos” (Fávero *et al.*, 2009 p. 51). E será utilizada para realizar categorizações, com vistas em aumentar a compreensibilidade dos comportamentos dos dados (Fávero *et al.*, 2009). Dessa forma, adotou-se a estatística descritiva para: (i) caracterizar o perfil dos respondentes e a caracterização das empresas e (ii) analisar medidas de tendência central dos constructos (mínimo, máximo e moda).

3.5.2 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE), visa descobrir a natureza da estrutura subjacente entre as variáveis medidas, sendo que o pesquisador tem pouco ou nenhum conhecimento prévio acerca da estrutura dos fatores (Fávero *et al.*, 2009). A AFE é uma abordagem baseada em dados, de modo que nenhuma especificação, a priori, seja feita em relação ao número de fatores e relações entre os fatores/ítems (Brown, 2015; Rogers, 2021). Comumente, a AFE é empregada como um primeiro passo para determinar o número apropriado de fatores e descobrir quais variáveis observadas são indicadoras das variáveis latentes (Brown, 2015, Rogers, 2021).

Sobre o *software* para realização da AFE, o SPSS destaca-se como o *software* comercial mais utilizado em ciências sociais aplicadas, que permite apenas desenvolver análises lineares, pois utiliza apenas a matriz de correlação de *Pearson*. Portanto, utilizou-se o *Factor*, *software* livre, fácil de usar, poderoso e que engloba todas as melhores práticas recentes (Baglin, 2014; Damásio & Dutra, 2018; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017; Lloret *et al.*, 2017).

3.5.3 Modelagem de equações estruturais

A técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) é uma combinação de Análise Fatorial e Análise de Regressão, que permite que o pesquisador teste estruturas fatoriais de medida psicométrica, e analisem simultaneamente a relação entre as variáveis (Hair *et al.*, 2014). De acordo com Hair Jr *et al.* (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.

Dessa forma, para analisar os dados coletados utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*Structured Equation Modeling* – SEM) por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS) no *software* SmartPLS, para associar os estilos de liderança, SCG e criatividade individual. O modelo PLS-SEM é caracterizado por dois componentes principais, o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Conforme apresentado na Figura 13.

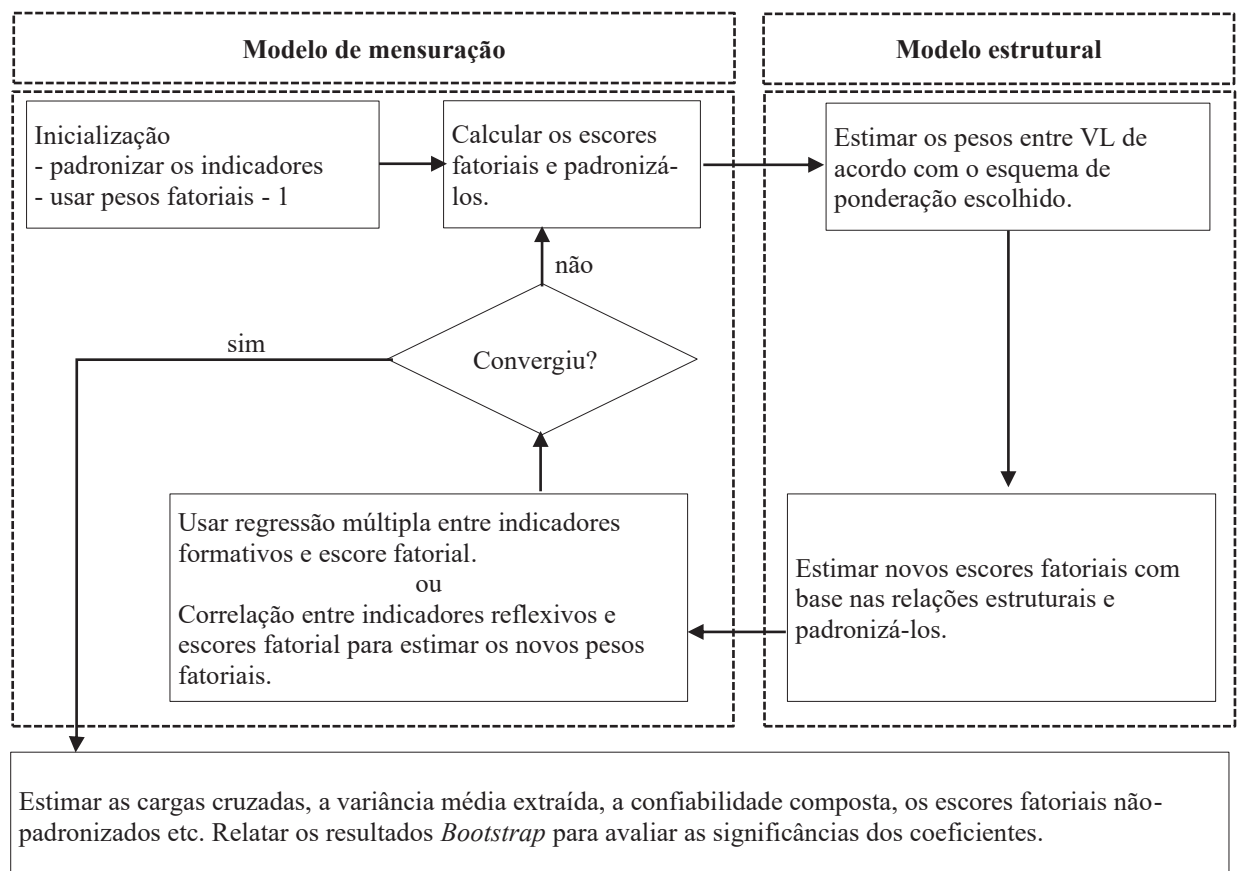


Figura 13. Estágios de mensuração PLS-SEM

Fonte: Bido *et al.*, (2009)

Segundo Brei e Liberali, (2006) primeiramente estima-se o modelo de mensuração e

posteriormente estima-se o modelo estrutural. A finalidade principal do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo que se esperava que medissem. No método PLS-SEM os constructos podem ser mensurados considerando duas possíveis relações: (a) reflexiva e (b) formativa.

Os indicadores reflexivos constituem um conjunto representativo de todos os itens possíveis dentro do domínio conceitual de um constructo, ou seja, os constructos (variáveis latentes) ocasionam as variáveis observadas e esses indicadores refletem o fenômeno. Em contrapartida, os constructos formativos são as variáveis latentes que são formadas pelos itens, ou seja, essas variáveis formam o constructo e não existe correlação entre si (Hair *et al.* 2014). A diferença fundamental entre construtos reflexivos e formativos é que a variável latente determina os indicadores para construtos reflexivos, enquanto os indicadores determinam a variável latente para construtos formativos (Peng & Lai, 2012). Logo, com base no modelo teórico (Figura 10), as relações entre as assertivas apresentadas para Sistemas de Controle Gerencial, para Estilos de Liderança e Criatividade Individual, nesta pesquisa, são reflexivos.

Na Figura 14 apresenta-se os critérios para o modelo de mensuração que foram seguidos, para avaliar as relações reflexivas do modelo.

Procedimentos	Objetivos
Significância e relevância dos pesos dos indicadores	Para analisar a significância e a relevância dos indicadores, sugere-se: (a) se o peso for significativo, o indicador deve permanecer, (b) se o peso não for significativo, indicador inferior a 0,708, o indicador pode permanecer se houver justificativa ou argumentação feita pela literatura e (c) se o peso não for significativo e a carga fatorial for inferior a 0,300, o indicador poderá ser retirado.
Consistência interna	Confiabilidade Composta avalia se o indicador mensurou adequadamente os construtos, deve apresentar valores de 0,60 e 0,70 são considerados válidos em pesquisa exploratória, e valores entre 0,70 e 0,90 variam de “satisfatório a bom”. Utilizou-se a Confiabilidade Composta por ser mais adequada ao PLS, pois as variáveis são priorizadas de acordo com a sua confiabilidade, já o Alfa de <i>Cronbach</i> é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo.
Validade convergente	A validade convergente, os constructos são obtidos de relações reflexivas uma vez que todos os valores da (Variância Média Extraída – AVE) são iguais ou superiores a 0,50.
Validade discriminante	Verifica se a medida em questão não está relacionada indevidamente com indicadores de construto distintos (ou seja, com as variáveis das quais o teste deveria diferir). A validade discriminante será medida pelo critério <i>Fornell-Lacker</i> e (<i>Heterotrait-Monotrait</i> - HTMT)

Figura 14. Critérios de avaliação do modelo de mensuração

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2021); Ringle *et al.* (2014)

Em seguida, estima-se o modelo estrutural por meio dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. Esta estimação é resultado da conversão desse diagrama em um conjunto ou sistema de equações, que representam matematicamente a relação gráfica (ou estrutural) entre as variáveis. Segundo Hair *et al.*, (2014) a avaliação da qualidade do modelo é

baseada em sua capacidade de prever os construtos endógenos. Os seguintes critérios facilitam esta avaliação: Coeficiente de determinação (R^2), redundância validada cruzada (Q^2), coeficientes de caminho e o tamanho do efeito (f^2). Antes dessa avaliação, o pesquisador precisa testar o modelo interno para possíveis problemas de colinearidade. No *software SmartPLS*, será auferido nos módulos Algoritmo, *Bootstrapping* e *Blindfolding*, essas três ferramentas serão para analisar o modelo proposto.

3.6 TESTE DE VIÉS

Por ser um estudo de recorte transversal, as respostas são coletadas em um mesmo período e por uma mesma fonte (perfil único) (Podsakoff *et al.* 2003), o que pode levar ao viés do método comum (*Common Method Bias* - CMB). A fim de reduzir tal problema, os respondentes foram alertados da não existência de resposta certa ou errada, e sim de acordo com a percepção individual. Outro procedimento utilizado, foi a distribuição aleatória das assertivas referente a cada construto, pois a ordem das questões causa viés pela tendência do respondente em seguir padrões de resposta, utilizando da memória de curto prazo (Podsakoff *et al.*, 2003).

Os vieses são responsáveis por superestimar correlações entre respostas de variáveis que estão próximas no questionário, a fim de mensurar o viés utilizou-se o teste de fator único de Harman. O teste de fator único de Harman, verifica se os dados não possuem representativas limitações de viés do método comum, seguindo os pressupostos de Podsakoff *et al.* (2003). Os resultados do teste indicaram que a variância total explicada foi de 67,70%, sendo que o primeiro fator foi responsável por 22,01%, da variância observada. Tais resultados apontam que nenhum fator isolado representa individualmente grande parte da variância (>50%), logo, não se descarta problemas relacionados a viés na amostra, conforme preceitos de Podsakoff *et al.* (2003).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos. Inicia-se pelo perfil demográfico dos respondentes e pela caracterização das indústrias participantes da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a estatística descritiva e posteriormente a análise fatorial exploratória. Em seguida, avalia-se a modelagem de equações estruturais, primeiro com a validação do modelo de mensuração, e posteriormente à análise do modelo estrutural, com as relações diretas e indiretas a partir da inserção das variáveis mediadoras. Por fim, são discutidos os resultados obtidos na investigação empírica.

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Nesta seção apresenta-se os dados coletados, primeiramente o perfil demográfico dos respondentes da pesquisa, em seguida a caracterização das empresas e, por fim, a estatística descritiva das variáveis pesquisadas.

4.1.1 Perfil demográfico dos respondentes

A pesquisa foi realizada com coordenadores, supervisores e gerentes do setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras, em que se obteve 202 respostas válidas. Na Tabela 1, evidenciam dados demográficos dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1. Perfil demográfico dos respondentes

Gênero	Frequência	%	Área de Formação	Frequência	%
Masculino	146	72,28%	Administração	74	36,63%
Feminino	49	24,26%	Ciências Contábeis	13	6,44%
Prefiro não identificar	3	1,49%	Economia	3	1,49%
A gênero ou Não-binário	4	1,97%	Engenharia de Produção	50	24,75%
Faixa Etária	Frequência	%	Moda	17	8,42%
Até 30 anos	14	6,93%	Outros cursos superiores	45	22,27%
Entre 31 e 40 anos	86	42,57%	Formação Acadêmica	Frequência	%
Entre 41 e 50 anos	77	38,12%	Ensino Médio	3	1,49%
Entre 51 e 60 anos	23	11,39%	Ensino Técnico	5	2,48%
Acima de 60 anos	2	0,99%	Graduação	64	31,68%
Cargo Atual	Frequência	%	Especialização (lato sensu/MBA)	114	56,42%
Gerente	117	57,92%	Mestrado	13	6,44%
Supervisor (a)	44	21,78%	Doutorado	3	1,49%
Coordenador (a)	41	20,30%	Tempo de Empresa	Frequência	%
Tempo de Empresa	Frequência	%	Até 2 anos	63	31,19%
Até 2 anos	38	18,81%			

Superior a 2 anos e até 8 anos	79	39,11%	Superior a 2 anos e até 8 anos	107	52,97%
Superior a 8 anos e até 16 anos	53	26,24%	Superior a 8 anos e até 16 anos	30	14,85%
Superior a 16 anos	32	15,84%	Superior a 16 anos	2	0,99%

Fonte: dados da pesquisa.

Na amostra destaca-se que (72,28%) dos respondentes são do gênero masculino, e (24,26%) feminino. Possuem idade, majoritariamente, entre 31 e 40 anos (42,57%). Em relação ao grau de formação dos respondentes, grande parte possui especialização (lato sensu/MBA) (56,44%). Quanto à área de formação dos gestores, (36,63%) tem formação em administração e 24,75% em engenharia de produção

Quando foram indagados sobre o cargo que ocupam na empresa, mais da metade dos respondentes (57,92%) estão em cargos de gerência, e (21,78%) ocupam cargos de supervisores e (20,30%) de coordenadores. Sendo que (39,11 %) estão na empresa entre 2 a 8 anos, e (52,97%) desempenham a mesma função, também, entre 2 e 8 anos. Portanto, a amostra é caracterizada como, predominantemente, masculina com até 40 anos, que ocupam cargos de gerência há mais de dois anos.

4.1.2 Caracterização das empresas

Na Tabela 2 são apresentadas características das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Características das empresas

Quantidade de Colaboradores	Freq.	%	Tempo de Atuação da empresa	Freq.	%
Até 20 funcionários	4	1,98%	Superior a 2 anos e até 8 anos	1	0,50%
De 20 a 50 funcionários	16	7,92%	Superior a 8 anos e até 16 anos	7	3,47%
De 50 a 100 funcionários	15	7,43%	Superior a 16 e até 22 anos	15	7,43%
Mais de 100 funcionários	167	82,67%	Superior a 22 anos	179	88,60%
Sector de Atuação	Freq.	%	Regiões	Freq.	%
Confecção	133	65,82%	Centro-Oeste	7	3,47%
Tecelagem e Confecção	31	15,35%	Nordeste	6	2,97%
Malharia e Confecção	18	8,91%	Norte	5	2,48%
Fiação, Tecelagem, Acabamento e Confecção	5	2,48%	Sudeste	48	23,76%
Fiação e Confecção	1	0,50%	Sul	136	67,32%
Tecelagem, Malharia e Confecção	4	1,98%	Abrangência de atendimento	Freq.	%
Tecelagem, Beneficiamento e Confecção	5	2,48%	Local	2	0,99%
Tecelagem, Malharia, Confecção e Beneficiamento	1	0,50%	Regional	12	5,94%
Tecelagem, Fiação, Malharia e Confecção	4	1,98%	Nacional	97	48,02%
			Internacional	91	45,05%
			Porte da Empresa	Freq.	%

Estratégia competitiva	Freq.	%			
Diferenciação	107	52,97%	Microempresa	7	3,47%
Enfoque	22	10,89%	Empresa de Pequeno Porte	11	5,45%
Liderança em Custo	73	36,14%	Médio porte	71	35,15%
			Grande Empresa	113	55,93%

Fonte: dados da pesquisa.

