

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

LAURIANA THAIS FERNANDES BALIEIRO FOGAÇA

**A INFLUÊNCIA DA AUTOEFICÁCIA NOS ESTILOS DE LIDERANÇA, NO USO
DO ORÇAMENTO E NO DESEMPENHO: ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA
SOCIAL COGNITIVA**

MARINGÁ

2019

LAURIANA THAIS FERNANDES BALIEIRO FOGAÇA

**A INFLUÊNCIA DA AUTOEFICÁCIA NOS ESTILOS DE LIDERANÇA, NO USO
DO ORÇAMENTO E NO DESEMPENHO: ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA
SOCIAL COGNITIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Área de Concentração Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho

MARINGÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

F655i Fogaça, Lauriana Thais Fernandes Balieiro
A influência da autoeficácia nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho :
Estudo sob a ótica da teoria social cognitiva / Lauriana Thais Fernandes Balieiro Fogaça. --
Maringá, PR, 2019.
90 f.figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Reinal do Rodrigues Camacho.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis, 2019.

1. Teoria social cognitiva. 2. Autoeficácia. 3. Estilo de liderança. 4. Uso do orçamento.
5. Desempenho. I. Camacho, Reinal do Rodrigues, orient. II. Universidade Estadual de Maringá.
Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657.42


ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e oito dias do mês de maio do ano de dois mil e dezenove, às dez horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: "A Influência da Auto Eficácia nos Estilos de Liderança, No Uso do Orçamento e no Desempenho: Estudo sob a Ótica da Teoria Social Cognitiva", de autoria de Lauriana Thais Fernandes Balleiro Fogaça, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial.


Nome do membro da banca	Função	IES
Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda	Membro examinador	Externo / UFSC

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada, um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretária do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como a documentação necessária para a expedição do Diploma de Mestre. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pela Coordenadora do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

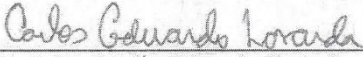
Maringá, 28 de maio de 2019.




Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
(Presidente)



Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento
(Membro examinador interno)



Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
(Membro examinador externo – UEL)



Prof.ª Dr.ª Simone Letícia Raimundini Sanches
Coordenadora do Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, razão de tudo.

AGRADECIMENTO

Toda e qualquer forma de agradecimento são poucas, para descrever o tamanho da gratidão que tenho por ter a oportunidade de viver essa experiência do Mestrado. Desde o momento que cheguei em Maringá até o dia de hoje, muitas pessoas me ajudaram direta e indiretamente na realização desse sonho. Sou grata por ter chegado até aqui e por ter a oportunidade de defender uma pesquisa que me dediquei durante quase um ano, e apesar dos muitos obstáculos e das muitas dificuldades foi concluída e me deixará muitos ensinamentos.

Sou imensamente grata aos meus pais Eliana e Edmilson, por ser meu sustento durante um ano, por me ajudarem em tudo que podem. Por serem tão esforçados e, principalmente me ensinar que nada na vida é conquistado sem esforço, por terem me ensinado tudo que sei, dedico e sempre dedicarei meu amor incondicional a vocês!

Sou grata a CAPES por me proporcionar sustento durante um ano, incentivo que me permitiu concluir a pesquisa.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho, por todo conhecimento comigo compartilhado, pelo suporte e apoio e, por ter tido paciência nos momentos difíceis, pela experiência proporcionada, tanto no Mestrado como no estágio de docência, por ter sido um coordenador ímpar, durante o tempo que fui aluna do PCO, enfrentado tantos desafios, ouvindo e aconselhando todos os alunos, receba meu carinho e gratidão.

Aos professores Dr. Maurício Reinert do Nascimento e Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, por terem aceitado compartilhar seus conhecimentos comigo, pelas sugestões e críticas construtivas realizadas durante a qualificação e defesa. Sem dúvida suas contribuições foram muito importantes para que eu pudesse enxergar as falhas técnicas do projeto.

Gostaria de agradecer aos professores do PCO, Romildo, Ednéia, Reinaldo, José Braz, Edwin e Katia, pelo conhecimento e comprometimento, por serem tão dedicados às aulas, por terem dado dicas, conselhos, *feedbacks*, tornando o mestrado uma experiência única, moldando nossas mentes para sermos mais do que pesquisadores, para sermos mentes inquietas, questionadores e ativos na busca pelo conhecimento.

Aos meus tios Fernando e Cristina, sou grata pois desde a infância me incentivaram, a estudar, a buscar conhecimento, me apoiaram e continuam apoiando, ajudando em tudo que podem, mesmo estando longe, vocês são minha família, parte de mim, tenho sorte por ter vocês.

Ao meu Amado Guilherme, sou imensamente grata pela dedicação à mim, por ser meu apoio nas horas difíceis, por me incentivar de todas as formas e acreditar em mim mesmo quando nem eu acreditava mais. Sou grata por acalmar meu coração e me agitar quando meu mundo estava cinza, quando nada mais fazia sentido, você trazia cor.

Gostaria de agradecer aos meus queridos Osnil e Terezinha, pelo incentivo, ajuda e apoio.

Sou grata aos meus amigos, os que o Mestrado me proporcionou, Fernanda e Viviane por tornar tudo tão leve, me dar conselhos e o mais importante, a amizade de vocês. Aos amigos que a vida me proporcionou João, Gabriela, Giovana e Jaqueline Beatriz. As minhas amigas da vida toda Loana e Blenda. A minha prima Jaqueline.

Sou grata aos meus avós Inocêncio e Maria de Lourdes, pela preocupação e por torcerem sempre por mim.

Margarete do PCO, Ana e Marcos do DCC, minha gratidão por tudo!

Aos respondentes da pesquisa, sem os quais não seria possível realizá-la, sou grata por dedicarem uma parte do seu tempo.

Perigoso é nos aprisionar no que nos ensinaram como certo e nunca mais nos libertar, correndo o risco de não saber mais viver sem um manual de instruções”.

- Martha Medeiros

RESUMO

FOGAÇA, Lauriana Thais Fernandes Balieiro. **A influência da autoeficácia nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho: um estudo sob a ótica da teoria social cognitiva**. 2019. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

Esta pesquisa objetiva avaliar a influência da autoeficácia no estilo de liderança, no uso do orçamento e no desempenho gerencial. A autoeficácia foi desenvolvida a partir da teoria social cognitiva, portanto a abordagem desenvolvida é a comportamental e o nível de análise é o indivíduo. A abordagem da teoria social cognitiva aponta que os indivíduos são dotados de capacidades e a partir da sua confiança na mesma, realizam as mais diversas tarefas. A literatura aponta que indivíduos com maiores níveis de autoeficácia apresentam melhores resultados no desenvolvimento de suas atividades. Diante disso o estudo visou identificar qual a influência da autoeficácia no estilo de liderança, que descreve os líderes como sendo transacionais – focado em tarefas e, transformacionais – focado nos relacionamentos, por sua vez, os líderes executam o orçamento, fenômeno empresarial, presente nas organizações com o objetivo de planejar e executar tarefas visando o resultado, o orçamento é denominado como interativo – preventivo e, diagnóstico – reativo, dessa forma a presente investigação buscou verificar a influência dos níveis da autoeficácia na adoção de determinado orçamento por parte do gestor. E, por fim, buscou-se identificar a influência dos níveis da autoeficácia no desempenho gerencial. Para responder ao objetivo foi utilizado a estratégia de pesquisa de levantamento tipo *survey*. Participaram da pesquisa 98 respondentes, sendo estes gestores do varejo automotivo do sul do Brasil. As relações teóricas investigadas neste estudo foram testadas a partir da técnica de modelagem de equação estrutural. Os resultados encontrados sugerem uma forte relação positiva entre desempenho gerencial e autoeficácia, sendo assim, foram suportadas pelo estudo a influência da crença do indivíduo no desempenho de suas atividades. Os estilos de liderança transacional e transformacional são positivamente influenciados pela autoeficácia, assim como o uso do orçamento diagnóstico. Por fim, não foram averiguadas na amostra investigada a influência da autoeficácia no uso do orçamento interativo.

Palavras-Chave: Teoria Social Cognitiva, autoeficácia, liderança organizacional, uso do orçamento e desempenho.

ABSTRACT

FOGAÇA, Lauriana Thais Fernandes Balieiro. **The influence of self-efficacy on leadership style, budget use and performance: a study from the standpoint of cognitive social theory.** 2019. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

This research aims to evaluate the influence of self-efficacy on leadership style, budget use and managerial performance. Self-efficacy was developed from cognitive social theory, so the approach developed is behavioral and the level of analysis is the individual. The approach of cognitive social theory points out that individuals are endowed with skills and, based on their confidence in it, perform the most diverse tasks. The literature indicates that individuals with higher levels of self-efficacy have better results in the development of their activities. Given this, the study aimed to identify the influence of self-efficacy on leadership style, which describes leaders as being transactional - focused and transformational - focused on relationships, in turn, leaders execute the budget, business phenomenon, present in the In organizations with the objective of planning and executing tasks aiming at the result, the budget is denominated as interactive - preventive and diagnostic - reactive, thus the present investigation sought to verify the influence of the levels of self - efficacy in the adoption of a determined budget by the manager. Finally, we sought to identify the influence of self-efficacy levels on management performance. To answer the objective, the survey research strategy was used. Ninety-eight respondents participated in the survey, these being automotive retail managers from southern Brazil. The theoretical relationships investigated in this study were tested using the structural equation modeling technique. The results suggest a strong positive relationship between managerial performance and self-efficacy. Thus, the study supported the influence of the individual's belief in the performance of their activities. Transactional and transformational leadership styles are positively influenced by self-efficacy, as is the use of diagnostic budgeting. Finally, the influence of self-efficacy on the use of interactive budgeting was not investigated in the sample.

Key words: Cognitive Social Theory, self-efficacy, organizational leadership, budget use and performance.

RESUMEN

FOGAÇA, Lauriana Thais Fernandes Balieiro. **La influencia de la auto eficacia en el estilo de liderazgo, en el uso del presupuesto y en el desempeño: un estudio bajo la óptica de la teoría social cognitiva.** 2019. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

Esta investigación tiene como objetivo evaluar la influencia de la autoeficacia en el estilo de liderazgo, el uso del presupuesto y el desempeño gerencial. La autoeficacia se desarrolló a partir de la teoría social cognitiva, por lo que el enfoque desarrollado es conductual y el nivel de análisis es individual. El enfoque de la teoría social cognitiva señala que los individuos están dotados de habilidades y, en función de su confianza en ella, realizan las tareas más diversas. La literatura indica que las personas con niveles más altos de autoeficacia tienen mejores resultados en el desarrollo de sus actividades. Ante esto, el estudio tuvo como objetivo identificar la influencia de la autoeficacia en el estilo de liderazgo, que describe a los líderes como transaccionales, centrados y transformadores, centrados en las relaciones, a su vez, los líderes ejecutan el presupuesto, el fenómeno empresarial, presente en el En las organizaciones con el objetivo de planificar y ejecutar tareas que apunten al resultado, el presupuesto se denomina interactivo - preventivo y diagnóstico - reactivo, por lo que la presente investigación buscó verificar la influencia de los niveles de autoeficacia en la adopción de un presupuesto determinado por parte del gerente. Finalmente, buscamos identificar la influencia de los niveles de autoeficacia en el desempeño del manejo. Para responder al objetivo, se utilizó la estrategia de investigación de la encuesta. Noventa y ocho encuestados participaron en la encuesta, siendo estos gerentes minoristas automotrices del sur de Brasil. Las relaciones teóricas investigadas en este estudio se probaron utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren una fuerte relación positiva entre el desempeño gerencial y la autoeficacia, por lo que el estudio apoyó la influencia de la creencia del individuo en el desempeño de sus actividades. Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional están influenciados positivamente por la autoeficacia, al igual que el uso del presupuesto de diagnóstico. Finalmente, la influencia de la autoeficacia en el uso del presupuesto interactivo no se investigó en la muestra.