Consoante a Tabela 2, grande parte dos respondentes (88,61%) indicaram que a indústria em que trabalha está em funcionamento há mais de 22 anos e também existe uma pequena parcela (7,43%) com tempo de atuação no mercado de 16 a 22 anos. As indústrias possuem um quadro de funcionários robusto, sendo (82,67%) com mais de 100 funcionários. E apenas (1,98%) possuem até 20 funcionários. O porte das indústrias evidencia que (55,94%) são referentes a grandes empresas e (35,15%) são indústrias de médio porte.

A indústria têxtil e de confecção é ampla e é composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas. Considerando 4 etapas: 1) fiação; 2) tecelagem; 3) acabamento e 4) confecção (Hiratuka *et al.*, 2008). Para tanto, optou-se para o estudo o setor de confecção da indústria têxtil, pois de acordo com a (Abit, 2022) o setor de confecção produziu 7,93 bilhões de peças em 2020, sendo o setor que gera mais empregos. Dos 202 respondentes, (65,84%) atuam em indústrias do setor de confecção, (34,16%) desempenham suas atividades em indústrias com mais de um setor produção, sendo (15,35%) em indústrias de tecelagem e confecção, e (8,91%) em indústrias de malharia e confecção. As regiões com a maior concentração de indústrias têxtil são sudeste (23,76%) e sul (67,33%).

A indústria têxtil desempenha um papel importante na geração de valor para a economia, seja ela atendendo mercado local, regional, nacional e internacional. A abrangência do atendimento dessas indústrias se configura de acordo com a demanda do setor. Para tanto, a maior demanda das indústrias estudados se referem ao atendimento nacional (48,02%) e também uma porcentagem significativa para o setor internacional (45,05%).

A estratégia competitiva varia de empresa para empresa, levando em consideração o porte, a setor de atuação, a abrangência de atendimento entre outros fatores. A estratégia que mais é usada pelas setor de confecção da indústria têxtil de acordo com a amostra estudada é a estratégia de diferenciação (52,97%), posteriormente a estratégia de liderança e custo (36,14%) e pôr fim a estratégia de enfoque (10,89%).

4.1.3 Estatística descritiva das variáveis

Nesta seção, expõem-se os blocos de questões e suas respectivas estatísticas descritivas.

Na Tabela 3 mostra-se as respostas quanto ao nível de correspondência das assertivas relativas à liderança transformacional, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Tabela 3 - Estatística descritiva – Liderança Transformacional

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. Os membros da minha equipe têm plena fé em mim.	-	-	3,47%	50,50%	46,04%	4	3	5
2. Eu mostro a importância de se ter um forte senso de responsabilidade.	-	-	2,48%	21,78%	75,74%	5	3	5
3. Eu permito que os membros da minha equipe pensem em soluções diferentes para problemas antigos.	-	-	1,49%	14,36%	84,16%	5	2	5
4. Dou atenção individual aos membros da minha equipe.	-	-	4,95%	28,71%	66,34%	5	1	5
5. Os membros da minha equipe têm orgulho de serem liderados por mim.	1,49%	-	13,86%	60,89%	23,76%	4	1	5
6. Demonstro confiança no alcance dos objetivos do projeto, para a minha equipe.	0,50%	-	0,99%	29,70%	68,81%	5	1	5
7. Busco oferecer aos membros da minha equipe nova perspectivas sobre os problemas que enfrentamos.	-	-	3,47%	41,09%	55,45%	5	2	5
8. Eu ajudo cada membro da minha equipe a desenvolver seus pontos fortes.	-	-	7,92%	45,05%	47,03%	5	3	5
9. Eu busco fazer com que os membros da minha equipe se sintam bem por estarem perto de mim.	0,99%	0,50%	11,39%	35,64%	51,49%	5	1	5
10. Eu ajudo os membros da minha equipe a encontrar significado em seu trabalho.	0,50%	-	8,42%	37,13%	53,96%	5	1	5
11. Eu instigo os membros da minha equipe a repensarem ideias que não haviam questionado antes.	0,99%	0,99%	6,44%	40,59%	50,99%	5	1	5
12. Estou atento às preocupações individuais dos membros da minha equipe.	-	0,99%	8,91%	47,52%	42,57%	4	2	5
13. Demonstro otimismo com os objetivos da equipe.	0,50%	-	2,48%	31,68%	65,35%	5	1	5

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concorde Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

As respostas dos respondentes variam entre todos os pontos da escala de liderança transformacional, sendo que grande parte das assertivas se concentram nas extremidades do instrumento. Outras informações que podem ser consideradas importantes após a análise da Tabela 3 diz respeito a opção mais frequente entre os respondentes (Moda). Analisando individualmente as assertivas que representam a percepção dos gestores em relação a liderança transformacional em indústrias têxteis brasileiras, percebe-se que as assertivas com maior frequência no apontamento que representa a opção “Concorde Totalmente” são a “Q3 - Eu permito que os membros da minha equipe pensem em soluções diferentes para problemas

antigos e “Q2 - Eu mostro a importância de se ter um forte senso de responsabilidade”. Demonstrando que ambas as assertivas os gestores estão com foco no desempenho e no objetivo a fim de estimular os liderados tendo como foco o senso de responsabilidade. Os achados corroboram com os estudos de (Anderson *et al.* 2014; Jung, 2001) ao apontarem que o estilo de liderança transformacional capacita os indivíduos e equipes, e consequentemente influencia positivamente o desempenho.

Em contrapartida, a assertiva com menor frequência referente ao apontamento “Concordo Totalmente” é a “Q5 - Os membros da minha equipe têm orgulho de serem liderados por mim”. Esse resultado traz indícios sobre o quão os gerentes se sentem em relação aos seus subordinados, ou seja, entende-se que nesse caso o líder tem uma percepção de autorrealização para com seus liderados. Essa assertiva sustenta o princípio da influência idealizada onde o líder tem pleno senso de valor e missão para com seus liderados (Antonakis *et al.*, 2003).

As assertivas “Q6 - Demonstro confiança no alcance dos objetivos do projeto, para a minha equipe e Q13 - Demonstro otimismo com os objetivos da equipe”. Estão com frequência apontando (68,81% e 65,35%) respectivamente. Indica-se que os gestores são incentivados a buscarem maneiras para que seus liderados se sintam otimistas a fim de realizarem os objetivos propostos, os resultados são sustentados pelo princípio da motivação inspiradora (Antonakis *et al.*, 2003).

Na Tabela 4 apresentam-se as respostas quanto ao nível de concordância com as assertivas relativas à liderança transacional, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Tabela 4 - Estatística descritiva – Liderança Transacional

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. Oriento os membros da minha equipe sobre o que fazerem se quiserem ser recompensados por seu trabalho.	3,96%	3,96%	8,42%	33,17%	50,50%	5	1	5
2. Recompensar os membros da minha equipe quando alcançam seus objetivos.	0,99%	1,98%	18,32%	45,54%	33,17%	4	1	5
3. Deixo claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0,99%	1,49%	13,86%	31,68%	51,98%	5	1	5
4. Concentro toda a minha atenção em lidar com erros e falhas.	6,93%	14,85%	36,14%	30,20%	11,88%	3	1	5
5. Eu foco minha atenção nas irregularidades, exceções e desvios dos padrões.	5,45%	7,92%	29,70%	40,59%	16,34%	4	1	5
6. Eu monitoro de perto o desempenho da minha equipe.	-	0,50%	4,46%	42,08%	52,97%	5	1	5

7. Eu acompanho todos os erros cometidos pelos membros da minha equipe.	0,99%	6,93%	27,72%	36,74%	27,44%	4	1	5
---	-------	-------	--------	--------	--------	---	---	---

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concordo Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao utilizar-se da estatística descritiva para ser analisado os dados referentes a liderança transacional, percebe-se que há uma dispersão por todos os pontos da dimensão, sendo o mínimo em todas as assertivas foi de 1 e o máximo 5, referindo as extremidades da escala. Dentre as assertivas constantes na liderança transacional, percebe-se que a assertiva com maior frequência “Concordo Totalmente” entre os apontamentos é a “Q6 - Eu monitoro de perto o desempenho da minha equipe”, demonstrando que os líderes transacionais monitoram de perto o desempenho dos seus liderados, a fim de controlar e monitorar o desempenho de cada indivíduo (Mekpor & Dartey-Baah, 2017). Corroborando com o princípio da gestão por exceção ativo, que se refere ao controle que o líder exerce para garantir que os padrões sejam seguidos (Antonakis *et al.*, 2003).

A assertiva “Q3 – Deixo claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas” resulta em uma frequência de 51,98% para o apontamento “Concordo Totalmente”. Essa assertiva retrata a visão que os gestores do setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras recompensam seus liderados com base na sua produção, ou seja, existe uma troca onde maior produção resulta em maiores recompensas. Segundo (Judge & Piccolo, 2004) esse achado sustenta o princípio da recompensa contingente, onde o líder esclarece as suas expectativas e as recompensas que serão advindas da sua realização. A assertiva “Q1 - Oriento os membros da minha equipe sobre o que fazerem se quiserem ser recompensados por seu trabalho”, segue a mesma linha, apresentando frequência de (50,50%) para apontamento de “Concordo Totalmente” e corroborando aos estudos de Mekpor e Dartey-Baah (2017) e Puni *et al.* (2021) no qual os autores identificam que o líder transacional se utiliza de recompensas para aumentar o desempenho dos liderados.

A menor frequência com apontamento em “Concordo Totalmente” é representada pela assertiva “Q4 - Concentro toda a minha atenção em lidar com erros e falhas”. Esse resultado traz indícios sobre o quão os líderes estão mais prestativos, ou seja, essa visão mais autoritária onde o líder apenas concentra suas forças em lidar com erros e falhas se fazem menos presente nos gestores das indústrias têxteis brasileiras, pois acreditasse que se dá pelo fato de ser um setor que demanda de mais criatividade e que por isso os líderes dão mais autonomia aos liderados.

Na Tabela 5, mostram-se as respostas quanto ao nível de concordância com as assertivas relativas ao uso do SCG Habilitante, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente.

Tabela 5 - Estatística descritiva – SCG – Habilitante

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. O uso dos controles gerenciais fornece uma estrutura para que eu discuta metas e ações dos meus subordinados.	0,50%	1,49%	3,96%	32,67%	61,39%	5	1	5
2. O uso dos controles gerenciais é um processo contínuo que requer atenção de todos na empresa.	-	0,99%	11,39%	29,70%	57,92%	5	1	5
3. Os controles gerenciais são usados para estimular a interação dos gestores em diferentes níveis hierárquicos.	0,50%	2,48%	15,84%	35,15%	46,04%	5	1	5
4. Eu uso os controles gerenciais para discutir com meus subordinados os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais.	0,99%	2,97%	17,82%	48,51%	29,70%	4	1	5
5. Eu uso as informações dos controles gerenciais a fim de buscar alternativas para melhorar as operações sob meu controle.	0,99%	-	3,96%	34,05%	61,00%	5	1	5
6. Eu uso os controles gerenciais de modo a auxiliar os meus subordinados a lidar com as contingências inevitáveis de seu trabalho.	1,49%	0,99%	15,35%	46,53%	35,64%	4	1	5

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concorde Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

No contexto estudado, nota-se que todas as assertivas foram de mínimo 1 e o máximo 5, referindo-se as extremidades da escala. Destaca-se a questão “Q1 - O uso dos controles gerenciais fornece uma estrutura para que eu discuta metas e ações dos meus subordinados”, com maior frequência no apontamento que representa a opção “Concorde Totalmente” (61,39%). Isso indica que os gestores do setor de confecção das indústrias têxteis estão abertos a novas ideias, o que favorece experiências e boas perspectivas nesse contexto, acarretando um bom desempenho dos subordinados. Corroborando com os estudos de (Wouters & Wilderom, 2008; Hartmann & Maas, 2011; Hempel *et al.* 2012; Beuren *et al.*, 2020) nos quais identificam que os mecanismos motivam a interação dos gestores e seus subordinados, fazendo com que se sintam motivados a realizarem suas tarefas.

Outra assertiva com frequência no apontamento na opção de “Concorde Totalmente” (46,04%) aponta que “Q3 - Os controles gerenciais são usados para estimular a interação dos gestores em diferentes níveis hierárquicos”. Evidencia que no setor de confecção da indústria

têxtil o controle gerencial habilitante é usado pelos gestores a fim de promover o estímulo e a interação de seus subordinados, para que tenham motivação para a realização de suas atividades. O resultado é consonante com a proposição de Hartmann e Maas (2011) de que, a interação dos gestores em diferentes níveis hierárquicos pode melhorar a compreensão dos indivíduos a fim de atingir os objetivos organizacionais.

As menores frequências no apontamento com a opção “Concordo Totalmente” (29,70% e 35,64%) das dimensões foram apresentadas pelas assertivas “Q4 - Eu uso os controles gerenciais para discutir com meus subordinados os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais e Q6 - Eu uso os controles gerenciais de modo a auxiliar os meus subordinados a lidar com as contingências inevitáveis de seu trabalho” respectivamente. Os resultados indicam que os gestores se utilizam pouco do controle gerencial ao lidar com aspectos de mudanças organizacionais e contingências inevitáveis.

Na Tabela 6, mostram-se as respostas quanto ao nível de concordância com as assertivas relativas ao uso do SCG Coercitivo, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente.

Tabela 6 - Estatística descritiva – SCG – Coercitivo

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. Eu uso os controles gerenciais para delegar aos meus subordinados como executar os processos organizacionais e assim evitar erros.	-	0,99%	12,38%	46,53%	40,10%	4	1	5
2. Eu uso os controles gerenciais para que meus subordinados tenham rotinas predefinidas, regras especificadas e expectativas detalhadas.	1,49%	5,45%	17,82%	41,09%	34,16%	4	1	5
3. Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados o que é e o que não é permitido.	12,87%	13,37%	27,72%	21,78%	24,26%	3	1	5
4. Eu uso os controles gerenciais como instrumentos para limitar a liberdade de ação dos meus subordinados;	39,11%	25,25%	18,81%	12,38%	4,46%	1	1	5
5. Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados como eles devem se comportar.	6,44%	15,84%	21,78%	38,61%	17,33%	4	1	5
6. Eu uso os controles gerenciais com o objetivo de monitorar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos.	0,50%	0,99%	12,38%	41,58%	44,55%	5	1	5

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concordo Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Tabela 6, as respostas dos respondentes variam entre todos os pontos da escala de controle gerencial coercitivo, visto que, o mínimo de todas as assertivas foi 1 e o

máximo 5, representando a extremidade do instrumento. Informação complementar que pode ser realizada após a Tabela 6 diz respeito a opção mais frequente entre os respondentes (Moda), sendo de 1 a 5 para o constructo.

Observa-se na Tabela 6 que a assertiva “Q6 - Eu uso os controles gerenciais com o objetivo de monitorar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos”, seguida da “Q1 - Eu uso os controles gerenciais para delegar aos meus subordinados como executar os processos organizacionais e assim evitar erros”, foram as que obtiveram maiores frequências nos apontamentos que representam a opção “Concordo Totalmente”. Da percepção dos gestores do setor confecção das indústrias têxteis brasileiras, infere-se que esses são fatores-chave para estas organizações. Os resultados são sustentados pelos estudos de Ahrens & Chapman (2004) e Burney *et al.* (2017) ao afirmarem que os sistemas coercitivos são projetados para forçar o cumprimento de padrões pré-definidos, por meio de monitorar e delegar aos usuários para que os mesmos sigam regras e instruções já estabelecidas.