Palabras clave: Teoría Social Cognitiva, auto eficacia, liderazgo organizacional, uso del presupuesto y desempeño.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Representação esquemática das três concepções alternativas de interações.	35
Figura 2 - Processos que compõe a Autorregulação do comportamento por contingencias auto prescritas.	40
Figura 3 - Desenho de Hipóteses e Pesquisa.....	47
Figura 4. Expectativa de respondentes para um poder explicativo acima de 80%.....	56
Figura 5- Modelo ajustado – Bootstrapping.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	29
Tabela 2 - Características dos orçamentos diagnóstico e interativo.....	33
Tabela 3- Teorias da Psicologia Organizacional.....	37
Tabela 4 - Hipóteses de pesquisa	48
Tabela 5 - Constructos da pesquisa.....	50
Tabela 6 - População e Amostra	54
Tabela 7 - Distribuição dos respondentes pelo tempo de atuação na empresa.....	59
Tabela 8 - Distribuição dos respondentes por Nível de Formação.....	60
Tabela 9 - Distribuição dos respondentes por curso superior.....	60
Tabela 10 - Distribuição dos respondentes conforme faixa etária	61
Tabela 11 - Distribuição dos respondentes por gênero	61
Tabela 12 - Distribuição das empresas por faixa de faturamento	62
Tabela 13 - Distribuição das empresas conforme número de funcionários.....	62
Tabela 14 - Distribuição das empresas conforme tempo de atuação no mercado.....	62
Tabela 15 - Distribuição dos respondentes conforme a marca.....	63
Tabela 16 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo estilo de liderança transacional	64
Tabela 17- Análise da frequência e medidas descritivas do constructo estilo de liderança transformacional.....	64
Tabela 18 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo uso do orçamento diagnóstico	65
Tabela 19 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo uso do orçamento interativo..	65
Tabela 20 - Análise da frequência e medidas do constructo autoeficácia.....	66
Tabela 21 - Análise da frequência e medidas do constructo desempenho	67
Tabela 22 - Assimetria e curtose das variáveis	68
Tabela 23 – Validade convergente do ajuste do modelo.....	70
Tabela 24 - Validade discriminante do ajuste do modelo	70
Tabela 25 - Validade preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2) do modelo ajustado	71
Tabela 26 - Resultado do teste	72
Tabela 27 - Resultado do teste de hipóteses.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivo Específico	21
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	22
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	26
2.1.1 Conceituando Liderança Organizacional	26
2.1.2 Origem da Liderança Organizacional.....	28
2.1.3 Tipos de Liderança Organizacional.....	28
2.1.4 Relações da Liderança com o Ambiente Organizacional.....	30
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	32
2.2.1 Conceituando Orçamento	32
2.2.2 Origem do Orçamento	32
2.2.3 Tipos de Orçamento	33
2.2.4 Relações do Orçamento com o Ambiente Organizacional.....	34
2.3 TEORIA SOCIAL COGNITIVA.....	35
2.3.1 Conceituando Autoeficácia	35
2.3.2 Origem da Teoria Social Cognitiva.....	37
2.3.3 Tipos de Influências Cognitivas da Autoeficácia.....	38
2.3.4 Processos Cognitivos que interferem na construção do nível de Autoeficácia	39
2.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS DA PESQUISA.....	41
3. METODOLOGIA	45
3.1 CARÁCTER METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	45
3.1.1 Teoria de Base.....	45
3.1.2 Desenho da Pesquisa e Hipóteses.....	47
3.1.3 Constructos e Variáveis de Pesquisa.....	48
3.2 ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DA PESQUISA	51
3.2.1 Abordagem Metodológica.....	51
3.2.2 Abordagem com Relação ao Problema	51
3.2.4 Abordagem Quanto a Estratégia de Pesquisa.....	52
3.2.5 Abordagem Quanto a Técnica de Coleta de Dados.....	53

3.2.6 Abordagem Quanto aos Efeitos do Pesquisador nas Variáveis de Estudo	53
3.2.7 Abordagem Quanto a Dimensão no Tempo	53
3.2.8 Abordagem Quanto ao Escopo do Estudo.....	54
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	54
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	57
3.5 PRÉ-TESTE	57
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	58
3.7 COLETA DE DADOS	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	59
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS	61
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	63
4.4 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL	67
4.4.1 Modelo de mensuração.....	67
4.4.2 Modelo Estrutural.....	70
4.4.3 Discussão do teste de Hipóteses.....	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS	78
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	79
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	79
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	86
APÊNDICE B – ANÁLISE FATORIAL	91

1 INTRODUÇÃO

O uso do orçamento nas organizações empresariais, surgiu da necessidade de planejar e controlar o futuro (Merchant & Otley, 2007). O processo orçamentário exerce impacto na remuneração de seus executivos, refletindo no comportamento dos mesmos. Dessa forma, o orçamento é visto como algo essencial para o controle organizacional, e que está intimamente ligado a estratégia da empresa e das pessoas que o executam (Frezzati, 2004). O orçamento é executado por pessoas (Schiff & Lewin, 1970), que por sua vez, diferem em vários aspectos, como por exemplo: experiências, aspirações e personalidade.

Tendo em vista que as pessoas são responsáveis pela execução do orçamento, o estilo de liderança foi estudado dentro do contexto organizacional de diversas maneiras. A literatura descreve o líder como a mobilização para o atingimento das metas organizacionais (McCull-Kenned & Anderson, 2002), essa afirmação foi corroborada por diversos estudos que identificaram a liderança como influenciadora direta do desempenho (Jung & Avolio, 1999; Egri & Herman, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Cummings, et al., 2010; Mroz, Yoerger & Allen, 2018).

Diversos fatores podem influenciar a adoção de determinado estilo de liderança, ou escolha de uso do orçamento por parte do gestor, bem como o desempenho do mesmo. A presente investigação busca identificar a influência da autoeficácia em tais fatores. A autoeficácia baseia-se na perspectiva de aprendizagem cognitiva social, suportado pela Teoria Social Cognitiva, pautada na agência humana para o autodesenvolvimento. Consiste na crença das capacidades de auto-regulação, funções pelas quais o indivíduo exerce influência pessoal (Bandura, 2008). A teoria social cognitiva, tem como perspectivas três tipos de agência humana, a individual, que se refere as crenças do próprio indivíduo em suas capacidades; a eficácia coletiva, que se refere a crença na capacidade de um time ou equipe de realizar determinadas tarefas e a eficácia delegada, que se refere a crença na capacidade de um líder, tutor ou mentor de cumprir seu papel (Bandura, 2008).

As crenças na autoeficácia desempenham papel fundamental de moldar os indivíduos, influenciando os tipos de atividades e ambientes que eles escolhem. Essas crenças proporcionam a base para a motivação humana. A menos que as pessoas acreditem que suas ações possam produzir os resultados que desejam, terão incentivo para agir e perseverar diante das dificuldades (Bandura, 2008).

O orçamento empresarial é fonte de investigação no campo da Contabilidade gerencial, porém o estudo por meio de teorias psicológicas ainda é emergente (Zonatto, 2014). Os achados da pesquisa de Robertson e Sadrit (1993) apontam que autoeficácia tem influência no desempenho gerencial, ideia corroborada por Zonatto (2014), que testou a influência dos fatores sociais cognitivos sobre o desempenho gerencial, tendo como resultado que tais fatores podem impactar positiva e negativamente no desempenho dos indivíduos. O desempenho por sua vez, é resultado das ações do próprio gestor, dessa forma, torna-se relevante investigar a influência da autoeficácia no estilo de liderança, no uso do orçamento e no desempenho gerencial do mesmo.

A amostra selecionada para realizar a investigação foi a de gestores de vendas do varejo automotivo, do segmento de veículos de passeio, do sul do Brasil, setor responsável pela distribuição e comercialização de veículos, que contribui para geração de empregos e meios da comercialização de transporte para pessoas e cargas.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O modelo de gestão prevaiente nas empresas, deriva da teoria econômica clássica de corporação, que tem como principais características desse modelo a ênfase na autoridade, responsabilização e controle, em que os membros da organização são participantes passivos (Schiff & Lewin, 1970). Já na corrente teórica comportamental, os seres humanos são vistos como sendo direcionados por objetivos e arraigados em seus limites cognitivos e racionais. Os dois modelos diferem em seu tratamento do papel dos seres humanos nas organizações, nesse último a ênfase está no indivíduo, seus objetivos, suas aspirações e como ele os alcança (Schiff & Lewin, 1970). Frederick Winslow Taylor foi o pioneiro ao procurar sistematizar o processo administrativo nas organizações, no entanto, concebia o comportamento humano como resultante direto das medidas tomadas externamente aos indivíduos (Bergamini, 2011). Dessa forma, os tayloristas negligenciaram o papel do humano nas organizações, enquanto a corrente comportamental acreditava e acredita, que todos os seres humanos deveriam ser capazes de se auto realizar (Schiff & Lewin, 1970).

A principal característica das organizações é que elas realizam tarefas complexas e objetivas por meio dos esforços de diversos participantes (Schiff & Lewin, 1970). Os gestores/líderes por sua vez, agem de diversas formas para garantir que o desempenho da

organização ocorra conforme esperado, uma delas é implementar controles (Merchant & Otley, 2007). Tem-se como definição de controle qualquer parte do processo gerencial, que envolve: estabelecer objetivos, definir estratégias, implementar e controlar, para que ocorra a menor quantidade de erros possíveis durante o processo (Merchant & Otley, 2007).

O processo de preparação do orçamento satisfaz a necessidade de “planejar” as operações da empresa, e o orçamento resultante serve como um dispositivo de controle mutuamente acordado para monitorar as atividades da organização (Schiff & Lewin, 1970). Sendo assim, o orçamento configura-se como um meio de coordenar e comunicar prioridades estratégicas (Abernethy & Brownell, 1999).

Merchant e Otley (2007) comparam o gerenciamento com uma máquina, se a temperatura média estiver abaixo da desejada, o termostato ativa um interruptor para ligar o aquecedor, esse evento envolve uma previsão de resultado antes de produzir o estado futuro, mais desejado do que teria ocorrido em sua ausência, ou seja, “planejar é controlar o futuro”. Na visão dos teóricos sócio cognitivos, o futuro não pode ser causa do comportamento atual, pois não tem existência material, porém por serem representações cognitivamente no presente, os futuros imaginados servem como guias e motivadores atuais do comportamento (Bandura, 2008).

Assim o determinismo tríade de Bandura, teoriza a influência da agência humana, ou seja, a influência dos processos cognitivos, motivacionais e afetivos nas escolhas das pessoas (Bandura, 2008). O conceito do determinismo tríade de Bandura, específica o ambiente externo como uma das tríades determinantes, porém não o único, dessa forma o ambiente não é monolítico (McCormick, Alavi, & Hanham, 2015). Para Bandura (2008) o ambiente externo, os eventos cognitivos e o comportamento interagem durante o processo.

O orçamento é planejado e executado por pessoas, portanto, o orçamento pode ser influenciado direta e indiretamente por seus atores organizacionais, inclusive pelo desempenho que envolve práticas gerenciais (Schiff & Lewin, 1970). Simons (1994) define o orçamento de duas formas distintas, sendo o orçamento diagnóstico e o interativo. O orçamento diagnóstico tem seu foco voltado para correção de inadequações com as metas e a estratégia da empresa, tem como característica ser um orçamento reativo, enquanto o orçamento interativo tem características proativas, comunicando a estratégia da empresa a seus agentes.

Hopwood (1974) dedicou-se a investigar quais determinantes gerenciais que influenciam o desempenho dos orçamentos nas organizações empresariais, os achados do estudo apontam que a liderança e o desenvolvimento social dentro da organização, são determinantes do sucesso do orçamento. Nietzsche (2015) dedicou-se a investigar, de que forma o uso do orçamento e o

estilo de liderança influenciam o desempenho, foram encontradas evidências para afirmar que o estilo de liderança influencia o uso do orçamento, tanto diagnóstico quanto interativo.

Argumenta-se que uma maneira com a qual as organizações têm procurado lidar com a crescente volatilidade e turbulência do ambiente externo, é treinando e desenvolvendo líderes com habilidade necessárias para lidar com essas situações (Ogbonna & Harris, 2000). A liderança é definida na literatura como mobilização de força de trabalho para atingir metas organizacionais (McColl-Kenned & Anderson, 2002). Deste modo, a liderança envolve um processo de influência orientado ao desempenho (Sosik & Godshalk, 2000).

A liderança é vista como influenciadora direta do desempenho organizacional (McColl-Kenned & Anderson, 2002); (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997), e indiretamente afetando o desempenho organizacional através de seus efeitos na satisfação de seus subordinados (Bass, 1990); (Cummings, et al., 2010). A relação com o gestor, determina por quanto tempo os funcionários permaneceram e como serão produtivos na organização (McColl-Kenned & Anderson, 2002).

Sendo assim, o estilo do líder é um fator importante nesse contexto. Além disso a percepção dos funcionários sobre o nível de apoio que recebem de seu gerente pode influenciar no seu desempenho (McColl-Kenned & Anderson, 2002). O fator chave para explicar a diferença de desempenho a longo prazo é a qualidade de liderança. É mais provável que uma organização prospere e sobreviva quando tem operações eficientes e confiáveis (Yukl & Lepsinger, 2005).

A influência da liderança pode ser classificada em duas abordagens: a que enfoca as pessoas e relacionamentos para alcançar o objetivo comum e aquelas que enfocam as tarefas a serem realizadas (Cummings, et al., 2010). O estilo que enfoca as tarefas a serem realizadas, incentiva seus subordinados a seguirem regras e procedimentos e a manter padrões altos, enquanto o líder que tem seu foco nos relacionamentos, procura o bem-estar do subordinado, esclarecer procedimentos e manter uma relação amigável (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Por conseguinte, se o estilo de liderança, pode exercer influência na forma de controle da organização e no desempenho desta (Hopwood, 1974; Nietzke, 2015), torna-se relevante investigar que fatores podem influenciar a adoção de determinado estilo de liderança por parte dos gestores.

As auto definições dos gestores, ou seja a maneira como ele vê a si próprio, pode refletir no seu papel como gestor, por meio de processo de auto-regulação, e por sua vez as auto definições, podem influenciar o seu comportamento (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

No âmbito da Teoria Social Cognitiva, os líderes são agentes, não apenas planejadores e prognosticadores, mas também são auto reguladores, pois adotam padrões pessoais, monitorando e regulando seus atos por meio de influências auto reativas (Bandura , 2008).

A Teoria Social Cognitiva, estabelece três diferentes modos de agência humana, individual, coletiva e delegada. A individual, conhecida como autoeficácia, refere-se as crenças na própria capacidade, a coletiva, refere-se as capacidades conjuntas de uma equipe e a delegada, na capacidade de um líder, tutor ou mentor de executar seu papel.

Este estudo atem-se a autoeficácia, que afeta a escolha de atividades e configuração de comportamento das pessoas, quanto esforço elas gastam e por quanto tempo elas persistirão diante de obstáculos e experiências aversivas (Bandura & Adams, 1977). Ela afeta a maneira como os indivíduos pensam, quão bem eles se motivam diante das dificuldades, a qualidade de seu bem estar emocional e sua vulnerabilidade ao estresse e depressão, e as importantes escolhas que as eles fazem (Bandura & Locke, 2003). As pessoas evitam atividades que excedam suas capacidades, mas assumem e executam com segurança aquelas que jugam serem aptas (Bandura, 1982).

Deste modo, a adição da autoeficácia percebida nos modelos racionais de tomada de decisão aumenta seu poder explicativo e preditivo (Bandura & Locke, 2003). Uma pessoa que tenha maior nível de autoeficácia espera ser melhor do que os outros colegas, como resultado eles estabelecerão um alto padrão para si, enquanto esperam o melhor desempenho que outros (Lai & Chen, 2012).