Outra assertiva que expressa a percepção dos gestores de indústrias têxteis brasileiras é a “Q2 - Eu uso os controles gerencias para que meus subordinados tenham rotinas predefinidas, regras especificadas e expectativas detalhadas”. Essa assertiva obteve frequência de (33,16%). De acordo com o resultado apresentado, pode se entender que por mais que o sistema coercitivo tenha uma visão pautada na burocracia, o setor têxtil, demonstra que ter rotinas predefinidas e regras especificadas podem interferir no desempenho do funcionário. Pois, por ser um setor que exige criatividade em seu processo produtivo, um sistema muito coercitivo pode sufocar a criatividade, que por vezes, ter um controle tão rígido não se é tão adequado.

A menor frequência relacionada ao apontamento “Concordo Totalmente) (4,46%) do controle coercitivo foi representado na assertiva “Q4 - Eu uso os controles gerenciais como instrumentos para limitar a liberdade de ação dos meus subordinados”. O resultado evidenciado nessa assertiva corrobora com os achados de Ahrens e Chapman (2004), Coyte (2019) que afirmam que o SCG coercitivo são sistemas robustos em que os funcionários têm opções limitadas de ação. Entretanto, por se ter dado uma média tão baixa, por mais que a literatura aponte que o controle coercitivo limite a liberdade de ação dos funcionários, os achados desse estudo demonstram que não é a melhor opção quando se fala no setor da indústria têxtil brasileira. Sendo necessários buscar novas opções de controle que possam incentivar a criatividade sem deixar o controle de lado, ou seja, usar o controle coercitivo com uma abordagem mais voltada para gerenciamento dos relacionamentos conforme apontado no estudo de (Sánchez *et al.*, 2012).

Na Tabela 7, mostram-se as respostas quanto ao nível de concordância com as assertivas

relativas ao pensamento divergente, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente.

Tabela 7 - Estatística descritiva – Criatividade Individual – Pensamento Divergente

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise minuciosa dos problemas apresentados.	-	-	8,91%	33,17%	57,92%	5	2	5
2. Eu motivo a minha equipe a encontrar soluções para coisas que não funcionam bem.	0,50%	-	1,49%	24,72%	73,30%	5	1	5
3. Eu motivo a minha equipe para que encontrem ideias e métodos para melhorar a qualidade do trabalho.	-	-	1,49%	26,24%	72,28%	5	3	5
4. Eu encorajo a minha equipe a buscar novas ideias.	-	-	2,48%	17,33%	80,20%	5	2	5
5. Eu estímulo a minha equipe a buscar ideias diferentes e extraordinárias.	-	1,49%	9,90%	32,18%	56,44%	5	2	5
6. Eu motivo a minha equipe a buscar novas possibilidades de realizar o trabalho para atingirem as metas organizacionais.	-	-	3,47%	27,72%	68,81%	5	3	5

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concorde Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Tabela 7 as assertivas apresentam todas as frequências no apontamento de “Concorde Totalmente” acima de 50%, o que indica alta presença do pensamento divergente na percepção dos gestores das indústrias têxteis brasileiras. A opção mais frequente (Moda), os respondentes elencaram nota 5 para o pensamento divergente aos gestores de indústrias têxteis brasileiras. No bloco, se destaca a assertiva “Q4 - Eu encorajo a minha equipe a buscar novas ideias” (80,20%), demonstrando que os gestores priorizam que seus subordinados busquem novas ideias, ou seja, maneiras diferentes para resolução de problemas. Essa assertiva sustenta a visão geral do pensamento divergente conforme apontado pelos autores (Guilford, 1967; Speckbacher, 2017).

As assertivas com frequências (73,30%, 72,28% e 68,81%) das dimensões foram apresentadas por “Q2 - Eu motivo a minha equipe a encontrar soluções para coisas que não funcionam bem; Q3 - Eu motivo a minha equipe para que encontrem ideias e métodos para melhorar a qualidade do trabalho e Q6 - Eu motivo a minha equipe a buscar novas possibilidades de realizar o trabalho para atingirem as metas organizacionais” respectivamente. Os resultados indicam que os gestores se preocupam em buscar novas possibilidades, encontrar novas soluções e novos métodos para a melhoria da qualidade do trabalho. Esses aspectos são importantes pois demonstram que o pensamento divergente está sendo estimulado pelos

gestores das indústrias têxteis brasileiras. Conforme são evidenciados nos estudos de Guilford, (1967), Runco e Acar (2012) e Speckbacher (2017) o pensamento divergente estimula os aspectos de geração de novas ideias. Outro fator que se deve levar em consideração, é que há estudos que apenas focaram nos incentivos (Kachelmeier *et al.*, 2019), e que se deve ter mais estudos voltados a identificar os aspectos que motivam e inibem o pensamento divergente nas organizações.

A assertiva com menor frequência (56,44%) “Q5 - Eu estímulo a minha equipe a buscar ideias diferentes e extraordinárias”. É uma assertiva que traz em seu cerne a extraordinariedade, que por vezes no setor têxtil pode ser entendido em diferentes aspectos, pois cada setor dentro da indústria têxtil tem um objetivo e fundamento. Nesse estudo, está sendo evidenciado o setor de confecção da indústria têxtil e esse setor acaba sofrendo estímulos de cópia, que por vezes o setor já segue um cronograma de produção. Esse fato se justifica por essa assertiva ter uma frequência abaixo das outras.

Na Tabela 8, mostram-se as respostas quanto ao nível de concordância com as assertivas relativas ao pensamento convergente, na escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente.

Tabela 8 - Estatística descritiva – Criatividade Individual – Pensamento Convergente

Assertivas	Frequência (%)					MO	MI	MA
	1	2	3	4	5			
1. Eu incentivo a minha equipe a cumprir regras já existentes na empresa.	-	1,98%	9,90%	24,26%	63,86%	5	2	5
2. Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise previa em relação a viabilidade técnica e financeira dos projetos.	0,50%	4,95%	12,87%	34,65%	47,03%	5	1	5
3. Eu estímulo a minha equipe para que se tenha objetividade na realização das tarefas.	-	-	3,47%	24,26%	72,28%	5	3	5
4. Eu incentivo a minha equipe a utilizar o conhecimento advindo de experiências anteriores para a realização das tarefas.	-	-	4,95%	25,74%	69,31%	5	2	5
5. Eu encorajo a minha equipe a buscar familiaridade com os processos organizacionais já existentes na empresa.	-	2,97%	7,43%	30,69%	58,91%	5	2	5
6. Eu motivo a minha equipe para que seja aplicado critérios, padrões e lógicas com base em conhecimentos e experiências anteriores.	-	0,99%	11,39%	38,12%	49,50%	5	2	5

Notas: MO = Moda; MI = Mínimo; MA = Máximo.

Valores em Porcentagem: 1: Discordo Totalmente; 5: Concorde Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa.

Notam-se a moda (5) de Pensamento divergente. Destaca-se a assertiva “Q3 - Eu estímulo a minha equipe para que se tenha objetividade na realização das tarefas”, com maior

frequência diante das demais assertivas (72,28%). Isso indica que os gestores que trabalham no setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras estão abertos a novas ideias e pensamento convergente, o que favorece experiências e boas perspectivas nesse contexto, acarretando bom desempenho.

As assertivas “Q4 - Eu incentivo a minha equipe a utilizar o conhecimento advindo de experiências anteriores para a realização das tarefas e Q1 - Eu incentivo a minha equipe a cumprir regras já existentes na empresa” (69,31% e 63,86%), respectivamente. Esses resultados trazem indícios de que os gestores pertencentes ao setor de confecção da indústria têxtil buscam priorizar as experiências já existentes dos funcionários. Essa percepção se dá pelo fato de os funcionários do setor de confecção serem voltados mais para a execução das atividades em nível operacional e por isso os gestores lideram com foco no que se é enraizado na organização.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial da escala estilos de liderança, sistemas de controle gerencial e criatividade individual. A primeira inferência que se deve fazer para avaliar a adequabilidade da AFE, para tanto utiliza-se o teste de *Bartlett* (TBE; $p < 0,05$) o resultado ($p < 0.000010$) foi altamente significativo, rejeitando assim que a matriz de correlações policóricas estimada seja igual a uma matriz identidade. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) também se mostrou muito bom com (0,797), acima dos valores recomendados para as medidas de adequabilidade da amostra (Howard, 2016).

A análise foi implementada utilizando uma matriz policórica e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthen, 2010). A decisão sobre o número de fatores a serem retidos foi realizada por meio da técnica da análise paralela com permutação aleatória dos dados observados (Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011) e a rotação utilizada foi a *Robust Promin* (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019c). A análise paralela (PA) sugeriu três fatores como sendo os mais representativos, conforme Tabela 9.

Tabela 9. Resultados da Análise Paralela

Fatores	% de variância explicada dos dados reais	% de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
1	24.249**	5.685
2	8.385**	5.247
3	5.384**	4.938
4	4.450	4.689
5	4.089	4.474

6	3.481	4.279
7	3.068	4.109
8	2.903	3.952
9	2.704	3.793
10	2.568	3.650

Nota. O número de fatores a ser retido é três, pois três fatores dos dados reais apresentam % de variância explicada maior do que os dados aleatórios**.

Fonte: dados da pesquisa.

A técnica de retenção fatorial da PA (Tabela 9) indica a seleção de apenas três fatores, diferente dos seis fatores, como a escala foi originalmente concebida, mas consoante às evidências empíricas mais recentes sobre esse modelo de medida. O que deve ser levado em consideração é a literatura base da construção das assertivas, sendo que para formular as assertivas de estilos de liderança (transformacional e transacional), foi tomado como base os estudos de Aga *et al.* (2016) e Aga (2016), para as assertivas de SCG (habilitante e coercitivo) os estudos de Free (2007), Hartmann e Maas (2011), Mahama e Cheg (2013) e Beuren e Santos (2019), e para as assertivas de criatividade individual (pensamento divergente e convergente) os estudos de Cropley (2006), Berg (2016) e Awang *et al.* (2020). Portanto, conclui-se que cada constructo está sustentado pela literatura, ou seja, deve-se ser considerado 6 constructos.

O *Factor* apresenta três medidas para avaliar a unidimensionalidade, de acordo com a proposta de Ferrando e Lorenzo-Seva (2018): (a) *unidimensional congruence* (UniCo) > 0,95; (b) *explained common variance* (ECV) > 0,85; e (c) *mean of item residual absolute loadings* (Mireal) < 0,30. De acordo com os valores estimados para os dados, as medidas de UniCo (0,89) e ECV (0,76) a escala não pode ser tratada essencialmente como unidimensional, no entanto, a medida Mireal (0,21) indica que ela pode ser tratada como unidimensional.

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). De acordo com a literatura (Brown, 2015), valores de RMSEA devem ser menores que 0,08, e valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90, ou preferencialmente, 0,95 e $1 < \chi^2 / \text{graus de liberdade (df)} < 3$. As medidas CFI (0,999) e TLI (1,073) indicam um excelente ajuste do modelo AFE. A medida RMSEA também foi adequada (RMSEA = 0,01). A razão do qui-quadrado pelos graus de liberdade ($\chi^2 / \text{df} = 372,85 / 697 = 0,53$) também passou no crivo que é geralmente aceito.

Após a análise de adequação do modelo, analisou-se as cargas fatoriais dos itens conforme Tabela 10. Para utiliza-se a *Measure of Sampling Adequacy* (Medida de Adequação da Amostragem - MSA) de Kaiser, este índice é útil para depurar itens inadequados antes que

uma solução de AFE seja ajustada a um conjunto de dados a fim de seleção de itens. Segundo Lorenzo-Seva e Ferrando (2021) valores de MSA abaixo de 0,50 sugerem que o item não mede o mesmo domínio que os demais conjuntos do item e, portanto, deve ser removido.

Tabela 10. Cargas fatoriais dos itens - *Measure of Sampling Adequacy* (MSA)

Constructo	Indicador	MSA
Liderança Transformacional	L. Transf. Q1	0,629
	L. Transf. Q2	0,784
	L. Transf. Q3	0,821
	L. Transf. Q4	0,849
	L. Transf. Q5	0,522
	L. Transf. Q6	0,782
	L. Transf. Q7	0,835
	L. Transf. Q8	0,855
	L. Transf. Q9	0,813
	L. Transf. Q10	0,903
	L. Transf. Q11	0,813
	L. Transf. Q12	0,852
	L. Transf. Q13	0,831
Liderança Transacional	L. Transa. Q14**	0,492
	L. Transa. Q15	0,686
	L. Transa. Q16	0,624
	L. Transa. Q17	0,568
	L. Transa. Q18	0,549
	L. Transa. Q19	0,826
	L. Transa. Q20	0,733
SCG Habilitante	SCGH. Q21	0,777
	SCGH. Q22	0,774
	SCGH. Q23	0,771
	SCGH. Q24	0,844
	SCGH. Q25	0,733
	SCGH. Q26	0,879
SCG Coercitivo	SCGC. Q27	0,835
	SCGC. Q28	0,867
	SCGC. Q29	0,722
	SCGC. Q30	0,611
	SCGC. Q31	0,725
	SCGC. Q32	0,853
Pensamento Divergente	PD. Q33	0,851
	PD. Q34	0,849
	PD. Q35	0,870
	PD. Q36	0,859
	PD. Q37	0,892
	PD. Q38	0,866

Pensamento Convergente	PC. Q39	0,753
	PC. Q40	0,794
	PC. Q41	0,893
	PC. Q42	0,819
	PC. Q43	0,749
	PC. Q44	0,794

Nota. MSA < 0,50**.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o teste MSA o *software Factor* indicou a exclusão do item Q14 para liderança transacional, seguindo os pressupostos de Lorenzo-Seva e Ferrando (2021) ao excluir itens com cargas fatoriais ($< 0,50$). Em seguida analisa-se a matriz rotacionada das cargas cruzadas, a fim de verificar as cargas fatoriais dos itens, onde deve-se excluir assertivas com cargas ($>0,3$) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017), conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11. Matriz rotacionada das cargas cruzadas

Constructo	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Liderança Transformacional	L. Transf. Q1	-0.188	-0.128	0.032	0.482	0.519	-0.004
	L. Transf. Q2	0.033	0.092	0.168	0.249	0.183	-0.045
	L. Transf. Q3	-0.047	0.283	0.149	-0.127	-0.018	0.160
	L. Transf. Q4	0.032	0.634	-0.071	-0.015	-0.293	0.255
	L. Transf. Q5	-0.204	0.032	0.093	0.262	0.107	0.021
	L. Transf. Q6	-0.082	0.172	0.067	0.053	0.117	0.073
	L. Transf. Q7	-0.206	0.374	0.022	0.213	0.200	0.279
	L. Transf. Q8	-0.027	0.109	0.021	0.245	0.112	0.493
	L. Transf. Q9	-0.064	0.484	0.111	0.375	-0.102	-0.029
	L. Transf. Q10	-0.274	0.502	0.243	0.289	0.042	0.193
	L. Transf. Q11	-0.024	0.322	0.122	-0.156	-0.022	0.383
	L. Transf. Q12	0.008	0.402	-0.034	0.219	-0.148	0.338
	L. Transf. Q13	0.033	0.131	-0.046	-0.025	0.012	0.763
Liderança Transacional	L. Transa. Q14	0.193	-0.196	-0.063	0.843	-0.149	0.009
	L. Transa. Q15	0.265	-0.052	0.026	0.323	0.184	0.156
	L. Transa. Q16	0.071	0.035	0.020	0.362	0.037	-0.085
	L. Transa. Q17	0.189	-0.126	0.565	0.142	-0.074	0.119
	L. Transa. Q18	0.070	0.061	0.888	-0.009	0.081	-0.017
	L. Transa. Q19	0.001	-0.063	-0.027	0.078	0.126	0.738
	L. Transa. Q20	0.008	0.013	0.182	0.037	-0.235	0.666
SCG Habilitante	SCGH. Q21	0.077	-0.107	0.092	-0.074	0.839	-0.022
	SCGH. Q22	0.080	0.094	0.050	0.096	0.322	-0.073
	SCGH. Q23	0.373	-0.154	0.052	0.071	0.687	-0.094
	SCGH. Q24	0.673	-0.101	-0.043	-0.091	0.402	0.200
	SCGH. Q25	0.097	-0.043	-0.013	-0.061	0.651	0.154