Não importa quão atraentes as possíveis consequências de uma decisão, os indivíduos são menos propensos a agir em uma situação se eles percebem que não tem competência para executar (Krueger & Dickson, 1993), dessa forma a autoeficácia pode ser considerado um antecedente significativo para explicação das decisões dos indivíduos.

As crenças na autoeficácia isoladamente, não superam lacunas de conhecimento e habilidades ou ausência da capacidade real, ou seja, as pessoas não conseguirão executar determinada tarefa, pelo simples fato de acreditar que são capazes (Bzuneck , 2001). Entretanto, a visão da corrente teórica sócio cognitiva baseia-se na visão da agência humana, segundo a qual os indivíduos são agentes que podem fazer as coisas acontecerem com seus atos e se envolvem de forma proativa no seu próprio desenvolvimento (Bandura , 2008).

A autoeficácia influencia as expectativas das pessoas sobre suas habilidades para realizar com sucesso novas situações, as expectativas sobre a autoeficácia são diretamente relacionadas à percepção das pessoas sobre seu sucesso em lidar com situações passadas e as suas expectativas sobre o sucesso no futuro (Jones, 1986). Dessa maneira, o indivíduo com

fortes crenças de eficácia, se esforçará desde o início e ao longo de todo processo, de maneira persistente, mesmo que no decorrer surjam obstáculos (Bzuneck , 2001),

Pessoas com altos níveis de autoeficácia podem enxergar novas situações de forma diferente de pessoas com baixos níveis de autoeficácia, por causa da crença diferente em suas competências pessoais (Jones, 1986). O autor enfatiza, pessoas com altos níveis de eficácia, podem assumir posturas proativas em relação ao seu desempenho e demonstrar suas habilidades.

O desempenho depende da execução das funções gerenciais. que por sua vez são: planejamento, a coordenação, a avaliação, a supervisão, a seleção, a negociação e a representação (Mahoney , Jerdee, & Carroll, 1963 *apud* Zonatto, 2014). Robertson e Sadrit (1993) por sua vez afirmam que a autoeficácia influencia diretamente o desempenho gerencial.

Tendo em mente que, o gerenciamento é feito por meio das pessoas e, as organizações dependem de seres humanos que diferem em: suas aspirações percepções, personalidades e capacidades para alcança-las (Schiff & Lewin, 1970) torna-se relevante, investigar como essas pessoas afetam o gerenciamento por meio de suas escolhas.

Com base nas nos pressupostos teóricos-empíricos apresentados, têm-se a seguinte questão de pesquisa a ser investigada: **Qual a influência do nível da autoeficácia do gestor nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho percebido dos gestores?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir têm-se a especificação dos objetivos delineados para esta investigação, entendendo-os como norteadores do trabalho desenvolvido.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a influência do nível da autoeficácia nos estilos de liderança, na escolha de uso do orçamento e sua influência no desempenho gerencial, percebido dos gestores, sob a ótica da teoria social cognitiva.

1.2.2 Objetivo Específico

Com vistas a operacionalizar o objetivo geral, buscou-se sistematicamente:

- [1] identificar a influência da autoeficácia do gestor na adoção de seu estilo de liderança;
- [2] identificar a influência da autoeficácia do gestor na escolha de uso do orçamento do mesmo;
- [3] identificar a influência da autoeficácia do gestor no desempenho da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

O descontentamento com a inadequação das explicações teóricas existentes proporciona o ímpeto para buscas de esquemas conceituais que possam oferecer melhores explicações e soluções para fenômenos importantes (Bandura , 2008). O conhecimento científico proporciona ao ser humano o abandono da passividade em relação aos fenômenos e aos fatos.

O funcionamento humano tem suas raízes nos sistemas sociais, portanto as pessoas operam dentro de uma rede de influências sócio estruturais. Os seres humanos não são apenas produtos de seus ambientes, mas também produtores do seu ambiente (Bandura , 2008). Ao longo do tempo, as lembranças, aprendizagem e realizações moldam as pessoas, construindo parte da realidade, desse modo, o homem é detentor de autonomia e aptidão para executar com êxito e gerenciar um projeto apesar das dificuldades encontradas (Martins & Theóphilo, 2009).

Para entender como o ser humano é influenciado por fatores ambientais, é necessário compreender como o indivíduo processa e interpreta esses fatores cognitivamente (Bandura , 2008). Em um mesmo ambiente, pessoas com altos níveis de eficácia concentram-se nas oportunidades que ele proporciona, ao passo que aqueles cuja autoeficácia é baixa enfatizam os problemas e riscos. As percepções sobre suas competências, são responsáveis por explicar como ele lida com determinadas situações (Krueger & Dickson, 1993).

A crença na autoeficácia não é um fator motivacional único, nem um fator que atue de forma isolada, porém busca-se com este estudo relacionar tal variável a fim de explicar o fenômeno do orçamento e da liderança por uma perspectiva idiográfica. Baseados na literatura temos visto que o orçamento é um instrumento importante para controle e planejamento de uma organização, e o mesmo é executado por um líder, que tem capacidades, habilidades e crenças individuais, que distinguem seu desempenho dos demais, dessa maneira, a explicação de seu desempenho por meio das suas crenças na autoeficácia torna-se relevante para o contexto.

Por fim, as contribuições alcançadas com o estudo empírico das influências comportamentais no âmbito da Contabilidade, por meio do modelo da Teoria Social Cognitiva,

contribuí para a identificação dos fatores que possam influenciar o desempenho gerencial, o estilo de liderança adotado e o uso do orçamento, motivo pelo qual o estudo se realiza.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Analisar “todos” os fatores que interferem nos estilos da liderança e na escolha de orçamento é uma proposta muito ambiciosa, porém a partir deste estudo pretende-se analisar uma parte do todo, ou seja, explicar os perfis adotados pela liderança e a escolha de uso do orçamento através da variável da crença na autoeficácia, que define que o líder toma suas decisões com base nas suas crenças de capacidades. Assim, para o desenvolvimento deste se fez as seguintes delimitações:

[1] Quanto ao escopo: a pesquisa se conduz de forma idiográfica, ou seja, analisa as particularidades de cada indivíduo de tal forma que os resultados possam servir para explicar o comportamento dos indivíduos no contexto em questão. A lente teórica utilizada foi cunhada por Albert Bandura em 1977, onde tem-se como pressupostos que o ambiente e os sistemas sociais influenciam o comportamento humano por meio de mecanismos psicológicos. Esses mecanismos por sua vez afetam o comportamento, autopercepções, estados emocionais, etc., de forma que os indivíduos reagem cognitivamente e racionalmente, constituindo um *determinismo recíproco*.

[2] Quanto a variável estilo de liderança: o modelo teórico proposto por Bass (1990) distingue as lideranças como sendo transacional, transformacional e outros autores acrescentam a liderança laissez-faire. A transacional é pautada na responsabilização, autoridade e controle, onde os agentes, líderes e subordinados, estabelecem uma relação de troca. A liderança transformacional, figura-se um líder com perfil humanista, estabelecendo uma cultura ideológica coletiva que visa benefício mútuo das partes. E por fim o estilo laissez-faire, cunhado na literatura de Eagly e Johannesen-Schmidt; Van Engen (2003), configura-se como ausência de liderança, ou delegação de responsabilidade. Para operacionalizar tal constructo utilizou-se o instrumento de Neitzke (2015), adaptando conforme os pressupostos da presente investigação. Na investigação de Neitzke (2015) o estilo de liderança laissez-faire não permaneceu no modelo final, em função de que seus indicadores se mostraram inconsistentes com os parâmetros da validade convergente, implicando a não realização do teste de hipóteses para essa variável. Para a presente pesquisa optou-se por não utilizar o estilo de Liderança Laissez-Faire.

[3] Quanto a variável uso do orçamento: teve suas bases na literatura de Simons (1994), foi por sua vez segregada em uso diagnóstico, interativo e disfuncional. O orçamento diagnóstico é um modelo de monitoramento de resultados, voltado principalmente para correção de inadequações com o planejamento, o uso interativo, modelo voltado para incentivo do diálogo e aprendizagem da organização. A literatura aponta outra classificação como sendo o uso disfuncional do orçamento, que consiste em subestimar ou superestimar receitas, e utilizar o orçamento como forma de controle das ações individuais. Para operacionalizar tal constructo, utilizou-se o instrumento de Neitzke (2015).

[4] Quanto a variável autoeficácia: analisar o comportamento dos gestores, frente suas capacidades de liderar e ou conduzir um orçamento, tem *a priori*, objetivo de aprofundar os conhecimentos a respeito das características psicológicas presentes como determinantes dentro das organizações. A autoeficácia, que deriva da Teoria Social cognitiva de Bandura (1977), opõe-se às teorias do funcionamento humano, que enxergam o ambiente como principal fator explicativo das ações humanas, e traz o cognitivo como um novo agente na relação humano e ambiente, ou seja, uma relação tríade. A Teoria Social Cognitiva estabelece três tipos de agência humana, a individual, a coletiva e a delegada. A individual consiste no foco central desta pesquisa, denominada pela literatura como autoeficácia. A autoeficácia é interpretada através das experiências anteriores, das experiências vividas pelos outros, por meios de informação ou persuasão verbal e excitação fisiológica (ansiedade em relação a situação). Para analisar tal constructo, utilizou o instrumento de pesquisa de Nunes, Schwazer & Jerusalem (1999) adaptando o mesmo a realidade empresarial.

[5] Quanto a variável desempenho: foi utilizado o desempenho percebido do gestor em relação à equipe de trabalho que o mesmo é responsável. Behrman & Perreaut (1982), desenvolveram uma escala voltada para a área de vendas industriais. Dentre os itens do instrumento de pesquisa dos autores, destacou-se cinco que estavam relacionadas com o desempenho do varejo, que foi confirmado por meio do pré-teste com as empresas pesquisadas que, os itens condizem com a realidade do setor, sendo eles: atingir metas e objetivos previstos no orçamento; realizar vendas com maiores margens de lucro; controle de custos da área da área sob a responsabilidade do gestor; elaborar soluções para as dúvidas ou objeções de clientes e girar os estoques conforme as metas estabelecidas, justifica-se a coleta do desempenho da equipe pois estas são de responsabilidade do gestor, podendo ser considerada reflexo do desempenho gerencial.

[6] Quanto as organizações pesquisadas: o foco dessa pesquisa foram concessionárias de veículos, pela familiaridade da pesquisadora com o setor e pelo escasso número de pesquisas realizadas com respondentes desse setor. O gestor de uma concessionária é responsável por

liderar uma equipe de vendedores, e cumprir as metas propostas no orçamento, podendo ser ele o responsável por escolher a melhor forma de utilizar o orçamento, se interativo ou diagnóstico. Delimitou-se como população as concessionárias do sul do Brasil. A FENABRAVE (Federação Nacional de Distribuição de Veículos) reúne 52 associações de marcas, incluindo carros de passeios, utilitários, ônibus, caminhões e veículos para a agricultura. Para a pesquisa delimitou-se concessionárias de veículos particulares, que totalizaram 24 associações de marca. Desse grupo de marcas, foram coletadas as concessionárias pertencentes ao Sul do Brasil, que totalizaram 719 concessionárias este número representa a população de pesquisa, 2 associações de marcas não possuíam informações completas sobre as concessionárias em seus sites institucionais, portanto foram excluídas da população, totalizando então 22 associações de marcas.

[7] Quanto ao respondente: líderes de uma equipe de vendas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em: 1) Introdução contendo: o Problema de pesquisa, os Objetivos da pesquisa, as Justificativas e contribuições, as Delimitações da pesquisa e a presente, Estrutura do trabalho. 2) Fundamentação Teórica a seguir contém os tópicos relacionados às variáveis de estudo, sendo: Liderança Organizacional, o Orçamento Empresarial e a autoeficácia, seguido das Formulações das Hipóteses de pesquisa. 3) Aspectos Metodológicos contendo: o Caráter Metodológico, as Estratégias e Abordagens da pesquisa, a População e amostragem, o Instrumento de coleta de dados, o Pré-teste e o Tratamento e Análise de dados. 4) Análise dos dados. 5) Considerações finais: a conclusão da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos capítulos seguinte, serão abordados assuntos importantes para a compreensão do tema tratado. Para vincular a crença na autoeficácia, os estilos de liderança, o uso do orçamento e o desempenho gerencial, recorreremos a literatura, que recebeu extensa atenção teórica e empírica.

2.1. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Conceituando Liderança Organizacional

A Liderança está associada a determinação de uma direção ao qual a organização deve caminhar e uma visão de futuro. Um líder tem a capacidade de persuadir as pessoas de forma a aceitar suas ideias e reivindicações (Souza Neto, 2009). Vemos também que a liderança é um processo que implica em influência dentro de um contexto ou grupo, envolve o alcance de metas que refletem uma visão comum (Cummings, et al., 2010).

Por meio das realizações dos seres humanos, a liderança alcança seus resultados, para isso é preciso que o líder detenha a capacidade de influenciar pessoas, e distinguir quais das suas capacidades se adaptam melhor as suas funções, aproveitando da melhor maneira seus esforços (Souza Neto, 2009). Dessa forma a liderança também é vista como a capacidade de um indivíduo guiar a mudança positiva em direção a uma visão de um futuro melhor (Egri & Herman, 2000).

A Liderança envolve além da capacidade de um indivíduo influenciar pessoas também mobilizá-las para realização, ter visões de longo prazo (Egri & Herman, 2000). Sem a presença da liderança a organização seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos (Newstrom, 2008). Liderar é comparado a um catalizador que transforma o potencial em realidade (Newstrom, 2008).

O principal papel de um líder é auxiliar as pessoas para que elas voluntariamente persigam seus objetivos (Newstrom, 2008). O líder é considerado como sendo uma peça chave, um mediador ou uma ponte dentro da organização para alcance dos objetivos. De acordo com

Yukl e Lepsinger (2005) espera-se que um líder influencie alguns determinantes de desempenho como a eficiência, a adaptação e os recursos humanos.

A eficiência é obtida através de comportamentos orientados a tarefas, planejamentos de curto prazo, esclarecimento de funções, monitoramento das operações e do desempenho dos funcionários. A adaptação do ambiente externo tem a ver com comportamentos orientados para mudança, identificação de ameaças e oportunidade externas, explicação da necessidade de mudança, articulação de uma visão para o futuro e incentivo do pensamento inovador. Por fim, as relações com recursos humanos incluem comportamentos orientados para relações, como: capacitar funcionários e fornecer apoio e treinamento (Yukl & Lepsinger, 2005).

O trabalho de um líder está relacionado a superar a resistência interna ajudando seus subordinados a aceitar novas crenças e buscar o alinhamento da organização, proporcionando uma visão dinâmica (Egri & Herman, 2000).

Para exercer seu papel de líder é necessário que o mesmo detenha algumas características ou habilidades. Denominada de três formas distintas como sendo: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (Newstrom, 2008).

As habilidades técnicas, refere-se ao conhecimento ou capacidades em relação à um conhecimento ou técnica específica. Tais habilidades são fundamentais para obtenção de desempenho. Conforme um líder conquista promoções verticais na organização, as importâncias das capacidades operacionais vão diminuindo e as habilidades intelectuais passam a ser importantes. As habilidades humanas estão relacionadas a capacidade de trabalhar com pessoas e desenvolver equipes. As habilidades necessárias nesse sentido envolver certos tipos de comportamento como: energização de uma equipe, sensibilidade, empatia, atenção e apoio as necessidades da equipe. As falhas nas habilidades humanas de um líder podem acarretar diversos problemas de relacionamentos dentro de uma organização. As habilidades conceituais estão relacionadas a capacidade de um Líder em ponderar: estrutura, relações e planejamentos de longo prazo. Tal Habilidade, denota a capacidade de um Líder unir todas as demais, fazendo que ele enxergue a organização como um todo (Newstrom, 2008).

2.1.2 Origem da Liderança Organizacional

Os primeiros estudos de liderança organizacional concentraram-se na identificação dos traços de personalidade que estariam presentes em líderes de sucesso, ou seja, a Teoria dos Traços assume que os líderes bem sucedidos “nascem” e possuem certas qualidades inatas, que os distingue dos não líderes (Ogbonna & Harris, 2000). Esses estudiosos mostram que algumas pessoas nascem líder, enquanto outra vertente acredita que o líder pode desenvolver suas capacidades de liderança ao longo do tempo (Souza Neto, 2009).

Essa teoria teve sua validade criticada por não considerar fatores situacionais que desempenham papel importante na eficácia de um líder (Ogbonna & Harris, 2000). O líder pode ter experiências ao longo de sua trajetória, que possam enfraquecer suas crenças nas capacidades individuais, como apresentado pelos estudiosos comportamentais na Teoria Social Cognitiva, bem como melhorar suas capacidades por meio do aperfeiçoamento individual, ou seja, os traços não explicam o comportamento.

O que os pesquisadores identificaram estudando os traços, foi que eles tão somente, não garantem necessariamente liderança bem sucedida, foram vistos como competências e recursos pessoais que podem ou não ser desenvolvidos e utilizados (Newstrom, 2008). Dessa forma uma liderança bem-sucedida depende em grande parte dos comportamentos dos indivíduos e muito menos dos traços de personalidade. Esse dualismo foi comparado na literatura como a energia potencial e a energia cinética, os traços (potencial) fornecem o potencial básico, e o comportamento habilidade e ações (cinética) representam a liberação e a expressão bem-sucedida desses traços (Newstrom, 2008).

2.1.3 Tipos de Liderança Organizacional

O estilo do líder é considerado como fator crítico para atingir metas organizacionais (McColl-Kenned & Anderson, 2002). A literatura apontou inicialmente dois tipos de liderança organizacional distintas: a liderança transacional e a liderança transformacional. O primeiro baseado em transações, e o segundo baseado em uma relação humanista entre líder e subordinado (Bass, 1990).

A liderança transacional concentra-se no cumprimento de tarefas. Para obter resultados, o líder costuma manter uma relação de troca com seus subordinados, podendo ser promessas

de aumentos salariais, promoções verticais ou premiações (Bass, 1990). Tal influência é denominada como uma liderança que foca as tarefas a serem cumpridas, principalmente solucionando problemas, ao invés de preveni-los (Cummings, et al., 2010). É considerada também um estilo de liderança instrumental e focado em trocas (Ogbonna & Harris , 2000).

Por sua vez, a liderança transformacional adota uma postura intelectualmente estimulante, amplia o interesse sobre seus funcionários, gera conscientização de grupo, está atento para a diferença entre os funcionários e atuam como mentores para o desenvolvimento e crescimento (Bass, 1990). Essa influência é denominada como uma liderança que enfoca pessoas e relacionamentos, que visa motivar as pessoas a fazer mais do que elas acreditam ser possíveis (Cummings, et al., 2010). Ao contrário da liderança transacional, o líder transformacional é visionário e entusiasta, dotado de capacidades de motivar seus subordinados (Ogbonna & Harris , 2000).

O líder transformacional exerce influência sob seus subordinados, incentivando-os a irem além das suas capacidades. Esse estilo de liderança por sua vez, exerce os seguintes tipos de influência: a) consideração individualizada, compreensão das diferenças presentes no grupo; b) estimulação intelectual, questionamentos de pressupostos presentes nas estruturas organizacionais; c) motivação inspiradora, incentivo do trabalho em equipe e missão coletiva (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997).

Tabela 1 - Características dos líderes transacionais e transformacionais

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Recompensa Contingente: Contratos de trocas e recompensa por esforço, promessas de recompensa por bom desempenho, reconhecimento de realizações.	Carisma: proporciona visão de senso de missão, instiga orgulho, ganha respeito e confiança.
Gerenciamento por exceção (ativo): observa e procura desvios de regras e padrões, promove ações corretivas.	Inspiração: comunica altas expectativas, usa símbolos, para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
Gerenciamento por exceção (passiva): intervém somente quando os padrões não são atendidos.	Estimulação intelectual: promove inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas.
	Consideração individualizada: Dá atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente treinando e aconselhando.

Fonte: Bass (1990).

A literatura aponta outra classificação de liderança, como autocráticos e democráticos. Diferente das classificações de transacional e transformacional, o líder pode assumir os dois tipos em situações diferentes (Newstrom, 2008). Por exemplo, um líder pode ser autocrático, mas ser democrático nas escalas de férias ou na escolha de um supervisor.

Os líderes autocráticos, centram em si o poder de tomada de decisão, onde seus subordinados deverão fazer o que lhes é solicitado e não pensar de maneira autônoma. Esse tipo de liderança é baseado em punições e ameaças, sendo negativa à medida que responsabiliza a todos por seus atos, mas positiva em relação a remuneração e recompensas. Os líderes democráticos, costumam considerar a opinião de seus subordinados antes de tomar suas decisões. Porém o líder tem autonomia para decidir quais contribuição ele usará para tomar suas decisões e quais ele não usará. Esse estilo de liderança costuma descentralizar a responsabilidade. Os subordinados são incentivados a contribuir com ideias e sugestões e agir. Existe uma tendência para que esse seja um tipo de gestão adotado por diversos líderes, pois condiz com um comportamento apoiador, colegiado e sistêmico (Newstrom, 2008).

2.1.4 Relações da Liderança com o Ambiente Organizacional

Toda organização está estruturada sob missões e valores. E toda organização possui uma ideologia. Essa ideologia é comparada por Yukl e Lepsinger (2005) à uma bússola mental para ajudar a organização como um todo no alcance dos seus objetivos. Nesse sentido, a relação do líder com o ambiente organizacional é justamente a comunicação da ideologia a seus agentes.

A liderança que se encontra no topo da organização, tem como responsabilidade ajudar os membros a se unirem com o propósito de executar a ideologia organizacional. A liderança nos níveis mais baixos, deve garantir uma comunicação clara dessa ideologia, usando-a para direcionar decisões e ações (Yukl & Lepsinger, 2005).

O líder exerce o papel de líder, mas também de liderado. Alguns líderes devem se reportar a outros líderes, dessa forma ele exerce mais do que relação com o ambiente organizacional. A flexibilidade torna-se fundamental para que o mesmo atue. O líder carrega consigo o poder de ser decisivo, direcionador e controlador, outras vezes ele deve ficar em segundo plano, deixar que as pessoas se manifestem e demonstrem seus anseios (Newstrom, 2008).

“A liderança é como o clima, algo para falar sobre, mas sobre o qual não há muito que pode ser feito” (Bass, 1990), essa é uma visão que ainda permeia a relação entre líderes e subordinados e torna-se difícil o líder alcançar o nível necessário de cooperação e coordenação dentro da organização (Yukl & Lepsinger, 2005).

A relação baseada em trocas presente no estilo de liderança transacional, pode ser falha no atendimento das expectativas dos funcionários em relação as recompensas, já que algumas delas dependem de outros fatores, como tempo de empresa, qualificação etc., fazendo com que o líder obtenha sucesso no curto prazo (Bass, 1990).

Yukl e Lepsinger (2005) reforçam a importância da eficiência, adaptação e recursos humanos. Muitas falhas e declínios na carreira gerencial, deve-se a falta de compreensão e apreciação das relações complexas entre os determinantes de desempenho e seus efeitos conjuntos sobre o desempenho a longo prazo da organização.

Para que uma organização consiga sobreviver e prosperar, é preciso que ela tenha operações confiáveis e eficientes, é preciso que ela seja adaptável e inovadora e que forneça produtos que os clientes desejam por um preço que possam pagar, para isso faz se necessário a presença de pessoas com alto níveis de habilidades (Yukl & Lepsinger, 2005).

O fator chave para explicar a diferença no desempenho de longo prazo é a qualidade da liderança. Líderes de sucesso são capazes de influenciar três determinantes de desempenho de uma empresa, são eles: eficiência, adaptação e recursos humanos (Yukl & Lepsinger, 2005). A liderança é vista na literatura como como um dos principais determinantes de sucesso ou fracasso dentro de uma organização (Ogbonna & Harris , 2000).

Ademais, os pesquisadores consideram que o compromisso ideológico e emocional de um líder com os membros da organização, as crenças e os objetivos da organização, como sendo um fator crítico de sucesso (Egri & Herman, 2000). McColl Kennedy e Anderson (2002) apontam que a liderança tem influência direta na nos sentimentos dos seus subordinados, caso ele sintasse frustrado ele não terá um desempenho tão bom quanto um trabalhador que se sente otimista.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2.2.1 Conceituando Orçamento

O controle gerencial foi definido como uma parte importante da estratégia da empresa. Por meio desse controle, os gerentes se asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz (Simons, 1994). A base para o controle gerencial é o orçamento, os orçamentos financeiros representam os planos da empresa para os próximos anos, que tornam-se critérios pelos quais o desempenho do gestor é medido (Schiff & Lewin, 1970). Na prática os orçamentos são ferramentas utilizadas para captar o fenômeno da contabilidade gerencial (Hansen & Van de Stede, 2004).

Os gerentes implementam controles ou conjunto de controles para se proteger contra ameaças à obtenção de desempenho (Merchant & Otley, 2007). O orçamento possui um papel importante para o planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégia (Hansen & Van de Stede, 2004). O orçamento consiste em um plano financeiro que abrange toda organização e promove o ato do planejamento, podendo ser usado para aperfeiçoar o processo decisório, a comunicação e a coordenação (Frezzati , *Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?*, 2001).

O orçamento pode ser usado para analisar o comportamento dos participantes com as estratégias organizacionais, dessa forma o orçamento tem grande impacto nas premiações e promoções dos executivos (Frezzati , *Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?*, 2001).

2.2.2 Origem do Orçamento

O orçamento financeiro tornou-se peça fundamental no contexto organizacional por volta de 1960, ele foi amplamente aceito como elemento chave no sistema de planejamento e controle das corporações (Schiff & Lewin, 1970). O uso do orçamento como dispositivo de controle foi foco de muitas críticas por cientistas comportamentais que o apontavam como um instrumento coercitivo usado pela alta administração para impor seus objetivos aos participantes da organização (Schiff & Lewin, 1970).

Essa perspectiva deriva da teoria clássica de administração, que prevaleceu nas empresas por longo período, tendo como pressupostos a ênfase na responsabilização, autoridade e controle, herança do modelo Taylorista de organização (Schiff & Lewin, 1970). Esse modelo seria contestado posteriormente com o surgimento do modelo Toyotista, conhecido como modelo comportamental, onde o foco seria o ser humano, suas aspirações, individualidade e racionalidade (Schiff & Lewin, 1970).

2.2.3 Tipos de Orçamento

Os orçamentos são utilizados pela gerencia como meio de coordenar e comunicar as estratégias da empresa (Abernethy & Brownell, 1999), Simons (1994) definiu quatro formas distintas de sistemas de controle gerencial, sendo: o sistema de crenças; o sistema de fronteiras; o sistema de controle diagnóstico e o sistema de controle interativo.

O sistema de crenças é um tipo de sistema formal, que tem como função reforçar os valores, a direção e os propósitos da organização. Essa comunicação pode ser realizada por meio de declarações de Missão e Valores da empresa. O sistema de fronteiras, também representam um tipo de sistema forma, é utilizado pelos gerentes para estabelecer regras e limites explícitos que devem ser respeitados (Simons, 1994).