	SCGH. Q26	0.541	0.107	0.026	-0.010	0.599	-0.131
SCG Coercitivo	SCGC. Q27	0.328	0.072	-0.003	-0.063	0.208	0.056
	SCGC. Q28	0.418	0.121	-0.003	0.088	0.310	-0.044
	SCGC. Q29	0.686	0.217	0.057	0.119	-0.045	-0.148
	SCGC. Q30	0.528	-0.032	0.130	-0.202	0.033	-0.178
	SCGC. Q31	0.701	-0.060	0.142	-0.079	0.064	0.166
	SCGC. Q32	0.441	-0.040	-0.075	0.043	0.603	0.047
Pensamento Divergente	PD. Q33	-0.125	0.176	-0.064	0.437	0.566	-0.076
	PD. Q34	-0.000	0.383	-0.084	-0.019	0.116	0.007
	PD. Q35	-0.025	0.471	0.001	-0.035	0.066	-0.015
	PD. Q36	0.004	0.367	-0.037	-0.087	0.211	-0.022
	PD. Q37	0.068	0.764	0.085	-0.044	0.009	-0.103
	PD. Q38	0.114	0.419	-0.036	0.053	0.035	-0.028
Pensamento convergente	PC. Q39	0.221	-0.008	-0.043	0.127	0.212	-0.021
	PC. Q40	0.107	0.521	-0.178	0.043	0.012	0.125
	PC. Q41	0.156	0.428	-0.169	0.104	0.161	0.319
	PC. Q42	0.023	0.419	0.064	-0.122	-0.073	0.092
	PC. Q43	0.059	0.393	0.098	0.115	0.046	-0.176
	PC. Q44	0.181	0.542	-0.159	0.049	0.032	0.163

Nota. Matriz de carga fatorial ($> 0,30$) rotacionada

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o exposto na Tabela 11, devem ser excluídas as assertivas relativas as características dos estilos de liderança transformacional (Q2, Q3, Q5 e Q6) e pensamento convergente (Q39) por apresentarem carga fatorial ($>0,30$).

Em seguida, analisa-se a estabilidade dos fatores por meio do índice H. O índice *H-observed* avalia quão bem um conjunto de itens representa um fator comum. Valores de H ($> 0,80$) sugerem uma variável latente bem definida, que é mais provável que seja estável em diferentes estudos, valores baixos sugerem uma variável latente mal definida, e provavelmente instável em diferentes estudos (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Cabe ressaltar que o índice *H-latent* reflete a replicabilidade estimada quando os itens são interpretados como variáveis contínuas e o índice *H-observed* reflete a replicabilidade estimada quando os itens são interpretados como variáveis ordinais, tal como as medidas do tipo *Likert* (Damásio & Dutra, 2018; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

As Medidas de replicabilidade e qualidade dos *scores* fatoriais são apresentados na Tabela 12. Os resultados apontam que a medida de replicabilidade da estrutura fatorial, segundo Ferrando & Lorenzo-Seva (2018), direciona para uma boa adequação de apenas quatro fatores (F2, F3, F4 e F5).

Tabela 12. Medidas de replicabilidade e qualidade dos *escores* fatoriais

Teste	F1	F2	F3	F4	F5	F6
H-latent	0,788	0,858	0,855	0,884	0,910	0,785
H-observed	0,779	0,853	0,883	1,061	1,198	0,913

Fonte: dados da pesquisa.

As medidas dispostas na Tabela 13 dizem respeito à qualidade dos escores fatoriais, isto é, se poderão ser utilizados para avaliações individuais (Rogers, 2021). O indicador ORION avalia em que medida o *score* fatorial gerado para os participantes ele é um *score* fatorial confiável, ou seja, interpreta-se como uma medida de fidedignidade ou uma precisão do *score* fatorial. Avalia-se da mesma forma de uma medida de consistência, então valores acima de 0,7 e 0,8 são considerados bons e o índice de determinação de fator (FDI) é considerado aceitável ao apresentar valores acima de 0,80 (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Tabela 13. Indicadores de precisão dos scores fatoriais

Teste	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ORION	0,867	0,891	0,865	0,856	0,890	0,876
FDI	0,931	0,944	0,930	0,925	0,944	0,936

Fonte: dados da pesquisa.

Essas medidas são recentes na literatura e devem ser avaliadas com cautela (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018, Rogers, 2021). De qualquer forma, na presente pesquisa, corroboraram o bom ajuste de todos os fatores, pois: $FDI > 0,80$; $ORION > 0,80$ (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURIAS

O teste das hipóteses foi realizado por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Conforme preceitos de Hair *et al.* (2021), avaliou-se o (i) modelo de mensuração e o (ii) modelo estrutural.

4.3.1 Modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração é a primeira fase da modelagem de equações estruturais, e implica na verificação de critérios de qualidade do modelo. Nesse sentido, inicialmente, examinou-se as cargas fatoriais de cada assertiva do modelo. Nessa análise, optou-se pela exclusão de dez assertivas, após a AFE, que além de apresentarem cargas cruzadas

inferiores a 0,708, ao serem removidas aumentava a validade convergente e/ou a confiabilidade composta do modelo, conforme Tabela 14.

Tabela 14. Cargas, Confiabilidade Composta e Validade Convergente dos construtos

	Cargas individuais	Validade Convergente (AVE)		Cargas individuais	Confiabilidade Composta	
		Antes	Antes		Depois	Depois
Liderança Transformacional	q1 – 0,412	0,836	0,371		0,844	0,521
	q4 – 0,501					
	q7 – 0,710			q7 – 0,734		
	q8 – 0,700			q8 – 0,758		
	q9 – 0,441					
	q10 – 0,674			q10 – 0,646		
	q11 – 0,510					
	q12 – 0,680			q12 – 0,687		
	q13 – 0,741			q13 – 0,776		
Liderança Transacional	q15 – 0,621	0,745	0,331	q15 – 0,684	0,753	0,505
	q16 – 0,403					
	q17 – 0,609			q17 – 0,736		
	q18 – 0,583			q18 – 0,710		
	q19 – 0,616					
	q20 – 0,591					
SCG Habilitante	q21 – 0,677	0,836	0,460	q21 – 0,662	0,837	0,507
	q22 – 0,694			q22 – 0,685		
	q23 – 0,700			q23 – 0,745		
	q24 – 0,670			q24 – 0,713		
	q25 – 0,590					
	q26 – 0,732			q26 – 0,750		
SCG Coercitivo	q27 – 0,790	0,813	0,434	q27 – 0,797	0,832	0,500
	q28 – 0,665			q28 – 0,663		
	q29 – 0,628			q29 – 0,614		
	q30 – 0,314					
	q31 – 0,712			q31 – 0,706		
	q32 – 0,731			q32 – 0,742		
Pensamento Divergente	q33 – 0,650	0,865	0,519	q33 – 0,643	0,865	0,519
	q34 – 0,643			q34 – 0,638		
	q35 – 0,793			q35 – 0,791		
	q36 – 0,779			q36 – 0,777		
	q37 – 0,680			q37 – 0,687		
	q38 – 0,760			q38 – 0,770		
Pensamento Convergente	q40 – 0,620	0,814	0,472	q40 – 0,641	0,817	0,531
	q41 – 0,781			q41 – 0,796		
	q42 – 0,583					
	q43 – 0,614			q43 – 0,650		
	q44 – 0,805			q44 – 0,810		

Fonte: dados da pesquisa.

As assertivas removidas pertenciam aos seguintes constructos: liderança transformacional (q1; q4; q9; q11), liderança transacional (q16; q19; q20), SCG habilitante (q25), SCG coercitivo (q30) e pensamento convergente (q42). Optou-se em manter assertivas

validade discriminante pela taxa de correlação HTMT, visto que os valores ficaram abaixo dos determinados pela literatura (HTMT >0,90). Esses resultados confirmam evidências adicionais de níveis adequados de validade discriminante do modelo (Hair *et al.*, 2021).

Portanto, os resultados do modelo de mensuração apontam que as variáveis expressão níveis adequados de confiabilidade e validade, o que respalda prosseguir com a análise das relações estruturais e o teste das hipóteses (Hair *et al.*, 2021).

4.3.2 Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural, utilizou-se o módulo *bootstrapping*, para testar as hipóteses de pesquisa. Optou-se como parâmetro 10.000 sub amostras e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e o teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Hair Jr. *et al.*, 2021). Abaixo na Tabela 16 segue os resultados do modelo estrutural.

Tabela 16. Resultados do modelo estrutural

Variáveis	R ²	R ² adjusted	Q ²	f ²	VIF
Liderança Transformacional				0,078	1,094
Liderança Transacional				0,121	1,094
SCG Habilitante	0,185	0,176	0,088	0,236	1,000
SCG Coercitivo	0,184	0,176	0,085	0,169	1,000
Pensamento Divergente	0,191	0,187	0,087		
Pensamento Convergente	0,145	0,141	0,073		

Nota: Tamanho do efeito f²: $\geq 0,02$ pequeno, $\geq 0,15$ médio e $\geq 0,35$ grande; Valor recomendado para VIF *variance in ation fator* (fator de inflação da variância) < 5 (Hair Jr *et al.*, 2021). Variância explicada R²: R²=2% seja um efeito pequeno, R²=13% um efeito médio e R²=26% um efeito grande (Cohen, 1988); Q² > 0 (Peng & Lai, 2012).
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme destacado na Tabela 16, os valores de R² atendem as exigências conforme literatura (Cohen, 1988). O R² adjusted dos construtos endógenos são 0,176; 0,176; 0,187 e 0,141 para SCG habilitante, SCG coercitivo, pensamento divergente e pensamento convergente, respectivamente, e atendem as exigências de (Hair Jr *et al.*, 2021). O que indica que sua contribuição para a capacidade explicativa e preditiva do modelo é satisfatória.

Os valores de Q² indicam se o modelo tem relevância preditiva e devem ser superiores a 0 (Peng & Lai, 2012). Portanto, todos os constructos atendem ao critério estabelecido. Os valores dos tamanhos dos efeitos totais (F²) variam de acordo com cada constructo. Nesse sentido, os constructos “SCG habilitante” e “SCG coercitivo” possuem efeito médio e os constructos “liderança transformacional” e “liderança transacional” possuem efeito pequeno.

Por fim, os valores de ($VIF < 5$) para as variáveis independentes indicam não haver problemas de colinearidade (Hair Jr *et al.*, 2021).

Na Tabela 17, apresenta-se os resultados do teste de hipóteses das relações diretas e, também, os resultados da mediação.

Tabela 17. Resultados do modelo estrutural: teste das hipóteses

Hipóteses	Constructos	Efeito	t-value	p-value	Decisão
H1a (+)	Liderança Transformacional > Uso SCG Habilitante	0,264	3,892	0,000*	Aceita
H1b (-)	Liderança Transformacional > Uso SCG Coercitivo	0,197	2,425	0,015**	Rejeita-se
H2a (-)	Liderança Transacional > Uso SCG Habilitante	0,270	3,331	0,001*	Rejeita-se
H2b (+)	Liderança Transacional > Uso SCG Coercitivo	0,328	4,055	0,000*	Aceita
H3a (+)	Uso SCG Habilitante > Pensamento Divergente	0,437	7,552	0,000*	Aceita
H4a (+)	Uso SCG Coercitivo > Pensamento Convergente	0,381	5,876	0,000*	Aceita
H5a (+)	Liderança Transformacional > Pensamento Divergente	0,115	2,733	0,006*	Aceita
H6a (+)	Liderança Transacional > Pensamento Convergente	0,125	4,136	0,000*	Aceita
H7a (+)	Liderança Transformacional > Uso SCG Habilitante > Pensamento Divergente	0,115	2,733	0,006*	Aceita
H8a (+)	Liderança Transacional > Uso SCG Coercitivo > Pensamento Convergente	0,125	4,136	0,000*	Aceita

Nota: Significante ao nível de * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que liderança transformacional possui relação significativa com o (H_{1a}) uso habilitante e ao (H_{5a}) pensamento divergente, e com o (H_{1b}) uso coercitivo, em contrapartida a liderança transacional relaciona-se significativamente ao (H_{2a}) uso habilitante e ao (H_{6a}) pensamento convergente e significativa ao (H_{2b}) uso coercitivo. Os usos habilitante e coercitivo associam-se positivamente, respectivamente, ao pensamento divergente e convergente (H_{3a} e H_{4a}). Além de que existe uma mediação completa nas relações entre (H_{7a}) liderança transformacional e pensamento divergente pelo uso habilitante, e (H_{8a}) entre liderança transacional e pensamento convergente pelo uso coercitivo.

4.3.3 Discussão das Hipóteses

As hipóteses H1a e H1b buscaram verificar a liderança transformacional se associa positivamente ao uso do SCG habilitante e negativamente ao uso do SCG coercitivo. O resultado da hipótese H1a indica que o estilo de liderança transformacional está associado positivamente ao uso SCG habilitante, foi aceita ($p < 0,01$). Ou seja, o líder transformacional permite que os gestores de médio escalão tenham mais confiança em si mesmo, e com isso possam desenvolver atividades de maneira mais habilitante na organização, visto que, o SCG habilitante busca configurar e refinar processos de trabalho, com intuito de promover a

autonomia e flexibilidade, a fim de contribuir positivamente para o desenvolvimento organizacional, de forma que promovem maior interação entre líder e liderado, confiança e interação entre os membros da organização. Na hipótese H1b, os resultados indicam relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o uso SCG coercitivo, sendo um β 0,197 positivo, portanto, rejeita-se H1b. Portanto, os resultados apontam que o estilo de liderança transformacional estimula o SCG coercitivo.

As hipóteses H2a e H2b buscaram verificar a liderança transacional se associa negativamente ao uso habilitante do SCG e positivamente ao uso coercitivo do SCG. Os resultados indicam relação positiva entre o estilo de liderança transacional e o uso habilitante do SCG, sendo que o β 0,270 foi positivo, portanto, rejeita-se H2a. Isso indica que a liderança transacional além de ser um estilo de liderança voltado ao cumprimento de regras, os gestores também optam em utilizar o SCG de maneira habilitante. O resultado da hipótese H1d indica que o estilo de liderança transacional está associado positivamente ao uso coercitivo do SCG, sendo as evidências sustentadas a um ($p < 0,05$), ou seja, o estilo de liderança transacional permite que os gestores monitorem e controle a execução de atividades dos liderados por meio de métodos já pré-definidos. Os resultados indicam que o estilo de liderança transacional estimula para que os gestores optem por se utilizar o SCG coercitivo para o monitoramento e controle das atividades dos liderados.

Ressaltando as relações das hipóteses H1a e H2b, dessa forma, entende-se que os gestores de médio escalão, quando são líderes transformacionais, tendem a utilizar o SCG na perspectiva do uso habilitante do SCG. Todavia, quando as características transacionais são predominantes, o uso ocorre na ótica do uso coercitivo do SCG. As hipóteses H1b e H2a trazem um novo olhar para a literatura, contrapondo o que se tem pesquisado. Os achados apontam que a liderança transformacional também se associasse ao SCG coercitivo. A liderança transacional também se associasse ao SCG habilitante.