Tabela 2 - Características dos orçamentos diagnóstico e interativo

Orçamento Diagnóstico	Orçamento Interativo
Função: sistema de feedback usado para monitoramento organizacional de resultados, visando evitar desvios do desempenho pré-definido.	Função: sistema de controle usados pelos gestores para envolver subordinados nas atividades de decisões.
Objetivo: Fornecer informações para garantir o alcance das estratégias e metas organizacionais.	Objetivo: foco organizacional nas estratégias e incertezas, provocando surgimento de novas iniciativas e estratégias.

Fonte: Simons (1994).

O sistema de controle diagnóstico, compreende os sistemas usados para monitorar resultados e corrigir desvios dos padrões predefinidos de desempenho (Simons, 1994), esse tipo

de orçamento atende ao propósito tradicional de avaliar o desempenho e atribuir responsabilidade pelos resultados de determinadas funções organizacionais ou membros (Abernethy & Brownell, 1999). O sistema de controle interativo, configura-se pelo envolvimento dos gestores nas atividades dos subordinados, tem foco em estimular o diálogo e a aprendizagem na organização (Simons, 1994), representa a troca contínua entre a alta gerência e os níveis mais baixos de gerenciamento, envolve a participação também dos subordinados no processo de definição do orçamento e o diálogo contínuo entre os membros organizacionais (Abernethy & Brownell, 1999).

2.2.4 Relações do Orçamento com o Ambiente Organizacional

O processo orçamentário é um processo amplamente utilizado pelas empresas que envolve enorme desprendimento de tempo e muita incerteza (Hope & Fraser, 2003). Ele começa com uma declaração de missão, seguido por um grupo estratégico que define a direção e os objetivos de alto nível da empresa (Hope & Fraser, 2003). Os gerentes implementam os controles com o objetivo de garantir desempenho (Merchant & Otley, 2007).

O uso diagnóstico do orçamento reduz o comprometimento dos membros da organização, pois reforça as linhas funcionais existentes de autoridade e responsabilidade no momento em que as barreiras deveriam ser reduzidas (Abernethy & Brownell, 1999). No entanto, o uso interativo do orçamento requer um envolvimento mais extenso da alta administração no processo orçamentário, bem como maior interação entre os membros da organização (Abernethy & Brownell, 1999).

A ênfase no orçamento auxilia os funcionários a entender melhor e aceitar as metas organizacionais, melhorando conseqüentemente o desempenho, pois estimula o monitoramento mais frequente, mais detalhado e oportuno de resultados (Hansen & Van de Stede, 2004). Entretanto o orçamento administrado de forma inadequada pode ter reações negativas em diversos aspectos, que geralmente culminam em um comportamento disfuncional (Frezzati, 2004).

2.3 TEORIA SOCIAL COGNITIVA

2.3.1 Conceituando Autoeficácia

Para conceituarmos autoeficácia, primeiramente precisamos compreender o conceito de agência humana. A agência humana elucida que os seres humanos definem para si objetivos constantemente e, para atingi-los eles desenvolvem planos e estratégias almejando resultados futuros (Bandura, 2008). O futuro imaginado não possui materialidade, portanto ele não é causa do comportamento atual, mas são representados cognitivamente no presente, dessa forma, os futuros imaginados se tornam guias do comportamento (Bandura, 2008).

A autoeficácia é um dos modelos de agência humana definido por Bandura em seu estudo intitulado como a Teoria Social Cognitiva. A Teoria Social Cognitiva surgiu a partir do descontentamento sobre a atual explicação de aprendizagem humana, o modelo teórico em voga, era o Behaviorismo que afirmava que os seres humanos aprendiam por meio de estímulos e respostas. Os teóricos Behavioristas acreditavam que o comportamento dos seres humanos era produtos das suas reações com o ambiente, essa concepção unidirecional por muito tempo explicou o comportamento humano, porém os teóricos comportamentalistas trariam um novo elemento a essa equação, o cognitivo humano (Bandura, 2008).

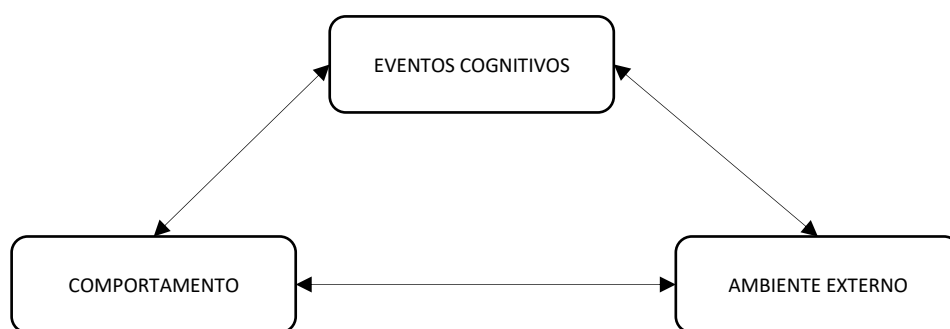


Figura 1- Representação esquemática das três concepções alternativas de interações.

Fonte: Bandura (2008).

O advento de uma teoria que inclui em suas perspectivas o ser humano como centro do processo de aprendizagem, diferia e muito das atuais teorias em voga que estavam pautadas em

um sistema de controle e retroalimentação negativa voltada para correção de erros (Bandura & Locke, 2003). Além do conceito de autoeficácia, Bandura apresentaria depois dois outros modelos e agência humana: a eficácia coletiva e a delegada. O senso de eficácia coletiva, representa a crença no coletivo, ou seja, como a crença na eficácia social influencia as cognições individuais, estudo como o de Salanova (2003) apontam que elevados senso de eficácia coletiva em equipes de trabalho reduzem a sensação de pressão nas rotinas de trabalho. Os estudos de Chong e Mahama (2014) apontam que o uso interativo do orçamento tem efeitos positivos na eficácia de equipes. A eficácia delegada, representa a crença de outra pessoa, um líder ou mentor cumprir seu papel.

A Autoeficácia é um fator que influencia as expectativas das pessoas sobre suas habilidades para realizar com sucesso determinadas tarefas, essas expectativas sobre sua autoeficácia, estão diretamente relacionadas à percepção das pessoas sobre seu sucesso em lidar com situações passadas e às suas expectativas em relação ao futuro (Jones, 1986). Para Bandura (2008) as pessoas fazem mais do que emitir respostas, elas desenvolvem expectativas a partir da realidade observada sobre os resultados que serão derivados dos seus atos. Quanto maior a crença na autoeficácia de um indivíduo maior será o tempo que o mesmo demora para desistir de problemas difíceis e insolúveis (Bandura & Locke, 2003).

Para Bandura e Locke (2003) por mais que existam outros fatores que sirvam como guias motivadores, todos eles estão enraizados na crença central de que alguém tem o poder de produzir os efeitos desejados, não sendo possível alcançar objetivos se não pelo incentivo da convicção nas suas capacidades.

Vimos que autoeficácia é um antecedente explicativo de inúmeras decisões tomadas pelos gestores, ela é responsável por explicar por que as pessoas assumem posturas proativas e reativas (Jones, 1986); explica como as pessoas conseguem concluir tarefas e alcançar seus objetivos (Bandura & Adams, 1977); por que alguns gerentes dão voz aos seus funcionários e outros acabam os desencorajando, temendo que a voz dos funcionários possa admitir alguma inadequação pessoal (Fast, Burris, & Bartel, 2014); como um gestor pode melhorar a satisfação no trabalho de seus subordinados e aumentar a satisfação dos clientes (Cheng-Lai & Chen, 2012); elucida como as pessoas lidam com suas capacidades, seus padrões de pensamentos, reações emocionais quando experimentam situações desafiadoras (Bandura, 1982).

2.3.2 Origem da Teoria Social Cognitiva

A autoeficácia teve sua origem a partir do estudo de Albert Bandura sobre a aprendizagem social, essa Teoria foi rejeitada por inúmeros estudiosos que acreditavam que os seres humanos eram reativos as forças do ambiente. Dessa maneira uma teoria que afirmava a possibilidade da aprendizagem observacional era considerada errônea ou abstrata (Bandura , 2008). A Tabela abaixo, apresenta a origem da Teoria Social Cognitiva cronologicamente, bem como situa sua importância no contexto social e na perspectiva da Psicologia Organizacional.

Tabela 3- Teorias da Psicologia Organizacional

Perspectiva	Teoria	Autor Principal
Psicanalítica	Psicanálise Clássica Psicologia Analítica	Sigmund Freud Carl C. Jung
Socio psicanalítica	Psicologia Individual Desenvolvimento Psicossocial Psicanálise Interpessoal	Alfred Adler Erik Erikson Karen Horney
Traços	Teoria dos Traços da Individualidade Teoria Analítico-fatorial dos Traços	Gordon Allport Raymond B. Castell
Aprendizagem	Behaviorismo Radical ou Comportamentalista Teoria Psicanalítica da Aprendizagem	B. F. Skinner John Dollard e Neal Miller
Aprendizagem Social Cognitiva	Teoria Social Cognitiva Psicologia dos Constructos Pessoais	Walter Mischel e Albert Bandura George Kelly
Humanista	Teoria Centrada na Pessoa Hierarquia das Necessidades	Carl Rogers Abraham Maslow

Fonte: Souza Neto (2009).

No momento posterior ao desenvolvimento a Teoria Social Cognitiva, o processo de aprendizagem ocupava posição central como forma de teorização da aprendizagem humana. O então conhecido como Behaviorismo, teve como precursores Watson e Thorndike, que rejeitavam a possibilidade de aprendizagem por meio da observação, os mesmos acreditavam que a aprendizagem exigia respostas, até então uma teoria com base na modelação social não era considerada séria (Bandura , 2008).

Skinner, por exemplo, afirmava que o homem é controlado e moldado pela força do ambiente: “*o homem não age sobre o ambiente. O ambiente age sobre ele*”. Os teóricos sociais cognitivos, não abandonam a presença do ambiente como fator influente na modelação social,

porém, eles assumem que ao ambiente possui três formas diferente: a imposta, a selecionada e a criada. A primeira forma, a imposta, pode ser considerada todo ambiente físico e socio estrutural que é imposto às pessoas ao qual ele não possui controle, porém elas têm a liberdade de interpretar e reagir à ele (Bandura , 2008).

Por meio das pesquisas de Bandura em 1965, descobriu-se que a aprendizagem observacional não exige respostas ou reforçamentos. Como veremos no próximo capítulo, a modelação social ocorria de quatro formar diferentes, por meio de processos como atenção representação, tradução ativa e processos motivacionais (Bandura 1971 *apud* Bandura 2008).

Tais reações e interpretações dependem dos eventos cognitivos do indivíduo, ou seja, os futuros imaginados e as experiências passadas, fazem com que os mesmos enxerguem o ambiente de acordo com sua realidade. Dessa forma, indivíduos com um senso elevado de autoeficácia, concentra-se nas oportunidades, enquanto indivíduos com sendo baixo de autoeficácia concentram-se nos problemas (Krueger & Dickson, 1993).

2.3.3 Tipos de Influências Cognitivas da Autoeficácia

As influências cognitivas ocorrer por meio da relação das pessoas com o ambiente, segundo Bandura (1977), as experiências vivenciadas pelas pessoas determinam como ela reagirá em situações posteriores. Essas experiências constroem o sendo de autoeficácia individual e influencia os eventos cognitivos. Segundo Shinyashiki (2006), elas ocorrem de quatro maneiras distintas, intitulados como: experiências diretas, experiências vicárias, persuasão verbal e excitação fisiológica.

a) Experiências diretas: as experiências diretas compõem a principal fonte de construção do senso de autoeficácia. Quando o indivíduo obtém sucesso em uma tarefa, esse evento gera um aumento de autoeficácia, assim como experiências de fracasso enfraquecem o senso de autoeficácia. Shinyashiki (2006), elucida que as pessoas podem atribuir suas conquistas e fracassos a sua capacidade, esforço, facilidade, sorte ou azar, dessa foram quando as pessoas assumem a responsabilidade por seus resultados, e se percebem como fonte de suas performances, são capazes de alterar suas crenças de eficácia.

b) Experiências vicárias: as experiências vicárias referem-se à observação de outras pessoas, por meio de modelação ou comparação social, ou seja, outras pessoas podem ter sucesso ou

fracasso e determinada tarefa, e servir como base para criação do senso de eficácia de outros indivíduos.

c) Persuasão verbal: é considerada uma fonte menor de construção de senso de autoeficácia, ela diz respeito a exposição a julgamentos dos outros, por meio de *feedback* negativo ou positivo as pessoas constroem suas percepções (Shinyashiki, 2006). Outra fonte de persuasão verbal nos dias atuais é a mídia eletrônica, por meio dela novas ideias, valores e estilos de conduta espalham-se muito rápido em todo mundo de maneira que promovem uma consciência globalmente distribuída (Bandura , 2008). Experimentos apontam que “falsos *feedbacks*” alteram as crenças na autoeficácia das pessoas, e servem como uma forma de influência persuasiva (Bandura & Locke, 2003).

d) Estados fisiológicos: a maneira como as pessoas interpretam seu estado físico pode ter um papel fundamental na sua autoeficácia (Shinyashiki, 2006). A ansiedade em relação a uma situação por exemplo pode reforçar as crenças de incapacidade do indivíduo.

2.3.4 Processos Cognitivos que interferem na construção do nível de Autoeficácia

Para aplicação do modelo teórico da autoeficácia faz-se necessário entendermos como esse constructo se desenvolve nas pessoas, por meios das experiências vividas, seja por: experiências diretas, vicárias, coerção ou excitação, as pessoas constroem seus sentidos individuais de eficácia, e por meio das suas expectativas quando ao futuro traçam para si, objetivos e metas. Diferentemente do que se pensava na visão teórica anterior a Teoria Social Cognitiva, as pessoas não reagem de forma mecânica as situações, elas as processam e as transformam ativamente (Bandura , 2008).

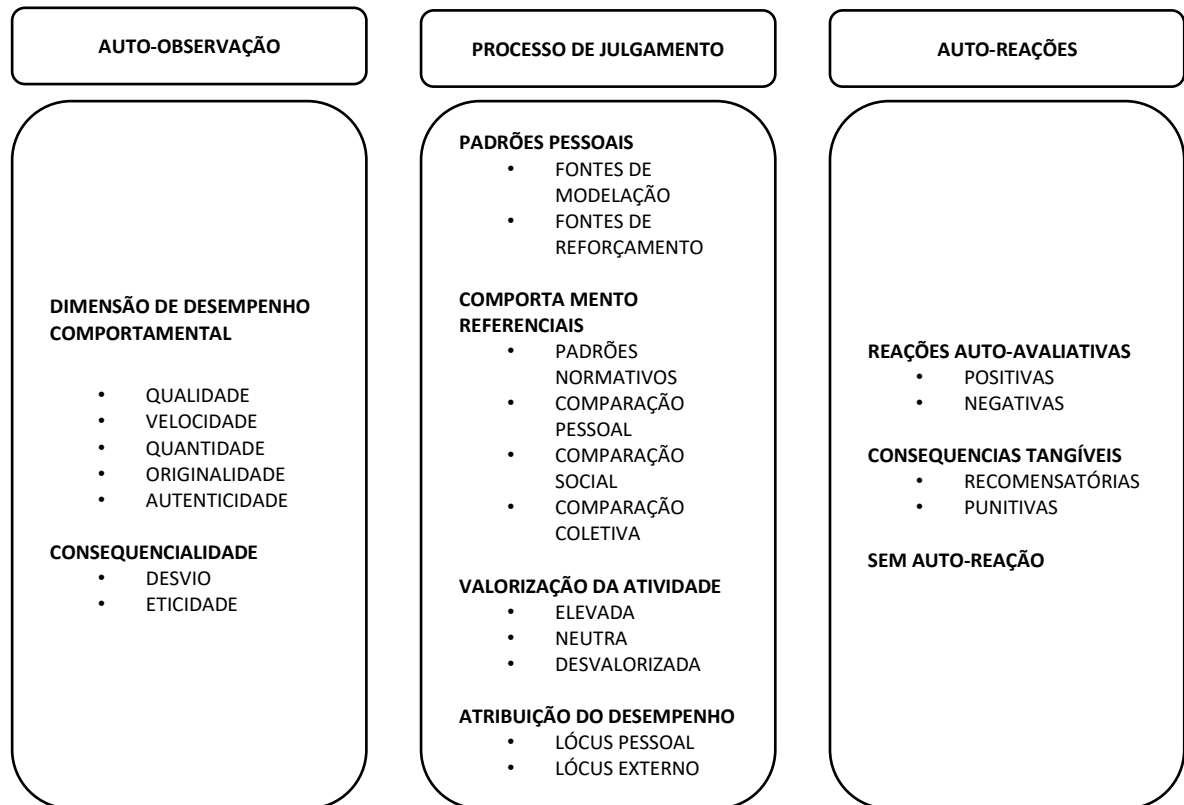


Figura 2 - Processos que compõe a Autorregulação do comportamento por contingencias auto prescritas.
Fonte: Bandura (2008).

Como observado na figura 2, e descrito por Bandura (2008), quando deparado com determinada situação as pessoas (por meio da auto-observação) analisam a dimensão do seu desempenho em experiências passadas quanto a sua: qualidade, velocidade quantidade, originalidade e autenticidade, depois tais ações podem ser classificadas pelo indivíduo como éticas ou não éticas de acordo com seu modelo social aprendido. O processo de julgamento é o evento central, quando as pessoas definem ser ou não capazes de realizar, seja por: padrões pessoas ou sociais, comparação de seu desempenho com outros padrões: normativos, sociais e coletivos. Nesse processo as pessoas julgam qual a importância de determinada tarefa e quanto esforço será empregado nela (as), e se realizada, qual parte do mérito será atribuída a elas ou ao coletivo. Todos esses eventos cognitivos, servem como base para as auto reações das pessoas, se positivas ou negativas perante suas escolhas.

2.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS DA PESQUISA

Diante o exposto a respeito da teoria que embasa o pensamento científico presente no estudo, buscou -se elencar as hipóteses que orientam o pesquisador na busca de seus objetivos.

O líder possui forte influência na condução das atividades de uma organização, sua relação com seus subordinados afetam a maneira como os mesmos serão produtivos e eficazes no cumprimento de suas tarefas. Um funcionário satisfeito agrega valor aos serviços, aumentando a satisfação do cliente e estimulando a fidelidade (Cheng-Lai & Chen, 2012). Conforme os estudos de Bass (1990) entende-se que o líder necessariamente precisa ter como características a auto determinação, auto confiança, inteligência, habilidades verbais e fortes ideais, essas definições do autor corroboram os estudo de Bandura (2008) a respeito da autoeficácia, em que os indivíduos que possuem crenças maiores das suas capacidades e confiança de executar determinada tarefa, apresentam melhores resultados, do que pessoas que debruçam em suas limitações. Diante disso, têm-se a hipótese H1:

***Hipótese 1:** A crença na autoeficácia tem influência positiva no estilo de liderança transacional.*

Na investigação de Cummings et al. (2010) foi identificado que uma maior satisfação no trabalho e compromisso organizacional, está associada ao estilo de liderança transformacional, bem como a exaustão emocional, o estresse e a ansiedade apresentaram-se inferiores em relação a esse perfil de liderança. Os achados da investigação realizada por esses autores, corroboram a ideia de que o perfil de liderança voltado para os relacionamentos leva a resultados melhores do que o Estilo de Liderança focado no cumprimento de tarefas. Conforme os achados da investigação de McColl Kennedy e Anderson (2002), a liderança transformacional tem uma influência direta e significativa na frustração e no otimismo dos seus subordinados. Corroborando esses estudos, as descobertas dos estudos de Mroz, Yoerger e Allen (2018) apontam que os entrevistados indicaram que líderes participativos são mais calorosos e competentes que líderes diretivos. Os achados da investigação de Fast, Burris e Bartel (2014) apontam que gestores que eram menos propensos a dar voz a contribuições de funcionários possuíam índices mais baixos de autoeficácia, esse perfil de gestão vai de encontro com as características descritas por Bass (1990) de um líder transacional. Diante disso, temos suporte para sugerir a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Os níveis de autoeficácia serão maiores no estilo de liderança transformacional se comparado ao estilo de liderança transacional.

A crença das pessoas em sua eficácia pessoal desempenha um papel influente na maneira como organizam, criam e lidam com circunstâncias da vida, afetando os caminhos que tomam e o que se tornam (Bandura, 2008). As organizações possuem objetivos específicos, que são realizados por meio das diversas atividades e fluxos de trabalhos. Para ter seus objetivos alcançados, as organizações dependem necessariamente dos seres humanos que diferem em suas aspirações, percepções, personalidades e capacidades para alcançá-los (Schiff & Lewin, 1970). O orçamento é uma ferramenta gerencial amplamente utilizado pela gerencia para alcançar suas metas e objetivos, sendo, está a responsável por escolher como o mesmo será utilizado no contexto da organização. Para Albernethy e Brownell (1999) os orçamentos são utilizados pela gerencia como meio de coordenar e comunicar estratégias em conjunto com os sistemas de recompensa. Tendo em mente que a autoeficácia é um antecedente explicativo para as escolhas dos indivíduos (Krueger & Dickson, 1993), torna-se relevante investigar a influência da autoeficácia na escolha de uso do orçamento pelos gestores, dessa forma temos:

Hipótese 3: A crença na autoeficácia tem influência positiva na escolha de uso do orçamento.

O orçamento é utilizado pela gerência como forma de coordenar e comunicar prioridades estratégicas em conjunto com sistema de recompensas. O orçamento diagnóstico é comparado por Albernethy e Brownell (1999) como uma “máquina de respostas” com o objetivo de avaliar desempenho e atribuir responsabilidades aos membros organizacionais, enquanto o orçamento interativo é comparado à uma “máquina de diálogo”, usado como uma forma de autoaprendizagem e criação de ideias. O orçamento diagnóstico é visto por Simons (1994) como uma forma reativa de resolver os problemas organizacionais, enquanto o orçamento interativo consiste em uma maneira proativa de resolver os problemas, buscando por meio do diálogo evitar que os problemas aconteçam. Assim, como o orçamento interativo adota uma perspectiva de autoaprendizagem e proatividade, a Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977), afirmam que indivíduos com tais características possuem um senso elevado de autoeficácia, tal afirmação serviu de base para admitir a seguinte hipótese:

Hipótese 4: *Os níveis de autoeficácia serão maiores por parte dos gestores que adotam o uso do orçamento interativo se comparado aos que adotam o uso do orçamento diagnóstico.*

Dentro do contexto organizacional, temos visto que o líder possui fundamental importância na condução dos fluxos de trabalho. A maneira como o líder lida com seus subordinados pode influenciar na motivação e na qualidade da execução das tarefas (Cummings, et al., 2010), seja por: condução correta das atividades, orientação e treinamento oportuno, dentre diversas maneiras de influência. O estilo do líder é considerado importante para atingir metas organizacionais (McColl-Kenned & Anderson, 2002), a liderança é vista na literatura como um processo orientado ao desempenho (Sosik & Godshalk, 2000), sendo assim, líderes são capazes de influenciar três determinantes chaves de desempenho da empresa: eficiência, adaptação e recursos humanos, estabelecer um exemplo através do próprio comportamento é um determinante de desempenho (Yukl & Lepsinger, 2005), estudos como os de Jung & Avolio, 1999; Egri & Herman, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Cummings, et al., 2010; Mroz, Yoerger & Allen, 2018, apontam a liderança como principal influenciadora do desempenho. Tendo em vista tais afirmações, elencou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 5: *O estilo de liderança tem influência positiva no desempenho percebido do gestor.*

Pesquisas demonstram os benefícios do estilo de liderança transformacional sobre as formas mais tradicionais, em termos de atingir metas organizacionais (McColl-Kenned & Anderson, 2002). Gerentes com maiores desempenhos, foram avaliados por seus subordinados como sendo mais transformacionais do que transacionais (Bass, 1990). A liderança transacional pode resultar em níveis de desempenho esperados, enquanto a liderança transformacional resulta em desempenho superior ao esperado (Sosik & Godshalk, 2000). Líderes transformacionais conforme descritos na literatura são: carismáticos, estimulantes intelectualmente, promovem o diálogo e o senso de equipe, enquanto líderes transacionais pautam seus relacionamentos com os subordinados em recompensas e punições. Tais afirmações serviram de base para admitir a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 6: *O estilo de liderança transformacional tem maior influência no desempenho superior do que o estilo de liderança transacional.*

O orçamento constitui um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho e alocação de recursos (Frezzati , 2001), com a finalidade de ajudar a atingir os resultados esperados e proteger a organização contra as ameaças (Merchant & Otley, 2007). Uma vez que os gestores estabelecem um orçamento para o período, os subordinados exercem um esforço no período de trabalho que por sua vez determina seu desempenho, dessa forma as negociações orçamentarias permite que os supervisores e subordinados abordem explicitamente seus conflitos (Fisher, Frederickson, & Sean, 2006). O orçamento empresarial pode gerar um aumento da competição entre seus participantes, promovendo a busca constante pela maximização de lucros (Hansen & Van de Stede, 2004). Tais afirmativas, serviram como base para admitir a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 7: O uso do orçamento tem influência positiva no desempenho.

O modelo teórico da autoeficácia explica como algumas pessoas perseveram diante dos obstáculos enquanto outras tendem a desistir quando se deparam com situações adversas (Bandura, 1982). Pessoas com níveis elevados de autoeficácia estabelecem para si altos desempenhos, portanto funcionários com autoeficácia possuem habilidades e desempenho superiores (Cheng-Lai & Chen, 2012). Zonatto (2014) testou a influência dos fatores sociais cognitivos sobre o desempenho gerencial, tendo como resultado que tais fatores podem impactar positiva e negativamente no desempenho dos indivíduos. Os autores Robertson e Sadrit (1993) testaram a influência da autoeficácia no desempenho gerencial, os achados da pesquisa apontam que a autoeficácia está relacionada com o desempenho. Diante disso, temos a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 8: A crença na autoeficácia tem influência positiva no desempenho.

3. METODOLOGIA

O conhecimento científico manifesta-se a partir da necessidade de o homem renegar sua posição passiva em relação aos fenômenos. Por meio da racionalidade o homem aproximou-se do conhecimento científico a fim de compreender as relações entre fenômenos, não mais amparados pela subjetividade e superficialidade, mas de modo sistemático, metódico e crítico (Kochê, 2003). Todas as ciências caracterizam-se pela utilização do método científico, entretanto, nem todos os ramos que empregam estes métodos são considerados ciência. A utilização de métodos científicos, não é exclusivo da ciência, “*mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos*” (Lakatos & Marconi, 2010).

A literatura elucida que, o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos com maior segurança detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (Lakatos & Marconi, 2010). A ciência busca captar a realidade, a metodologia trata de como isso deve ser alcançado (Martins & Theóphilo, 2009). A estratégia utilizada em uma pesquisa científica fundamenta-se em uma rede de pressupostos ontológicos e da natureza humana que definem o ponto de vista que o pesquisador tem do mundo que o rodeia. Essa perspectiva orienta a escolha do método e as técnicas utilizadas na pesquisa (Richardson, 2012).

3.1 CARÁCTER METODOLÓGICO DA PESQUISA

Os pressupostos teóricos-empíricos tratados no presente estudos, norteiam a compreensão das relações à que se pretende analisar. Nesses termos, temos a teoria de base que fundamenta o estudo e consecutivamente os constructos da pesquisa.