A hipótese H3a, que prevê efeito direto e positivo do uso habilitante do SCG no pensamento divergente, foi aceita ($p < 0,05$). Isso indica que quando o SCG se é utilizado de maneira habilitante pelos gestores do setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras, a formalização habilitante tem como finalidade ser configurada para otimizar o processo de trabalho, a fim de promover autonomia e flexibilidade, contribuindo positivamente para o desenvolvimento do pensamento divergente, de forma a promover maneiras diferentes para resolução de problemas existentes na organização, de modo que o pensamento divergente leve a uma maior criatividade dos gestores.

Observa-se também efeitos positivos e significantes do uso coercitivo do SCG no

pensamento convergente ($p < 0,01$), o que suporta aceitar a hipótese H4a, de que o uso do SCG coercitivo tem efeito direto e positivo no pensamento convergente. Esses resultados sugerem que o uso coercitivo do SCG facilita as ações dos gestores de médio escalão a fim de estimular o pensamento convergente, o que potencializa trocas sociais entre os gestores e seus liderados e fomenta a criação e combinação de conhecimento, resultando em maiores níveis de desempenho no setor de confecção da indústria têxtil.

A hipótese H5a, que previa relação direta positiva entre a liderança transformacional e o pensamento divergente, foi suportada ($p < 0,01$). Uma vez que as variáveis estão relacionadas positivamente, entende-se que a liderança transformacional impacta de maneira direta e positiva no pensamento divergente. Da mesma forma, a relação direta entre a liderança transacional e o pensamento convergente (H6a), permite a aceitação dessa hipótese ($p < 0,01$), o que sugere que a liderança transacional reflete direta e positivamente no pensamento convergente.

Além de examinar os efeitos diretos, analisaram-se os efeitos mediadores. No efeito mediador (ou indireto), é necessário a inserção de uma terceira variável que tem função de exercer um papel de intermediário na relação. Logo, a associação da variável independente na dependente é mediada por uma terceira variável (Nitzl *et al.*, 2016). Segundo Bido e Silva (2019) os autores apontam que para a confirmação de mediação total, o efeito direto não deve ter significância, e o indireto deve ser significativo.

A hipótese H7a, que prevê efeito mediador do uso habilitante do SCG na relação entre o estilo de liderança transformacional e o pensamento divergente, foi aceita ($p < 0,05$). Os resultados revelam que além de relações indiretas, o estilo de liderança transformacional exerce efeitos diretos e significantes no pensamento divergente ($p < 0,01$), o que indica que o uso habilitante do SCG explica parcialmente a relação entre liderança transformacional e pensamento divergente. Devido ao efeito direto e indireto entre as variáveis estudadas terem sido significante, evidencia-se que existe mediação complementar. Portanto esses resultados fornecem evidências para a não rejeição da hipótese H7a.

A hipótese H8a, que prevê efeito mediador do uso coercitivo do SCG na relação entre o estilo de liderança transacional e o pensamento convergente, foi aceita ($p < 0,05$). Os resultados revelam que além de relações indiretas, o estilo de liderança transacional exerce efeitos diretos e significantes no pensamento convergente ($p < 0,01$), o que indica que o uso coercitivo do SCG explica parcialmente a relação entre liderança transacional e pensamento convergente. Devido ao efeito direto e indireto entre as variáveis estudadas terem sido significante, evidencia-se que existe mediação complementar. Portanto esses resultados fornecem evidências para aceitar a hipótese H8a.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A hipótese H1a verifica se a liderança transformacional associa-se positivamente ao uso do SCG habilitante. Os resultados denotam que o estilo de liderança transformacional exerce efeito positivo e significativo no uso habilitante do SCG ($p < 0,01$). Os resultados sustentam as suposições dos estudos anteriores (Judge & Piccolo, 2004; Abernethy *et al.*, 2010; Van Dierendonck *et al.*, 2013; Asrar- Ul-Haq & Kuchinke, 2016; Nguyen *et al.*, 2017), ou seja, a liderança transformacional está relacionada positivamente ao uso do SCG habilitante. Pois como aponta a literatura (García-Morales *et al.*, 2012) a liderança transformacional gera maior propósito e sentimento de missão dos liderados, e promove visão compartilhada, orientando formações de equipes de trabalho, que é sustentada pela visão dos autores (Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2008) ao apontarem que o uso do SCG habilitante proporciona a interação entre usuários e sistemas, e estimula a cooperação entre os membros da organização, a fim de atingir os objetivos organizacionais (Hartmann & Maas, 2011).

Os resultados da H1b denotam que o estilo de liderança transformacional exerce efeito positivo no uso coercitivo do SCG com um β 0,197. Os resultados são significativos na medida em que na literatura não existe uma confirmação dessa relação. Há apenas indícios ao relatar que (Nguyen *et al.*, 2017) o estilo de liderança transformacional não tem efeito significativo nos sistemas de recompensa, tendo em vista que ele exerce uma visão coercitiva. Autores como (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004) relatam que os sistemas coercitivos são projetados para o cumprimento de regras e padrões pré-definidos. Já a liderança transformacional tem como pilar de sustentação a flexibilidade e a sensibilidade em o líder lidar com os liderados (Hater & Bass, 1988; Jung *et al.*, 1995; Jung & Avolio, 1999; Rasheed *et al.*, 2021). A partir disso podemos contrapor a literatura ao trazer novos achados, ou seja, a liderança transformacional tem um efeito positivo no uso coercitivo do SCG.

Na hipótese H2a os resultados indicam uma associação positiva entre o estilo de liderança transacional e o uso habilitante do SCG, sendo que o β 0,270 foi positivo, portanto, rejeita-se H2a. Esse achado reflete a tensão que a literatura traz a respeito da liderança transacional e uso habilitante do SCG, visto que, a liderança transacional é pautada na troca entre líder e liderado, ou seja, o líder transacional exerce uma postura baseada no cumprimento de metas e objetivos pré-definidos (MacKenzie *et al.*, 2001) e consequências como penalidades para aqueles que não a cumprirem (Domingues *et al.*, 2017; Vieira *et al.*, 2020). Por outro lado, o uso do SCG habilitante incentiva o diálogo (Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Wilderom,

2008) e o desenvolvimento de melhorias aos usuários, em suas habilidades de inteligência (Henttu-Aho, 2016). Apesar da literatura trazer indícios de que a liderança transacional não levaria a utilização do SCG habilitante, os resultados foram contraditórios, ou seja, no setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras os gestores transacionais também optam por utilizar o habilitante do SCG.

Os resultados da hipótese H2b denotam que o estilo de liderança transacional exerce efeito positivo e significativo no uso coercitivo do SCG ($p < 0,05$), o que corrobora com as suposições de (Cruz *et al.*, 2015) ao apontarem que a liderança transacional exerce regras claras e expectativas pré-definidas e pressupõe um alinhamento com a formalização coercitiva. Os estudos de Öncer (2013) e Hussain *et al.* (2017) ressaltam que o líder transacional coordena o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Esses líderes optam em usar o SCG coercitivo pois com esse sistema o gestor delega aos funcionários o que deve ser feito e quando deve ser feito (Englund & Gerdin, 2014; Burney *et al.*, 2017), impondo ao liderado uma lógica de controle que requer a adesão a padrões já planejados (Ahrens & Chapman, 2004). Esses padrões são deliberados pelos líderes transacionais ao fornecerem recompensas aos liderados em troca da execução das tarefas exigidas (Vieira *et al.*, 2020). Esse argumento se ajusta a visão do SCG coercitivo no qual os trabalhadores têm opções limitadas de ação (Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019). Portanto, com base no que foi apontado pela literatura, os achados desse estudo comprovam a associação positiva entre o estilo de liderança transacional e o uso coercitivo do SCG.

Influência direta e positiva do uso habilitante do SCG no pensamento divergente também foi encontrada, sendo aceita ($p < 0,05$) a hipótese H3a. Os achados desse estudo corroboram com as suposições que se tem apontado na literatura (Cools *et al.*, 2017; Davila & Ditillo, 2017; Speckbacher, 2017). De acordo com estudo de Hempel *et al.* (2012), Adler e Chen (2011) e Grabner e Speckbacher (2016), a formalização habilitante tem um papel importante na previsibilidade, orientação e clareza nos processos organizacionais. Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004) considera o SCG habilitante um estimulante a boas práticas e incentivo as habilidades de inteligência dos funcionários. Segundo Speckbacher, (2017) o estímulo das habilidades de inteligência dos funcionários está relacionado ao pensamento divergente, por meio do uso habilitante do SCG. Esses achados corroboram com o que se tem apontado na literatura sobre pensamento divergente (Runco & Acar, 2012), em que os indivíduos geram novas ideias e ideias criativas para a resolução de problema nas organizações. Os autores Guilford (1967), Cropley (2006) e Praveen (2017) afirmam que o pensamento divergente está ligado a múltipla solução para a resolução de um problema. Na

presente pesquisa, os achados indicam que o uso habilitante do SCG pelos gestores pertencentes ao setor de confecção das indústrias têxteis brasileiras contribui para o desenvolvimento do pensamento divergente, que é um achado relevante, tendo em vista, que ainda não se tem comprovação dessa relação.

A hipótese H4a, que previa relação positiva e significativa do uso coercitivo do SCG com o pensamento convergente, foi aceita. Embora não tenha uma literatura clara a respeito desse fato, existem indícios que se comprovam esses achados (Englund & Gerdin, 2014; Coyte, 2019) os autores ressaltam que o SCG coercitivo é projetado para atender as demandas dos gerentes de topo (Ahrens & Chapman, 2004), impondo aos colaboradores o que se deve fazer, a partir dos padrões pré-definidos, no qual os subordinados tem opções limitadas de ação. Essas limitações se fazem presente no pensamento convergente, uma vez que, no processo criativo os padrões e logicas são pré-determinadas e devem ser seguidas (Cropley, 2006; Berg, 2016). Na ótica do SCG diagnóstico estudos como de Cools *et al.* (2017) e Kaveski e Beuren (2020) se fazem presente ao apontarem que o SCG diagnóstico estimula o pensamento convergente. Embora o foco não seja o SCG diagnóstico e sim o coercitivo, os achados se fazem necessários ao apresentar a relevância do estudo em questão, ao avançar na literatura. No presente estudo, infere-se que o uso coercitivo do SCG tem uma relação direta com pensamento convergente no contexto observado.

A hipótese H5a, que previa relação positiva e significativa da liderança transformacional com o pensamento divergente, foi aceita ($p < 0,01$). Os resultados coadunam com os encontrados por Jung (2001), Speckbacher (2017) e Suave e Aguiar (2021), de que a liderança transformacional possui impacto direto sobre o pensamento divergente. Este estudo oferece evidências empíricas da importância da liderança para estimular o processo criativo (Liu *et al.*, 2003; Bono & Judge, 2004). Pelo fato de os gestores usarem a liderança transformacional para promover a criatividade em seus liderados, gerando neles novas ideias para maneiras diferentes de resolução de problemas (Bass & Avolio, 1995; Yuan & Woodman, 2010; Hu *et al.*, 2012; Hussain *et al.*, 2017) e aumentar as expectativas para o desempenho (Bass, 1990). Resolução de problemas por maneiras diferentes reflete ao pensamento divergente, pois envolve a buscar por novas associações e combinações que podem ser úteis (Guilford, 1967; Berg, 2016). Entretanto, consistente com expectativas anteriores (Jung, 2001; Speckbacher, 2017; Suave & Aguiar, 2021), os resultados apontam que a liderança transformacional está positivamente associada com pensamento divergente.

Os resultados denotam que a liderança transacional exerce efeito positivo e significativo no pensamento divergente ($p < 0,01$), o que corrobora com os resultados de Speckbacher (2017)

e Suave e Aguiar (2021), de que a liderança transacional possui impacto direto sobre o pensamento convergente. A liderança transacional é benéfica para as organizações, na medida em que as informações são transmitidas de maneira clara e objetiva, com o intuito de motivar o desempenho e a criatividade da equipe (Taggar, 2002; Rasulzada & Dackert, 2009; Öncer, 2013; Hussain *et al.*, 2017; Ma & Jiang, 2018; Gaviria-Marin *et al.*, 2019; Xu & Wang, 2019). Tais características podem ser fomentadas pelo pensamento convergente, na medida em que os indivíduos avaliam as ideias e se baseiam em critérios já pré-determinados, e padrões e lógicas baseadas em conhecimentos e experiências anteriores (Guilford, 1967; Cropley, 2006; Berg, 2016). Na presente pesquisa, os achados indicam que o estilo de liderança transacional dos gestores de médio escalão, do setor de confecção das indústrias têxteis contribuem para o desenvolvimento do pensamento convergente, o que corrobora com estudos em outros contextos *startups* (Suave & Aguiar, 2021).

A hipótese H7a que previa mediação do uso habilitante do SCG na relação entre o estilo de liderança transformacional e o pensamento divergente, foi aceita ($p < 0,05$). Dessa maneira, pode-se afirmar que a relação entre a liderança transformacional e o pensamento divergente é mediada pelo uso habilitante do SCG, confirmando-se variáveis intervenientes nessa relação. Se o uso habilitante do SCG é necessário para afirmar essa relação (Ahrens & Chapman, 2004), o estilo de liderança transformacional é um antecedente significativo na relação, por moldar o ambiente a fim de proporcionar aos gestores melhores escolhas de qual SCG utilizar (Lee *et al.*, 2020). A liderança transformacional proporciona clareza na tomada de decisão e fortalece o engajamento entre líder e liderado, possibilitando ao indivíduo maior estímulo a geração de novas ideias (Bass & Avolio, 1990; Anderson *et al.* 2014; Jung, 2001). Ao gerar ideias criativas, os funcionários geram novas possibilidades e mudanças que beneficiam a organização (Madjar, 2005; Lee *et al.*, 2020). A liderança transformacional pode ser relevante na escolha do uso habilitante do SCG adequado para incentivar o estímulo do pensamento divergente, uma vez que na literatura já é destacado a importância de escolher o estilo de liderança adequado para o melhor uso do SCG (Abernethy *et al.*, 2010). Sob a lente do pensamento divergente, se faz necessário essas escolhas, pois o pensamento divergente se é melhor estimulado pela liderança transformacional, e na presença do uso habilitante do SCG, esse estímulo se intensifica. Com respaldo na literatura e os achados da pesquisa, confirma-se o papel mediador do uso habilitante do SCG na relação entre liderança transformacional e pensamento divergente.

O efeito mediador do uso coercitivo do SCG na relação entre o estilo de liderança transacional e o pensamento convergente, foi aceita ($p < 0,05$) referente a hipótese H8a. A liderança transacional aumenta a satisfação dos liderados com o líder e influencia a cooperação

a fim de esclarecer os objetivos propostos e fornecer *feedback* (Bass & Avolio, 1995; Kahai *et al.*, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Abbas & Ali, 2021). Embora não se tenha claro na literatura qual estilo de liderança leva ao melhor uso do SCG. A partir das evidências propostas na literatura, acredita-se que a liderança transacional leva ao uso coercitivo do SCG. Pois ambos têm características semelhantes, como: metas pré-definidas (Ahrens & Chapman, 2004; Judge & Piccolo, 2004), especificação das tarefas a serem realizadas (Bass & Avolio, 1995; Kahai *et al.*, 2003; Ahrens & Chapman, 2004), regras predeterminadas (Ahrens & Chapman, 2004; Radtke & Widener, 2016; Burney *et al.*, 2017) e a utilização de conhecimentos já existente para a realização das tarefas (Burney *et al.*, 2017). Essas evidências só reforçam a paridade entre a liderança transacional e pensamento convergente, sendo que o pensamento convergente é pautado no processo de descobrir a resposta mais eficaz para um problema, utilizando-se de ferramentas já utilizadas na organização (Guilford, 1967; Cropley, 2006 e Praveen, 2017). O estudo confirma a mediação apresentando que o pensamento convergente se é melhor estimulado pela liderança transacional, e na presença do uso coercitivo do SCG, esse estímulo se intensifica.