3.1.1 Teoria de Base

A pesquisa, não consiste meramente em relatar ou descrever fatos levantados empiricamente, mas desenvolver de forma interpretativa as relações dos dados obtidos. Dessa

maneira, é necessário correlacionar a pesquisa com o universo teórico que possa dar embasamento a interpretação dos dados (Lakatos & Marconi, 2012). As teorias se apresentam como estruturas, como cadeias de cognição que visam a explicação dos fenômenos de maneira a encaixá-los no em explicações universais (Matallo, 1989). Tal busca pela compreensão e explicação dos fenômenos, dá origem as leis e teorias e a teoria por sua vez, permite estruturar os fenômenos com o objetivo de explicá-los. Dessa forma o objetivo da teoria é aperfeiçoar o arcabouço conceitual de maneira a torná-lo amplo e coerente. Ela estabelece os limites da veracidade das proposições, eliminando as contradições existentes, proporcionando uma constatação de autocorreção e ampliação das explicações (Kochê, 2003). A teoria consiste no núcleo central da ciência, sem a qual, não é possível avançar (Martins & Theóphilo, 2009).

Portanto, para analisar as relações aqui estabelecidas, e esmerar o conhecimento científico no âmbito da Contabilidade Gerencial, elegeu a Teoria Social Cognitiva como dirigente da explicação de tais fenômenos. A Teoria Social Cognitiva por sua vez, está enraizada em uma perspectiva de agência, em que as pessoas funcionam como reguladores proativos e antecipativos, intencionais e auto avaliadores de suas motivações e ações Bandura (2001) *apud* (Bandura & Locke, 2003). Ademais, a teorização da agência humana, estabelece uma relação tríade entre o ambiente, os fenômenos organizacionais e o cognitivo humano. A Teoria Social Cognitiva legitima a relação entre as crenças na capacidade individual, ou seja, autoeficácia, e as escolhas do indivíduo. Dessa forma a presente conjectura, subsidia a explicação das relações entre os estilos de liderança, a escolha de uso do orçamento e o desempenho.

3.1.2 Desenho da Pesquisa e Hipóteses

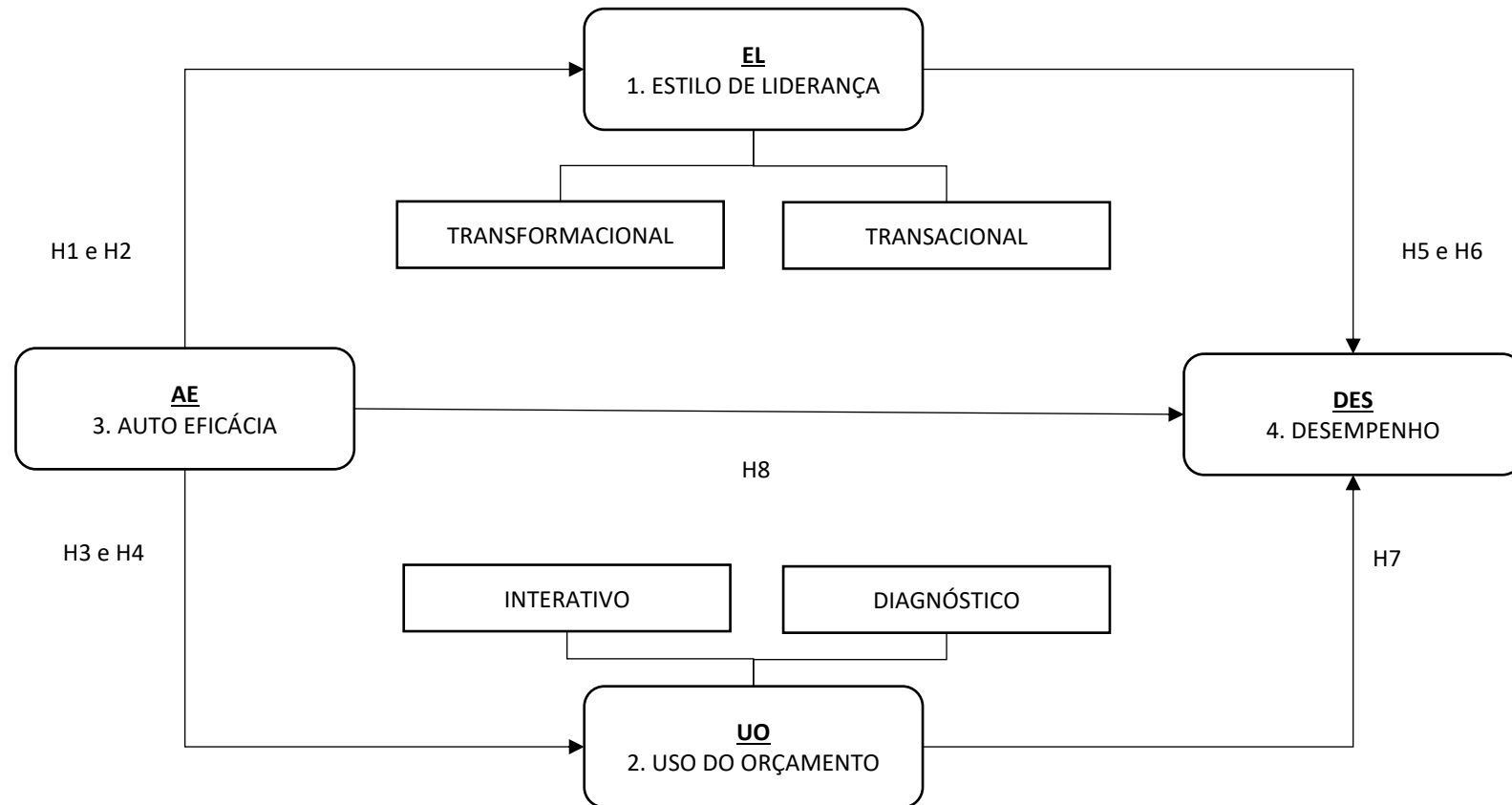


Figura 3 - Desenho de Hipóteses e Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4 - Hipóteses de pesquisa

Hipóteses de teste	
H1a	A crença na autoeficácia tem influência positiva no estilo de liderança transacional
H1b	A crença na autoeficácia tem influência positiva no estilo de liderança transformacional
H2	Os níveis de autoeficácia serão maiores no estilo de liderança transformacional se comparado ao estilo de liderança transacional.
H3a	A crença na autoeficácia tem influência positiva na escolha de uso do orçamento diagnóstico
H3b	A crença na autoeficácia tem influência na escolha de uso do orçamento interativo
H4	Os níveis de autoeficácia serão maiores por parte dos gestores que adotam o uso do orçamento se comparado aos que adotam o uso do orçamento diagnóstico.
H5a	O estilo de liderança transacional tem influência no desempenho
H5b	O estilo de liderança transformacional tem influência no desempenho
H6	O estilo de liderança transformacional tem maior influência no desempenho superior do que o estilo de liderança transacional
H7a	O uso do orçamento diagnóstico tem influência positiva no desempenho
H7b	O uso do orçamento interativo tem influência positiva no desempenho
H8	A crença na autoeficácia tem influência positiva no desempenho

Fonte: elaborado pela autora (2019).

3.1.3 Constructos e Variáveis de Pesquisa

Para explorar empiricamente um conceito teórico, é necessário relacionar o mesmo com a realidade observada, de tal forma que o fenômeno observado possa ser mensurável (Martins & Theóphilo, 2009). Os constructos são adotados conscientemente com um significado específico (Kochë, 2003). O constructo combina significados para mensurar uma realidade abstrata, combinando conceitos a fim de transmitir significado a uma realidade não sujeita a observação. (Cooper & Schindler, 2003). Consiste em uma definição operacional que busca representar empiricamente um conceito dentro de um arcabouço teórico (Martins & Theóphilo, 2009). Nas Ciências Sociais Humanas, o pesquisador se depara constantemente com variáveis que não são diretamente observáveis. De acordo com Marôco (2010) apenas seus efeitos, ou manifestações são observáveis.

Deste modo, essas variáveis são denominadas de variáveis latentes, ou seja, só se tornam observáveis por meio de outras variáveis ou indicadores. Com o objetivo de compreender os fenômenos organizacionais, e explicar a relação entre as variáveis propostas, foram selecionados com base na literatura os constructos responsáveis por tornar as variáveis latentes passíveis de observação. Na tabela abaixo, os constructos foram edificados nessa dissertação,

sendo eles: estilos de liderança, uso do orçamento, desempenho e autoeficácia. Ambos descritos no quadro abaixo.

Tabela 5 - Constructos da pesquisa

	Construtos	Construtos Latentes	Variáveis	Blocos do questionário	Questões	Referências
Fator Contingencial	Estilos de Liderança	Liderança Transacional	Relações de troca; Nível de controle sobre ações individuais; e Nível de interferência no comportamento dos grupos.	1	a, b, c	Bass (1990, 1997) e Eagly, Johannesen-Schmidt (2001); Neitzke (2015)
		Liderança Transformacional	Carisma como determinante das ações do líder; Ações baseadas na motivação; Estímulo Intelectual; Percepção de necessidades individuais; e Consciência de grupo	1	d, e, f, g, h	
Orçamento Empresarial	Uso do Orçamento	Uso Diagnóstico	Forma de controle; Avaliação de desempenho; Planejamento operacional; Comunicação de metas; e Formação de estratégia.	2	a, b, c, d, e	Simons (1994) e Hansen e Van der Stede (2004); Neitzke (2015).
		Uso Interativo	Meio questionar as ações dos gestores; Meio de debate entre membros da equipe de trabalho; Meio de discussão em reuniões.	2	f, g, h	Abernethy e Brownell (1999); Neitzke (2015).
Teoria Social Cognitiva	Crença na Autoeficácia	Autoeficácia	Resolver problemas; enfrentar oposições; persistência; confiança; capacidade para lidar com situações difíceis; resolver problemas difíceis; manter a calma; encontrar soluções; encontrar saída; enfrentar adversidades.	3	a, b, c, d, e, f, g, h, i, j	Bandura (1977); (Nunes, Schwarzer, & Jerusalem, 2010)
Desempenho	Performance	Desempenho gerencial	Atingir as metas; vender com maiores lucros; controlar custos; satisfazer os clientes; girar estoques de produtos.	4	a, b, c, d, e	Behrman & Perreault (1982); Robertson e Sadrit (1993)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.2 ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DA PESQUISA

3.2.1 Abordagem Metodológica

Com vista a elucidar a realidade social, o homem por meio da investigação científica, confronta dados, fatos e evidências. Subsistem distintos modos de contemplar a realidade, bem como diferentes maneiras de aborda-la. A ciência é vista como uma descrição dos fatos baseadas em observação e experimentos. Esta visão refere-se ao avanço da ciência em direção ao empirismo, que abandonou a dedução, superando o juízo de valor, sendo posteriormente, desmembrada no positivismo, pautado na explicação dos fenômenos pela identificação de suas relações (Martins & Theóphilo, 2009).

A pesquisa assume características que a classificam de acordo com a conjectura **positivista**. O positivismo tem como pressupostos a desconfiança na especulação excessiva, preocupa-se com a expressão lógica do discurso científico com ênfase nas realidades observáveis. O espírito positivista deve ser guiado pela certeza, distanciar-se da indecisão, visar o preciso e eliminar o vago (Martins & Theóphilo, 2009). Além disso o positivismo é um movimento que enfatiza a ciência e o método científico como única fonte de conhecimento, porém enfatiza-se que jamais a realidade poderá ser conhecida em sua totalidade, apenas dados individuais que podem explicar o comportamento do todo (Richardson, 2012).

3.2.2 Abordagem com Relação ao Problema

Visando entender a realidade que o cerca, o homem busca por meio dos fatos e evidências, solucionar os problemas ao seu redor. A abordagem ao problema ocorreu de forma **quantitativa**. Dessa forma, os métodos quantitativos visam, garantir a precisão dos resultados, evitando a interferência direta do pesquisador, [...] representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências" (Richardson, 2012). Por meio deste tipo de pesquisa, o pesquisador consegue explicar e prever o comportamento do objeto de estudo.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de técnicas estatísticas para análise dos fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009). Para obtenção dos dados a serem analisados, foi administrada uma escala de Likert, capturando assim a realidade através de um instrumento de pesquisa, e a partir dos dados coletados analisar quantitativamente o fenômeno da crença na autoeficácia dos indivíduos.

3.2.3 Abordagem com Relação ao Objetivo

O estudo é de caráter **hipotético-dedutivo**. Tanto o método dedutivo quando o indutivo fundamentam-se na premissa de fatos observados para o raciocínio. Uma teoria pode ser reconhecida como científica à medida que for possível deduzir dela proposições observáveis. A indução é um processo pela qual, partindo de dados observáveis particulares constatados, pode-se chegar a proposições gerais (Richardson, 2012). O método indutivo tem como pressuposto que se, todas as premissas observáveis são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira. A relação entre a evidência observacional e a generalização científica é de tipo hipotético-dedutivo, dessa forma o método hipotético-dedutivo tem como objetivo ampliar o alcance dos conhecimentos (Lakatos & Marconi, 2010).

3.2.4 Abordagem Quanto a Estratégia de Pesquisa

Para observação dos fenômenos, a estratégia de pesquisa empregada foi um **levantamento tipo survey**. O levantamento é empregado com o propósito de identificar relação entre as variáveis. Para Martins e Theóphilo (2009) é uma estratégia de pesquisa adequada para análise de fatos e descrições, porém ela vai além do relato de distribuições e relações, por meio do levantamento busca-se explicar e interpretar os fenômenos naturais, como experiências comportamentos e atitudes, dessa forma o *surveys*, caracterizam-se pela busca de questões e aspectos dos assuntos tratados. Cabe ressaltar que esse método caracteriza-se por ter suas conclusões pautadas nas respostas dos respondentes, sem interferência do pesquisador.