Sendo assim, as discussões realizadas fundamentam a dissertação na medida em que os estilos de liderança forneçam respaldo para o uso adequado do SCG. Confirmando que as relações diretas se fazem presente no estudo, e que a liderança transformacional exerce uma relação positiva com o uso habilitante do SCG, e a liderança transacional com o uso coercitivo do SCG. Essas relações se fazem presente no pensamento divergente e convergente, respectivamente. Dessa forma, a inovação deste estudo se comprova, considerando os resultados propostos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, implicações teóricas e práticas, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Como forma de contribuir com à sociedade e com o setor de confecção da indústria têxtil brasileira. Por mais que seja um setor que desempenha sua função no Brasil por muitas décadas, ainda é um setor pouco explorado em pesquisas na área de ciências sociais aplicadas. Sendo um movimento ainda recente, que proporciona grandes oportunidades, mas também apresenta desafios. Como se trata de uma temática com pouca literatura nacional, ou seja, os estudos ainda são escassos e, portanto o presente trabalho busca contribuir para a ampliação das discussões, analisando o tema sob a ótica do setor de confecção da indústria têxtil brasileira. Assim, este estudo analisou os efeitos dos estilos de liderança (transformacional e transacional) e do uso do SCG (habilitante e coercitivo) na criatividade individual (divergente e convergente). Validaram-se 202 questionários, sendo essa a amostra final.

No tocante ao primeiro objetivo específico do estudo, que propôs identificar a associação dos estilos de liderança transformacional e transacional, e o uso habilitante e coercitivo do SCG. No âmbito do setor de confecção da indústria têxtil brasileira, encontrou-se correlação positiva direta (H1a e H2b), no qual a liderança transformacional contribui positivamente para o estímulo ao uso habilitante do SCG e concomitantemente leva ao uso positivo do SCG coercitivo. Outro resultado é que a liderança transacional está associada positivamente ao (H2b) uso coercitivo do SCG, (H2a) e ao uso habilitante do SCG.

No que concerne ao segundo objetivo específico, em investigar como o uso do SCG (habilitante e coercitivo) é entendido no processo criativo divergente e convergente, encontrou-se correlação positiva direta (H3a e H4a), foi formulado com base na literatura em que foi apontado haver uma suposta relação positiva (Cools *et al.*, 2017; Davila & Ditillo, 2017; Speckbacher, 2017). Os resultados indicam que o uso habilitante do SCG exerce efeito positivo no pensamento divergente no setor de confecção de indústrias têxteis brasileiras, o que sinaliza que o uso habilitante do SCG é um precursor para o alcance dos objetivos e da criação de valor, a fim de que os indivíduos se utilizem de mais pensamento divergente na execução de suas atividades no setor de confecção. Por outro lado, os resultados indicam que o uso coercitivo do SCG exerce efeito positivo ao pensamento convergente, esse estímulo se dá pelo fato do

pensamento convergente exigir relevância, utilidade e orientação para o objetivo, esses aspectos são apoiados pelo uso coercitivo do SCG. O que indica, que para cada controle existe uma estímulo para cada tipo de pensamento, esses aspectos se dão pelo fato da característica do gestor e da forma que o SCG é usado.

O terceiro objetivo específico, investigar a associação dos estilos de liderança transformacional e transacional e as dimensões de pensamento divergente e convergente da criatividade (H5a e H6a). Este estudo oferece evidências empíricas reforçando o papel da liderança para estimular processos criativos (Liu *et al.*, 2003; Bono & Judge, 2004). Com base em estudos anteriores (Jung, 2001; Speckbacher, 2017; Suave & Aguiar, 2021), os resultados sugerem que diferentes *perfis* de liderança podem ser mais apropriados para diferentes estilos de pensamento divergente *versus* convergente. Especificamente, os resultados indicam que a liderança transformacional exerce efeito positivo no pensamento divergente e a liderança transacional exerce efeito positivo no pensamento convergente. Portanto, tomando como base o setor de confecção da indústria têxtil brasileira, ao se externalizar para outras organizações, é importante destacar que para estimular a criatividade individual (pensamento divergente *versus* convergente) podem se beneficiar por meio da adoção de estilos de liderança (transformacional *versus* transacional). Em síntese, essa junção entre estilos de liderança e de criatividade individual se tornam fundamental para empresas que buscam níveis mais alto de criatividade.

O quarto e quinto objetivos específicos, investigar o efeito mediador do uso habilitante do SCG na relação entre a liderança transformacional e pensamento divergente. E investigar o efeito mediador do uso coercitivo do SCG na relação entre liderança transacional e pensamento convergente, respectivamente. Foram propostos com base nas expectativas do autor (Speckbacher, 2017) e posteriormente levando em consideração a literatura que se faz relevante sobre os constructos, sendo Guilford (1967); Bass e Avolio (1995); Adler e Borys (1996); Jung (2001); Ahrens e Chapman (2004); Cropley (2006), Free (2007); Hartmann e Maas (2011); Mahama e Cheg (2013); Berg (2016) e Beuren e Santos (2019) na construção dos objetivos de mediação. No setor de confecção da indústria têxtil brasileira, encontrou-se a presença de mediação (H7a), no qual o uso habilitante do SCG medeia a relação entre liderança transformacional e pensamento divergente. E encontrou-se a presença de mediação (H8a), no uso coercitivo do SCG mediando a relação entre liderança transacional e pensamento convergente.

Com relação ao objetivo geral do estudo, analisar os efeitos dos estilos de liderança (transformacional e transacional) e do uso do SCG (habilitante e coercitivo) na criatividade individual (divergente e convergente). Conclui-se a partir dos achados que as variáveis

investigadas são importantes para o desempenho do setor de confecção da indústria têxtil brasileira, na medida em que se ficou evidente em saber qual perfil de liderança se adequa ao melhor uso do SCG e que posteriormente qual deles deve ser usado para estimular determinada criatividade (divergente *versus* convergente).

5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo traz implicações para a literatura ao examinar em conjunto os construtos estilos de liderança, SCG e criatividade individual. Ao encontrar variáveis mediadoras significantes (uso habilitante e coercitivo do SCG) na relação entre liderança transformacional e o pensamento divergente e liderança transacional e pensamento convergente, respectivamente. Também se preenche a lacuna observada nos estudos de (Cools *et al.*, 2017; Davila & Ditillo, 2017; Speckbacher, 2017) quanto a falta de achados no contexto das variáveis pesquisadas. Este estudo concentrou-se no setor de confecção da indústria têxtil brasileira, as quais, por natureza, dependem de criatividade para o alcance de seus objetivos.

Contribui-se ao proporcionar um maior entendimento sobre o SCG (habilitante e coercitivo) e os estilos de liderança, e sua atuação na criatividade individual, o que gera implicações contundentes as indústrias têxteis. Tais evidências empíricas podem proporcionar orientações para as organizações utilizarem-se de estilos de liderança para que o uso dos SCG seja configurado de maneira mais adequada ao seu contexto, a fim de promover os resultados esperados para a organização. Esta pesquisa contribui com a literatura de estilos de liderança ao verificar que diferentes estilos de liderança (transformacional e transacional) possuem uma tendência na escolha do uso de controles, além de possibilitar entender a relação entre os diferentes tipos de estilos liderança e sua influência no pensamento divergente e convergente.

No Brasil essa relação entre SCG e criatividade ainda é carente de estudos, portanto esta pesquisa contribui com a lógica apresentada pelos autores (Davila *et al.*, 2009; Adler & Chen, 2011; Grabner & Speckbacher, 2016; Davila & Ditillo, 2017; Klein & Speckbacher, 2020) não discutida no âmbito nacional de forma aprofundada. Pois a literatura sobre SCG e criatividade se concentram exclusivamente em usos diagnósticos e interativos (Simons, 1995; Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006b; Webster, 2006; Dunk, 2011; Cools *et al.*, 2017; Speklé *et al.*, 2017; Kaveski & Beuren, 2020) e não no uso habilitante e coercitivo. Portanto, está pesquisa contribui ao explicar a relação entre os usos do SCG (habilitante e coercitivo) e criatividade individual (pensamento divergente e convergente), ou seja, o uso habilitante do SCG estimula o pensamento divergente e o uso coercitivo do SCG estimula o pensamento convergente.

Este estudo contribui com a literatura gerencial ao examinar conjuntamente os estilos de liderança, SCG e criatividade individual, o que expande os achados sobre como o alinhamento e integração desses fatores se apresentam no âmbito do setor de confecção da indústria têxtil brasileira. Amplia-se a literatura anterior ao abordar a possível tensão entre SCG e criatividade, que foram desenvolvidos em contextos de laboratório (Kachelmeier *et al.*, 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010; Brüggén *et al.*, 2018; Kachelmeier *et al.*, 2019) e pesquisas que foram desenvolvidas utilizando abordagem de estudo de caso (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Cools *et al.* 2017; Davila & Dittillo, 2017). Portanto a pesquisa se utilizou de uma *survey* que possibilitou verificar em uma amostra maior o comportamento destas variáveis.

Para o setor analisado, os resultados denotam a afirmação de Appuhami (2019) ao apontar há necessidade de estudos que examinem as implicações das práticas de SCG no comportamento dos funcionários, como a criatividade. Destacando que diferentes *perfis* de gestor irão determinar o uso do SCG que mais se adequa a empresa. Os usos do SCG dão suporte para estimular dimensões de criatividade individual. Assim, os resultados também demonstram a importância de promover e utilizar a criatividade dos gestores, com vistas em fomentar resultados positivos.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Em decorrência das limitações desta pesquisa, o instrumento de pesquisa utilizado por Aga *et al.* (2016) e Aga (2016) para os estilos de liderança transformacional e transacional, respectivamente, apresentam problemas estatísticos, prejudicando os resultados da pesquisa. Como sugestão para algumas possibilidades de pesquisas futuras. Em primeiro lugar, o método *survey* para a coleta de dados implica na abordagem transversal do problema, por isso, podem ser realizadas pesquisas futuras por meio de técnicas de análise qualitativa, como estudos de caso a fim de esclarecer aspectos que podem intervir na relação de estilos de liderança, sistemas de controle gerencial e criatividade individual. Estudos experimentais também podem se fazer importantes, na medida em que podem oferecer oportunidades de investigação, ao controlar variáveis e mensurá-las em diferentes perspectivas/ cenários.

Pesquisas futuras podem adaptar o modelo teórico deste estudo para diferentes contextos, pois esse estudo retratou o setor de confecção da indústria têxtil brasileira, por isso, outros estudos podem verificar o relacionamento entre as variáveis (estilos de liderança, SCG e criatividade individual) em outras amostras para confirmarem-se as relações propostas, se

confirmam, por exemplo, em *Startups*, incubadoras, parques tecnológicos e empresas de outros setores.

REFÊRENCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2021). Perfil do Setor. Recuperado em 21 de Setembro 2021: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, organizations and society*, 36(2), 63-85.
- Acar, S., & Runco, M. A. (2012). Creative abilities: Divergent thinking. In Handbook of organizational creativity (pp. 115-139). Academic Press.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Aggarwal, Y., & Bhatia, N. (2011). Creativity and innovation in management: a fuel for growth. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(5), 288-296.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.
- Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. *Handbook of creativity*, 2, 16-31.
- Alencar, E.M.S (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books
- Alencar, E. M. L. S., & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31(4), 271-281.
- Guerra, R. M., Tartarotti, S., & Camargo, M. E. (2018). Liderança transacional e transformacional: Uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 12(6), 1482-1502.
- 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, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). Creatividad e innovación en las organizaciones. *Harvard business school*, 305(11), 1-13.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity (Vol. 87). Boston, MA: *Harvard Business School Publishing*.
- Amabile, T. M. (2012). Creativity Components Theory. Harvard Business School , 12 (96), 1-10.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity research journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Anderson, N., De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 147-173.
- Anderson, N., & N. King. 1993. Innovation in organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, edited by C. L. Cooper and I. T. Robertson, 1–34. London, U.K.: Wiley.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- 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.
- Ao, Y. (2016). The Impact of Cross-Cultural Communication on Foreign Managers' Leadership

- Style in China-Based International Organization. *Open Journal of Social Sciences*, 4(09), 99-118.
- Apostu, D. C. (2013). Non-governmental organization leadership and development. *A review of the literature*. *Manager*, (17), 145-161.
- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201-2233.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). Simple second order chi-square correction. *Mplus technical appendix*, 1(1), 1-8.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Awang, A.H., Haron, M., Zainuddin Rela, I. and Saad, S. (2020), "Formation of civil servants' creativity through transformative leadership", *Journal of Management Development*, 39(4), 499-515.
- Baglin, J. (2014). Improving your exploratory factor analysis for ordinal data: A demonstration using FACTOR. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(5), 1-15.
- Barreto, L. M. T. 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.
- 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.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Berg, J. M. (2016). Balancing on the creative highwire: Forecasting the success of novel ideas in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 433-468.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bernd, D. C. (2020). Efeitos da transparência interna do sistema de controle gerencial, da dependência de criatividade e do flow sobre a avaliação de desempenho. (Tese de

- doutorado). Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, SC, Brasil
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no Empowerment e na Resiliência Organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 211-232.
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2009). Indicadores formativos na modelagem em equações estruturais com estimação via PLS-PM: como lidar com a multicolinearidade entre eles. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração Curitiba, PR, Brasil*, 2.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (8), 709–737.
- Bogilović, S., & Černe, M. (2018). The intellectual structure and outlooks for individual creativity research: A bibliometric analysis for the period 1950–2016. In *Individual Creativity in the Workplace* (pp. 153-188). Academic Press.
- Bollinger, S.R. (2020), "Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices", *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a metaanalysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Boonyachai, Y. (2011). An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's cultural dimensions. Tese de Doutorado, Shouthern Cross Business School, Southern Croos University, Austrália.
- Bousinakis, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71(1), 645-659.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior.

Revista de Administração Contemporânea, 10(4), 131-151.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Burney, L.L., Radtke, R.R., & Widener, S.K. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press.
- Chammas, C. B., & da Costa Hernandez, J. M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*.16(2), 143-160.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 87(6), 1885-1911.
- 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.
- Chuang, Y. S., Chang, C. W., & Lee, P. C. (2016). The Effect of Transactional Leadership on Organizational Commitment—*The Organizational Culture as Mediation*, 6(6), 192-199.
- Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 772-794.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Coelho, F. J., Evanschitzky, H., Sousa, C. M., Olya, H., & Taheri, B. (2021). Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. *Journal of Business Research*, 132, 753-764.
- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for

- stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1073-1097
- Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity research journal*, 18(3), 391-404.
- Damásio, B. F., & Dutra, D. de F. (2018). *Análise factorial exploratória: Um tutorial com o Software Factor*. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Eds.), *Manual de Desenvolvimento de Instrumentos Psicológicos* (1a Edição). São Paulo, SP: Vetor Editora.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4-5), 383-409.
- Davila, A. (2010). Thoughts on the structure of management systems to encourage creativity and innovation. In Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices. *Emerald Group Publishing Limited*, 1(20), 65-78.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2013). Convergent creativity and management control systems: Managing stylistic innovation in fashion companies. In Seminar, *IESEG School of Management, Lille*, 1-64.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2014). Management Control Systems for Creative Teams: *Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies*. 1(1), 01-49.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management control systems for creative teams: Managing stylistic creativity in fashion companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27-47.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21, 200-221.
- Doeleman, H. J., Ten Have, S., & Ahaus, K. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 591-611.
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649.

- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Dunk, A. S., 2011, Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review* 43, 102–111.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. (1998). Can the promise of reward increase creativity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 704–714.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Englund, H. and Gerdin, J. (2014), “Developing enabling performance measurement systems: on the interplay between numbers and operational knowledge”, *European Accounting Review*. 24(2), 277-303.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fávero, L. P., Belfior, E. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feichter, C. & Grabner, I. (2020). Empirische Forschung zu Management Control – Ein Überblick und neue Trends. *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch*, 72, 149–181.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema*, 29(2), 236–241.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762–780.
- Ferry, L., & Ahrens, T. (2017). Using management control to understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest, and enabling control in an English local authority. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 548-567.
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration?. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Gao, Y., Zhao, X., Xu, X., & Ma, F. (2021). A study on the cross level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 1-10.

- 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.
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, R., & Spiller, P. T. (2007). The organizational dimensions of creativity: Motion picture production. *California Management Review*, 50(1), 243-260.
- Gilson, L.L., Mathieu, J.E., Shalley, C.E., & Ruddy, T.M. (2005). Creativity and standardization: complementary of conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48: 521-531.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gomes, J. F. D. S., Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2016). Regresso às Origens: A importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 568-589.
- Gong, M. Z., & Subramaniam, N. (2018). Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. *Accounting & Finance*, 60(3), 2427-2466.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.
- Gurd, B., & Helliard, C. (2017). Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and

- management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91-102.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*. 26(2), 106-121.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Danks, N.P.; Ray, S (2021). *Moderation Analysis. In Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.*
- Harborne, P., & Johnne, A. (2003). Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of innovation management*. 6(2), 118-132
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization science*, 17(4), 484-500.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European accounting review*, 19(2), 275-310.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Hater, J. J., Bass, B.M., 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73 (4), 695-702.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of management*. 38(2), 475-501.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*. 31(1), 77-103.
- Henri, J.-F., 2006b, Management control systems and strategy: a resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society* 31, 529-558.
- Henttu-Aho, T. (2016), "Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 31-56.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
- Hilmiyanti, N. D., & Kusumastuti, R. (2021). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation (Study At PT XYZ). *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(3), 13-19.
- Hiratuka, C. et al (2008). Relatório de acompanhamento setorial têxtil e confecção. Volume I. Disponível em:

https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/textil-e-confeccao_vol-I_junho2008.pdf

- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C., & Sacramento, C.A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54: 624-641.
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51-62.
- 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.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 136-161.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational administration quarterly*, 37(3), 296-321.
- Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and innovation management*, 11(1), 74-86.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 95-102
- Isidro Filho, A., & de Aquino Guimarães, T. (2008). Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. *GESTÃO. Org*, 6(3), 361-378.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, 13(4), 345-363.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250.
- Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64
- Joo, B.-K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: an integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human*

- Resource Development Review*, 12(4), 390-421.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- 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.
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E., & Williamson, M. G. (2008). Measuring and motivating quantity, creativity, or both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341-373.
- Kachelmeier, S. J., Wang, L. W., & Williamson, M. G. (2019). Incentivizing the creative process: From initial quantity to eventual creativity. *The Accounting Review*, 94(2), 249-266.
- Kachelmeier, S. J., & Williamson, M. G. (2010). Attracting creativity: The initial and aggregate effects of contract selection on creativity-weighted productivity. *The Accounting Review*, 85(5), 1669-1691.
- Kaufman, J. C. (2019). Self-assessments of creativity: Not ideal, but better than you think. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 187-192.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D.R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of selfregulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, 67, 186-224.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.
- Kaveski, I. D. S., & BEUREN, I. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 543-556.
- Kimberly, J. R. 1981. *Managerial innovation*. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.),

- Handbook of organizational design: 84-104. Oxford, England: Oxford University Press.
- Klein, A., & Speckbacher, G. (2020). Does using accounting data in performance evaluations spoil team creativity? The role of leadership behavior. *The Accounting Review*, 95(4), 313-330.
- 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.
- Koch, J., Wenzel, M., Senf, N.N., Maibier, C., 2018. Organizational creativity as an attributional process: the case of haute cuisine. *Organ. Stud.* 39 (2–3), 251–270.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2017). *Metodologia Científica*. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Lapierre, L. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 05-16.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). Exploratory item factor analysis: A practical guide revised and updated. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151–1169.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2017). The exploratory factor analysis of items: Guided analysis based on empirical data and software. *Anales de Psicología*, 33(2), 417–432.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374–392.
- Lill, P., Wald, A. & Munck, J.C. (2021), "In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 919-950. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0329>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137, 236-263.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019b). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *LIBERABIT, Revista Peruana de Psicología*, 25, 99-106.
- Lorenzo, U., & Ferrando, P. J. (2021). MSA: The Forgotten Index for Identifying Inappropriate Items Before Computing Exploratory Item Factor Analysis. *Methodology*, 17(4), 296-306.

- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity research journal*, 13(3-4), 295-308.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2010). A model of values-based shared leadership and sustainable performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 212.
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3º ed. São Paulo: Atlas
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*. 33(4), 367-382.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 1(1), 1-15.
- Mitchell, I. K., & Walinga, J. (2017). The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884.
- Morsing, M., & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 9(1), 83-99.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
- Muenjohn, N (2007), Transformational leadership: The influence of culture on leadership behaviors of expatriate managers. *International Journal of Business and Information*. 2 (2), 265-280.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Academic Press.

- Muzzio, H., & Paiva, F. G. (2018). Organizational creativity management: Discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 922-939.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*. 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Oldham, G. R. (2002). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. Jackson, M. Hitt, & A. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 243-273). San Francisco: Jossey-Bass.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P. (2018). A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support. *Information & Management*, 55(1), 94-108.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Pedroso, R. S., Oliveira, M. D. S., Araujo, R. B., & Moraes, J. F. D. (2004). Tradução, equivalência semântica e adaptação cultural do Marijuana Expectancy Questionnaire (MEQ). *Psico-usf*, 9, 129-136.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2(1), 104-112.
- Pfister, J. A., & Lukka, K. (2019). Interrelation of controls for autonomous motivation: A field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. *The Accounting Review*, 94(3), 345-371.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23, 205-216.
- Praveen Shrestha, "Convergent Vs Divergent Thinking," in Psychestudy, November 17, 2017, <https://www.psychestudy.com/cognitive/thinking/convergent-vs-divergent>.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417.
- Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2016). The complex world of control: Integration of ethics and uses of control. In *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. Emerald Group Publishing Limited, 31(1), 17-38
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(3), 465-489.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*. 18(1), 69-89
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 120-151.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- 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.
- Robbins, S. P.; Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2014). *A nova administração*. 1 ed. São Paulo: Saraiva.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102-712.
- Rogers, P. (2021). Best Practices for Your Exploratory Factor Analysis: A Factor Tutorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(1), 01-17.
- Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent thinking as an indicator of creative potential. *Creativity research journal*, 24(1), 66-75.
- Runco, M. A., & G. J. Jaeger. 2012. The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal* 24 (1), 92–96.

- Ryhammar, L., & Brolin, C. (1999). Creativity research: Historical considerations and main lines of development. *Scandinavian journal of educational research*, 43(3), 259-273.
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2012). Do suppliers' formal controls damage distributors' trust?. *Journal of Business Research*, 65(7), 896-906.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293.
- 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.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Silva, T. B., Dal Magro, C. B., De Souza, L. G., & Monteiro, J. J. (2020). Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(4).
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127-137.
- Speckbacher, G. (2017). Creativity research in management accounting: A commentary. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Strapasson, MR, & Medeiros, CR (2009). Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62, 228-233.
- Suave, R., & de Aguiar, A. B. (2021). Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 252-264.
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho

- habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.
- Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120.
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580.
- Stormi, K., Laine, T. & Korhonen, T. (2019). Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability? *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(2), 231-256.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The leadership quarterly*, 12(1), 31-52.
- Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220.
- Tomei, P. A., & Riche, L. (2016). Leadership Style and Organizational Performance: a Comparative Description of Two Companies. *Contabilidade Gestão e Governança*, 19(1), 108-125.
- Toubia, O. (2006). Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing science*, 25(5), 411-425.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International journal of project management*, 32(3), 365-375.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289-297.
- Van Der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., Alkema, J., 2013. Same difference?

- Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadersh. Q.* 25 (3), 544–562
- Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438–449.
- Vieira, V. A., de Negreiros, L. F., Agnihotri, R., & Bakeshloo, K. A. (2020). Perceptual differences regarding leadership between the store manager and employees and its impact on frontline sales performance: A research note. *Journal of Retailing*, 1(1), 1–12.
- Vincent, A. S., Decker, B. P., & Mumford, M. D. (2002). Divergent thinking, intelligence, and expertise: A test of alternative models. *Creativity research journal*, 14(2), 163–178.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53–81.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17–24.
- Walton, A.P. (2003), "The impact of interpersonal factors on creativity", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(4), 146–162.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(1), 223–270.
- Webster, C. (2006). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment. In *ANNUAL CONGRESS OF THE EUROPEAN ACCOUNTING* (Vol. 29).
- Weiss, S., Steger, D., Kaur, Y., Hildebrandt, A., Schroeders, U., & Wilhelm, O. (2021). On the trail of creativity: Dimensionality of divergent thinking and its relation with cognitive abilities, personality, and insight. *European Journal of Personality*, 35(3), 291–314.
- Witt, L. A., & M. Beorkrem. (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness in an R&D organization. *Creativity research journal* 2, 30–40.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708–736.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 488–516.
- Wynder, M. (2007). The interaction between domain-relevant knowledge and control system design on creativity. *Australian Journal of Management*, 32(1), 135–152.

- Xu, F. and Wang, X. (2019), "Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus", *Management Decision*, 57(9), 2284-2306.
- Yagolkovskiy, S. R., & Kharkhurin, A. V. (2016). The roles of rarity and organization of stimulus material in divergent thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 22, 14-21.
- Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2018). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, 76(2), 123-135.
- Yang, K., Yan, X., Fan, J., & Luo, Z. (2017). Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality and Individual Differences*, 105, 43-46.
- Yıldız, M. L., & Özcan, E. D. (2014). Organizational climate as a moderator of the relationship between transformational leadership and creativity. *International Journal of Business and Management*, 2(1), 76-87.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zach, S. & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35, 157–177.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 165–217.

APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa

Prezado (a) gestor(a),

Meu nome é Everton de Oliveira, aluno do curso de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e sob orientação da professora Dra. Luciana Klein, estou desenvolvendo minha pesquisa de dissertação que tem por objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança e uso dos sistemas de controle gerencial na criatividade individual.

As informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis, pois você não poderá ser identificado em nenhum momento, porque os dados serão tratados estatisticamente de forma coletiva e anônima. Dessa forma, solicitamos sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir, o tempo aproximado de resposta é de 15 minutos

O preenchimento deste questionário não representa qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. Sua participação é voluntária e, caso se sinta constrangido, poderá interrompê-lo a qualquer momento o preenchimento do questionário, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo.

Agradecemos sua colaboração e reiteramos a importância de sua contribuição para o conhecimento na área pesquisada.

PESQUISADORES:

Everton Lucio Soares de Oliveira – Mestrando UFPR – E-mail: evertonadmcontabeis@outlook.com

Luciana Klein – Professora de Ciências Contábeis - UFPR - E-mail: lucianaklein.ufpr@gmail.com

APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa

BLOCO I – QUESTÃO FILTRO

A empresa em que você trabalha é do setor têxtil?

() SIM

() NÃO

BLOCO II

1) Para os Estilos de Liderança (transformacional e transacional) use a escala de 1 a 5 para indicar seu nível de concordância e discordância em cada declaração a seguir. Sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Estilos de Liderança Transformacional	1	2	3	4	5
1.1 Os membros da minha equipe têm plena fé em mim.					
1.2 Eu mostro a importância de se ter um forte senso de responsabilidade.					
1.3 Eu permito que os membros da minha equipe pensem em soluções diferentes para problemas antigos.					
1.4 Dou atenção individual aos membros da minha equipe.					
1.5 Os membros da minha equipe têm orgulho de serem liderados por mim.					
1.6 Demonstro confiança no alcance dos objetivos do projeto, para a minha equipe.					
1.7 Busco oferecer aos membros da minha equipe novas perspectivas sobre os problemas que enfrentamos.					
1.8 Eu ajudo cada membro da minha equipe a desenvolver seus pontos fortes.					
1.9 Eu busco fazer com que os membros da minha equipe se sintam bem por estarem perto de mim.					
1.10 Eu ajudo os membros da minha equipe a encontrar significado em seu trabalho.					
1.11 Eu instigo os membros da minha equipe a repensarem ideias que não haviam questionado antes.					
1.12 Estou atento às preocupações individuais dos membros da minha equipe.					
1.13 Demonstro otimismo com os objetivos da equipe.					
Estilos de Liderança Transacional	1	2	3	4	5
2.1 Oriento os membros da minha equipe sobre o que fazerem se quiserem ser recompensados por seu trabalho.					
2.2 Recompensos os membros da minha equipe quando alcançam seus objetivos.					
2.3 Deixo claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
2.4 Concentro toda a minha atenção em lidar com erros e falhas.					
2.5 Eu foco minha atenção nas irregularidades, exceções e desvios dos padrões.					
2.6 Eu monitoro de perto o desempenho da minha equipe.					
2.7 Eu acompanho todos os erros cometidos pelos membros da minha equipe.					

2) Para o Sistema de Controle Gerencial (habilitante ou coercitivo). Use a escala de 1 a 5 para indicar seu nível de concordância e discordância em cada declaração a seguir. Sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

SCG Habilitante	1	2	3	4	5
3.1 O uso dos controles gerenciais fornece uma estrutura para que eu discuta metas e ações dos meus subordinados.					
3.2 O uso dos controles gerenciais é um processo contínuo que requer atenção de todos na empresa.					
3.3 Os controles gerenciais são usados para estimular a interação dos gestores em diferentes níveis hierárquicos.					
3.4 Eu uso os controles gerenciais para discutir com meus subordinados os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais.					

3.5 Eu uso as informações dos controles gerenciais a fim de buscar alternativas para melhorar as operações sob meu controle.					
3.6 Eu uso os controles gerenciais de modo a auxiliar os meus subordinados a lidar com as contingências inevitáveis de seu trabalho.					
SCG Coercitivo	1	2	3	4	5
4.1 Eu uso os controles gerenciais para delegar aos meus subordinados como executar os processos organizacionais e assim evitar erros.					
4.2 Eu uso os controles gerencias para que meus subordinados tenham rotinas predefinidas, regras especificadas e expectativas detalhadas.					
4.3 Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados o que é e o que não é permitido.					
4.4 Eu uso os controles gerenciais como instrumentos para limitar a liberdade de ação dos meus subordinados;					
4.5 Eu uso os controles gerenciais para comunicar aos meus subordinados como eles devem se comportar.					
4.6 Eu uso os controles gerenciais com o objetivo de monitorar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos.					

3) Para a criatividade individual (pensamento divergente e convergente). Use a escala de 1 a 5 para indicar seu nível de concordância e discordância em cada declaração a seguir. Sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Criatividade Individual – Pensamento Divergente	1	2	3	4	5
5.1 Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise minuciosa dos problemas apresentados.					
5.2 Eu motivo a minha equipe a encontrar soluções para coisas que não funcionam bem.					
5.3 Eu motivo a minha equipe para que encontrem ideias e métodos para melhorar a qualidade do trabalho.					
5.4 Eu encorajo a minha equipe a buscar novas ideias.					
5.5 Eu estímulo a minha equipe a buscar ideias diferentes e extraordinárias.					
5.6 Eu motivo a minha equipe a buscar novas possibilidades de realizar o trabalho para atingirem as metas organizacionais.					
Criatividade Individual – Pensamento Convergente	1	2	3	4	5
6.1 Eu incentivo a minha equipe a cumprir regras já existentes na empresa.					
6.2 Eu motivo a minha equipe a realizar uma análise previa em relação a viabilidade técnica e financeira dos projetos.					
6.3 Eu estímulo a minha equipe para que se tenha objetividade na realização das tarefas.					
6.4 Eu incentivo a minha equipe a utilizar o conhecimento advindo de experiências anteriores para a realização das tarefas.					
6.5 Eu encorajo a minha equipe a buscar familiaridade com os processos organizacionais já existentes na empresa.					
6.6 Eu motivo a minha equipe para que seja aplicado critérios, padrões e lógicas com base em conhecimentos e experiências anteriores.					

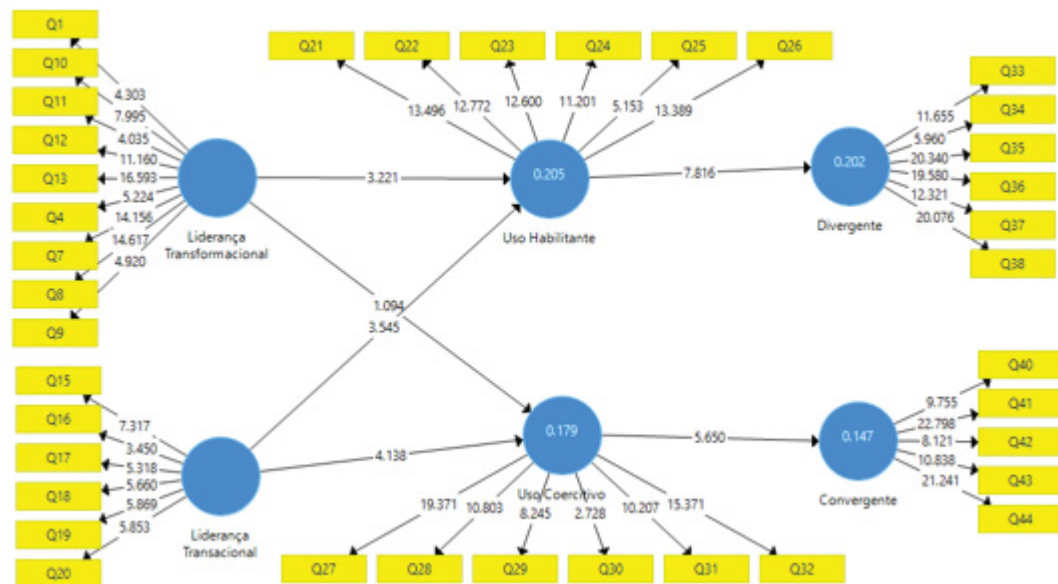
BLOCO III – PERFIL DO INDIVÍDUO

1) Com qual gênero você se identifica: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Agênero ou Não-binário ☐ Prefiro não identificar	2) Idade:
3) Escolaridade? ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Técnico ☐ Graduação	4) Qual sua área de formação: ☐ Administração ☐ Ciências Contábeis ☐ Economia

☐ Especialização (lato sensu/MBA) ☐ Mestrado (stricto sensu) ☐ Doutorado (stricto sensu)	☐ Engenharia de Produção ☐ Moda ☐ Outros
5) Há quanto tempo está trabalhando na org _____	6) Qual a sua função na organização: _____
7) Há quanto tempo desempenha a função na empresa em que trabalha? _____	
PERFIL DA EMPRESA	
8) Quantidade de Funcionários da empresa? _____	9) Qual a estratégia competitiva que a organização utiliza? ☐ Liderança em Custo (Visa o baixo custo produtivo, a redução e controle total de custos). ☐ Diferenciação (Diferenciar os produtos e serviços oferecidos, concentrando as ações para obter algo inovador). ☐ Enfoque (Direciona seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação).
10) Abrangência de atendimento: ☐ Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional	11) Qual o porte da empresa onde trabalha: ☐ Microempresa ☐ Empresa de Pequeno Porte ☐ Médio porte ☐ Grande empresa
12) Qual o segmento de atuação da sua empresa? ☐ Fiação ☐ Tecelagem ☐ Malharia ☐ Beneficiamento de tecidos ☐ Confecção ☐ Outro	13) Há quanto tempo à empresa desenvolve suas atividades? _____ _____
14) Qual a cidade de localização da empresa? _____	15) Endereço de e-mail, caso queira receber o resultado da pesquisa: _____ _____

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!!!

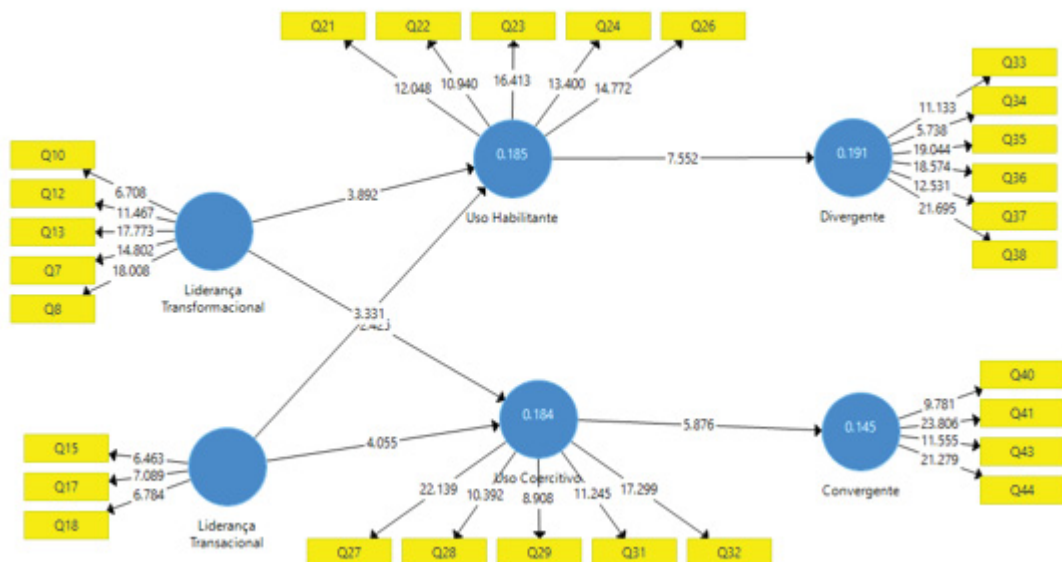
APÊNDICE C – Modelagem de equações estruturais: Análise Modelo Global – Modelo Inicial.



*Modelo com as assertivas que foram excluídas após a análise fatorial exploratória.

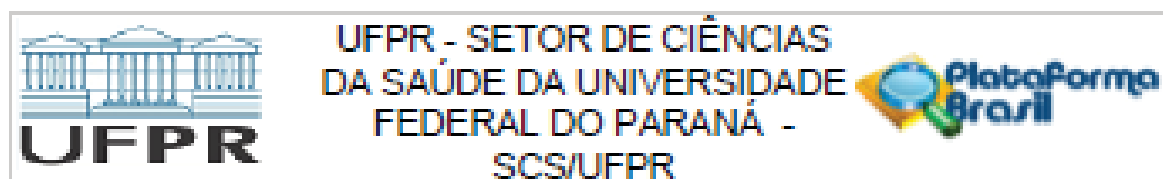
Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE D – Modelagem de equações estruturais: Análise Modelo Global – Modelo Ajustado.



Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – Parecer consubstanciado do comitê de ética.



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O Efeito dos Estilos de Liderança e do Sistema de Controle Gerencial na Criatividade Organizacional em Indústrias Têxteis Brasileiras.

Pesquisador: LUCIANA KLEIN

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 53105021.0.0000.0102

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.259.221

Apresentação do Projeto:

Projeto intitulado "O Efeito dos Estilos de Liderança e do Sistema de Controle Gerencial na Criatividade Organizacional em Indústrias Têxteis Brasileiras". Pesquisadora principal é a Profa. Dra. Luciana Klein do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade da UFPR. Período de pesquisa: Fevereiro de 2022 a Maio de 2022.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o efeito dos estilos de liderança e dos sistemas de controle gerencial na criatividade organizacional em indústrias têxteis brasileiras. Para tanto, será utilizada a coleta de dados por meio de pesquisa de Levantamento (Survey), os quais são: I) Estilos de liderança (Transformacional, Transacional e Laissez-faire), II) Sistemas de Controle Gerencial (Habilitante e Coercitivo) e III) Criatividade Organizacional (Pensamento Divergente e Convergente). A pesquisa busca externar a reflexão sobre proporcionar orientações para as organizações utilizarem-se de estilos de liderança para que os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) sejam configurados de maneira mais adequada ao seu contexto, afim de proporcionar uma maior criatividade organizacional. Com isso, a pesquisa poderá servir de base para aprimoramento de novas visões sobre a temática abordada, devido a sua originalidade e importância para o cenário organizacional nacional. Quanto a abordagem do problema esta pesquisa classifica-se como quantitativa, com relação aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois analisará os estilos de liderança (transformacional, transacional e Laissez-faire) e dos sistemas de controle

Endereço: Rua Padre Camargo, 265 - 1º andar
Bairro: Alto da Glória
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-7259

CEP: 80.060-240

E-mail: cometica.saude@ufpr.br



UFPR - SETOR DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ -
SCS/UFPR



Continuação do Parecer: 5.259.221

gerencial (habilitante e coercitivo) na criatividade organizacional (divergente e convergente) em indústrias têxteis brasileiras. E, ainda, cabe ressaltar a utilização da abordagem de comunicação na coleta de dados, optando pelo levantamento autoadministrado tipo survey, por utilizar o questionário como instrumento de pesquisa para coleta de dados. A população do estudo são os gestores, sócios proprietários, diretores e gerentes das indústrias têxteis brasileiras. Para a busca da população de interesse será utilizada a rede profissional LinkedIn.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o efeito dos estilos de liderança (transformacional, transacional e Laissez-faire) e dos sistemas de controle gerencial (habilitante e coercitivo) na criatividade organizacional (divergente e convergente).

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Benefícios: Os principais beneficiários com essa pesquisa são os gestores de indústrias têxteis brasileiras, visto que poderão analisar o efeito dos estilos de liderança e do sistema de controle gerencial na criatividade organizacional em indústrias têxteis, auxiliando na compreensão desses temas. Como justificativa teórica desta pesquisa, o estudo busca oferecer informações que possam auxiliar futuros pesquisadores e demais interessados nos constructos abordados. Além de auxiliar os gestores a identificarem como os controles podem motivar ou inibir os colaboradores em seus processos criativos.

Riscos: A pesquisa pode causar mal-estar, constrangimento, desconforto emocional nos participantes e receio nas respostas por conta da posição hierárquica podendo ocasionar envolvimento do estudo. A possibilidade da ocorrência é baixa. Se ocorrer os riscos relacionados ao estudo, os pesquisadores esclarecerão os procedimentos da pesquisa para que o participante possa continuar respondendo à mesma. Contudo, se tais riscos persistirem, o participante poderá interromper ou solicitar o cancelamento de sua participação em qualquer fase da pesquisa. Em caso de desistência os Termos de Livre Consentimento Esclarecido serão devolvidos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa bem detalhada com cuidados éticos adequados. Todo o projeto segue a Resolução nº 466/2012.

Endereço: Rua Padre Camargo, 288 - 1º andar

Bairro: Alto da Glória

UF: PR

Telefone: (41)3360-7259

Município: CURITIBA

CEP: 80.060-340

E-mail: cometica.saude@ufpr.br



UFPR - SETOR DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ -
SCS/UFPR



Continuação do Parecer: 5.259.201

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos apresentados a contento

Recomendações:

- Solicita-se que os pesquisadores corrijam os erros de digitação e português existentes na segunda mensagem que os pesquisadores enviarão para os participantes, como em "doTCLE e o mesmo foi aprovado pelo comitê de ético conforme protocolo (Aqui será incluído o número do protocolo após o mesmo ser gerado)".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências foram atendidas e corrigidas tanto no projeto de pesquisa quanto no TCLE.

Favor inserir em seu TCLE e TALEo número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa, conforme decisão da Coordenação do CEP/SD de 13 de julho de 2020.

Envio de relatórios parciais a cada seis meses. Modelo e manual de submissão disponíveis na aba Emendas e Relatórios, sub-aba Relatórios do página do CEP. www.cometica.ufpr.br

Considerações Finais a critério do CEP:

01 - Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais(a cada seis meses de seu parecer de aprovado) e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

Emenda – ver modelo de carta em nossa página: www.cometica.ufpr.br (obrigatório envio).

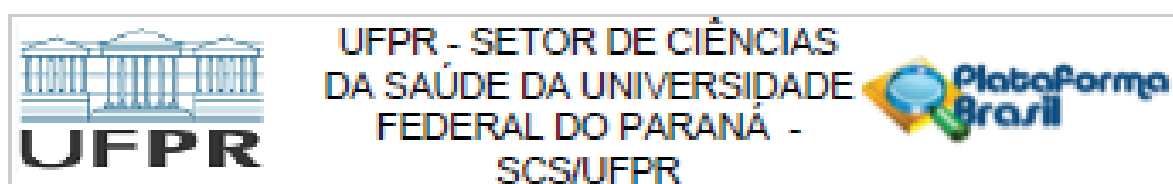
02 - Importante:(Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal.

Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar
Bairro: Alto da Glória
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3350-7259

CEP: 80.060-240

E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 5.259.221

devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1850812.pdf	22/12/2021 17:08:27		Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto de Pesquisa Corrigido.docx	22/12/2021 17:07:16	LUCIANA KLEIN	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE Corrigido.docx	22/12/2021 17:06:33	LUCIANA KLEIN	Acelto
Outros	Carta Simples.docx	22/12/2021 17:00:24	LUCIANA KLEIN	Acelto
Outros	Ata1.pdf	08/11/2021 10:30:31	LUCIANA KLEIN	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	05/11/2021 12:22:08	LUCIANA KLEIN	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto de Pesquisa.docx	05/11/2021 12:19:31	LUCIANA KLEIN	Acelto
Outros	Carta de Encaminhamento.pdf	05/11/2021 12:05:00	LUCIANA KLEIN	Acelto
Folha de Rosto	Folha de Rosto A.pdf	28/10/2021 22:49:58	LUCIANA KLEIN	Acelto
Outros	Checklist.pdf	28/10/2021 22:01:12	LUCIANA KLEIN	Acelto
Declaração de Pesquisadores	Compromisso Equipe.pdf	28/10/2021 21:57:43	LUCIANA KLEIN	Acelto
Outros	Análise do Menor.pdf	28/10/2021 21:53:41	LUCIANA KLEIN	Acelto
Declaração de concordância	Serviços Envolvidos.pdf	28/10/2021 21:51:23	LUCIANA KLEIN	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Aprovação da CONEP:

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

Bairro: Alto da Glória

CEP: 80.060-240

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-7259

E-mail: comitex.saude@ufpr.br



**UFPR - SETOR DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ -
SCS/UFPR**



Continuação do Parecer: 5.259.221

Não

CURITIBA, 23 de Fevereiro de 2022

Assinado por:
IDA CRISTINA GUBERT
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Padre Camargo, 265 - 1º andar

Bairro: Alto da Glória

CEP: 80.060-340

UF: PR **Município:** CURITIBA

Telefone: (41)3360-7259

E-mail: cometica.saude@ufpr.br