3.2.5 Abordagem Quanto a Técnica de Coleta de Dados

Para coleta de dados foi utilizado o **questionário**, que configura-se como um instrumento sólido para relacionar o maior número de respostas válidas para explicar o fenômeno observado. Segundo Martins e Theóphilo (2009), consiste em um conjunto ordenado de perguntas a respeito de uma variável ou situação que se deseja medir, ou seja, a informação obtida por meio do questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo, bem como suas atitudes (Richardson, 2012). Não se pode entender a respeito de atitudes e opiniões senão por meio de questionamento, essa estratégia não emprega a utilização de percepções visuais para coletar informações sobre os fenômenos, mas por meio do questionamento permite coletar informações abstratas (Cooper & Schindler, 2003).

3.2.6 Abordagem Quanto aos Efeitos do Pesquisador nas Variáveis de Estudo

A presente investigação caracteriza-se como *ex post facto*, não tendo qualquer influência do pesquisador, visto que os dados coletados não são manipuláveis, eles podem relatar apenas o que aconteceu ou está acontecendo (Cooper & Schindler, 2003). Faz-se inferências e exprimem-se conclusões a respeito das relações entre as variáveis após os fatos terem ocorridos (Martins & Theóphilo, 2009), ou seja, o pesquisador é puro contemplador da realidade que o cerca e a qual o mesmo descreve.

3.2.7 Abordagem Quanto a Dimensão no Tempo

O estudo caracteriza-se pelo corte **transversal**. Os dados são coletados em um ponto do tempo, com base na amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (Richardson, 2012). Cooper e Schindler (2003) afirmam que os estudos transversais representam um instantâneo de determinado momento, ou seja, é coletada a realidade em relação ao respondente naquele momento, esse tipo de estudo permite compreender a frequência com que determinado evento ocorre em uma população específica.

3.2.8 Abordagem Quanto ao Escopo do Estudo

O escopo da presente investigação, está pautado na **Teoria Social Cognitiva**, visto que essa é entendida a priori como responsável por explicar a relação entre as variáveis de estudo. A Teoria Social Cognitiva, explica como os seres humanos se relacionam com o ambiente através de suas percepções sobre sua capacidade, é vista segundo Bandura (1977) como uma tríade entre o ser humano, o ambiente que ele atua e o cognitivo, define através de percepções anteriores como, experiência direta, indireta, persuasão externa e fisiológica como o indivíduo irá se comportar em determinada situação a qual ele é exposto.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população utilizada para responder ao problema de pesquisa, são as concessionárias dos Estados da região do Sul do Brasil. De acordo com a FENABRAVE (Federação Nacional de distribuição de Veículos) o Brasil possui 24 associações de marcas de veículos leves e de passeios cadastradas. A composição da população foi coletada no site das respectivas Marcas, os dados contam na tabela a seguir:

Tabela 6 - População e Amostra

Nome da Marca	Nº de concessionárias no Sul do Brasil	(%)
Audi	10	1,39%
BMW	11	1,53%
Cherry	9	1,25%
Chevrolet	95	13,21%
Citroen	27	3,76%
Crysler/jeep/ DodgeRAM	35	4,87%
Ford	85	11,82%
Hyunday	27	3,76%
Jac	8	1,11%
Kia	27	3,76%
Land/Jaguar	7	0,97%
Mercedez-Bens	13	1,81%
Mitsubish	28	3,89%

Nissan	34	4,73%
Pegeout	31	4,31%
Renault	83	11,54%
Susuki	14	1,95%
Toyota	48	6,68%
TROLLER	4	0,56%
Volkwagem	118	16,41%
Volvo	5	0,70%
Total	719	

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Para viabilizar o estudo, uma parcela da população foi estrategicamente selecionada, com base nos dados coletados, devido à dificuldade de coleta de informações, as marcas Honda e Fiat foram excluídas da população, totalizando 22 marcas sendo 719 no sul do País.

Diante do exposto, foram selecionadas 719 concessionárias, pertencentes ao Sul do Brasil, que consistem como alvo investigativo do estudo. O tamanho da amostra foi calculado de acordo com a equação abaixo:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Em que respectivamente:

n = Número de indivíduos na amostra.

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado. Para um nível de confiança de 95%, o valor de Z corresponde a 1,96.

\hat{p} = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se está interessado em estudar. Pode ser substituído por 0,5 quando for desconhecido.

\hat{q} = Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que se deseja analisar ($q = 1 - p$). Pode ser substituído por 0,5 quando for desconhecido.

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Dois cálculos foram realizados, o primeiro para o erro máximo admitido de 0,05 (5%) e o segundo para 0,10 (10%).

$$n = \frac{719 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96^2)}{0,5 \times 0,5 \times (1,96^2) + (719-1) \times (0,05^2)} = \frac{690,5276}{2,7554} = 251$$

$$n = \frac{719 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96^2)}{0,5 \times 0,5 \times (1,96^2) + (719-1) \times (0,10^2)} = \frac{690,5276}{8,1404} \approx 85$$

Substituindo-se os valores na equação, tem-se que o tamanho mínimo da amostra para este estudo consiste em 251 empresas, para um erro amostral de 5% e de 85 empresas para um erro amostral de 10%.

Para o cálculo da amostra de acordo com os requisitos da Equação Estrutural, utilizou-se o *software* estatístico GPower Versão 3.1. Para avaliar o tamanho da amostra, deve-se avaliar o constructo ou variável latente com maior número de preditores, sendo este o Constructo de autoeficácia com 6 preditores. Recomenda-se 0.80 (80%), para o poder de teste e f^2 mediano = 0,15. (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Dessa forma, conforme o Gráfico abaixo, temos para um poder explicativo de 0.80 (80%), um número mínimo de aproximadamente 98 respondentes.

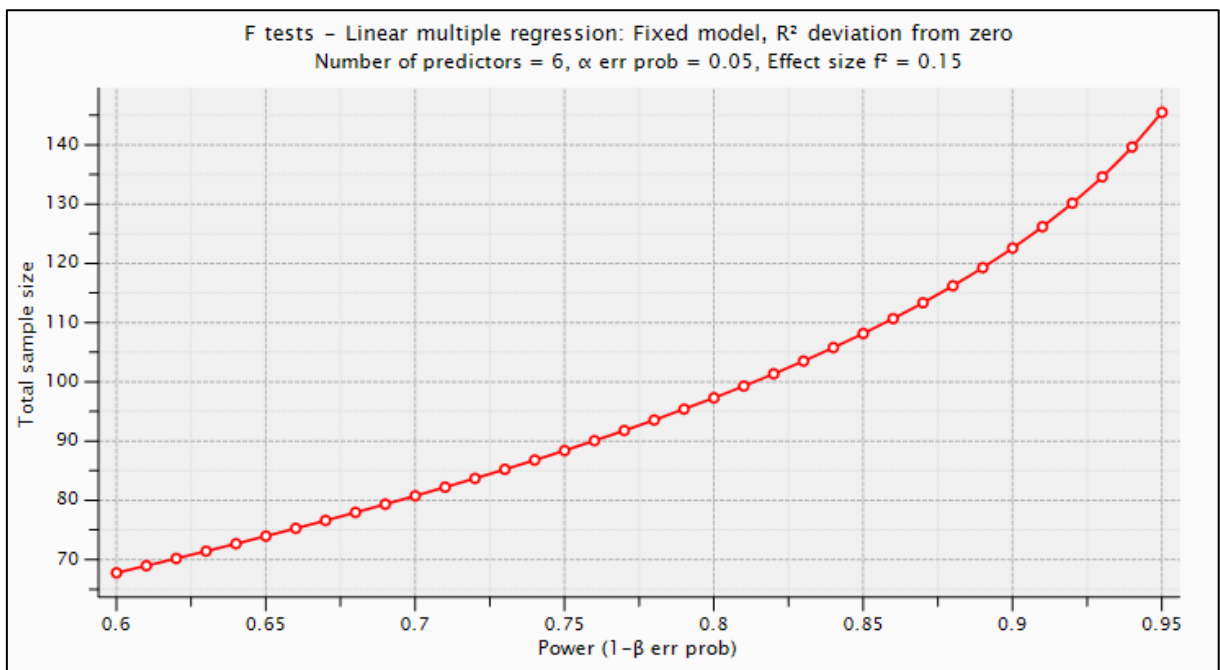


Figura 4. Expectativa de respondentes para um poder explicativo acima de 80%.

Fonte: *Software* GPower 3.1.

O poder explicativo significa a capacidade do modelo de rejeitar a hipótese nula quando esta for falsa em 80% das vezes (Neitzke, 2015).

3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário auto administrado adaptado de instrumentos já validados (Apêndice A), contendo questões fechadas e abertas, sendo separadas em blocos para maior compreensão do respondente.

O primeiro bloco diz respeito ao constructo de estilo de liderança consiste em uma escala contendo 8 itens, com vistas a identificar o estilo de liderança do respondente como sendo transacional ou transformacional. Esse instrumento foi utilizado por Nietzke (2015) em um contexto onde os respondentes eram os subordinados, dessa forma, buscou-se adequar o mesmo para o respondente na primeira pessoa do singular, o líder, bem como excluiu-se os itens que diziam respeito ao estilo de liderança *laissez-faire*, por não condizerem com o objetivo da pesquisa. O segundo bloco contendo 8 itens, diz respeito ao uso do orçamento, também utilizado na investigação de Nietzke (2015), sendo ajustado para a pesquisa, também excluindo o uso do orçamento disfuncional, que não atendiam ao escopo do presente estudo. O terceiro bloco da autoeficácia com 10 itens, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Nunes, Schwazer & Jerusalem (1999), que foi utilizado posteriormente por Wallauer, Luna e Costa (2011) no contexto do mercado de investimentos. E por último o desempenho percebido, utilizando itens extraídos da escala de Behrman e Perreault (1982) contendo 5 itens, confirmados depois por meio do pré-teste. Todos os constructos foram mensurados por meio de escala de *Likert* de 10 pontos, tendo como extremos “discordo totalmente” e concordo totalmente” e “Pouco capaz” ou “Muito capaz”. Em seguida tem-se as variáveis de controle, contendo questões abertas, sendo qualificação do respondente e qualificação da empresa.

3.5 PRÉ-TESTE

O objetivo da realização do pré-teste é o aprimoramento e o aumento da confiabilidade e validade, ou seja, garantias que o instrumento se ajuste totalmente a finalidade da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009). O Pré-teste visa identificar ambiguidades, inconsistências, linguagem inacessível, entre outros problemas que possam ser enfrentados durante a coleta de dados efetiva (Martins & Theóphilo, 2009). O instrumento de coleta de dados, recebeu contribuições de três docentes no momento posterior ao pré-teste, que teve fundamental importância na construção do mesmo. Após ajustado, o instrumento foi operacionalizado em

duas empresas do varejo automotivo a fim de compreender se o instrumento estava adequado a realidade e ao contexto do setor. As contribuições das duas primeiras empresas apontaram uma dificuldade no entendimento por parte dos gestores do significado do conceito de “orçamento”, dessa forma foi reformulado visando atribuir maior clareza ao termo.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A Análise de Equação Estrutural, é uma técnica de modelação, utilizada para testar a validade de modelos teóricos, e analisar as relações causais entre variáveis. Pode ser descrita como uma combinação de técnicas clássicas, a análise fatorial e a regressão linear, sendo a primeira a que define um modelo de medidas que operacionaliza variáveis latentes, e a segunda que estabelece um modelo estrutural entre as diferentes variáveis do estudo (Marôco, 2010).

Por meio da Análise de Equação estrutural, o pesquisador pode analisar as variáveis latentes de um estudo através de escalas de medição. As variáveis latentes são assim chamadas porque não são mensuráveis *a priori*, dessa forma um conjunto de variáveis são designadas para explicar a variável latente (Marôco, 2010). Como exemplo da presente investigação, o constructo autoeficácia, o mesmo não é mensurável senão por meio de um conjunto de conceitos que a definem, como exemplo, a crença do indivíduo de alcançar metas, cumprir objetivos, realizar tarefas difíceis, entre outros.

3.7 COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados, foi necessário entrar no site das 22 marcas de veículos selecionadas para a amostra, e identificar primeiramente o telefone de contato das lojas física. Nessa etapa foi possível identificar um total de 719 concessionárias no sul do Brasil onde seria possível aplicar o questionário. Em momento posterior, foi realizado o contato com as lojas identificando o e-mail do gerente de vendas para envio do questionário online. No total foi possível coletar um total de 455 e-mail para envio dos questionários, obtendo um retorno de 99 questionários respondidos, sendo eliminado um, que estava incompleto impossibilitando as análises. Foram considerados para análise final um total de 98 questionários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos por meio da pesquisa, foram tratados por meio de técnicas estatísticas descritivas e Análise de Equações Estruturais. Os resultados serão apresentados a seguir:

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

As informações descritas a seguir tem como objetivo caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa e das empresas pesquisadas. O questionário foi aplicado para o responsável/líder pela equipe de vendas, sendo verificado sua identidade durante a coleta de dados. Quanto ao perfil do respondente conforme a Tabela 7, apresenta a idade organizacional do respondente, que dos 98 respondentes 38 atuam na empresa até 5 anos, 28 atuam na empresa entre 5 e 10 anos, 26 atuam na empresa entre 11 e 20 anos e 6 atuam na empresa acima de 20 anos.

Tabela 7 - Distribuição dos respondentes pelo tempo de atuação na empresa

Tempo de atuação	Frequência (f)	f%	f acumulada
até 5 anos	38	38,78%	38,78%
entre 5 e 10 anos	28	28,57%	67,35%
entre 11 e 20 anos	26	26,53%	93,88%
acima de 20 anos	6	6,12%	100,00%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Tabela 8 indica que dos 98 respondentes, 42 possuem Ensino superior completo, 37 possuem Ensino superior incompleto, 13 possuem Pós-graduação completa, 5 possuem Pós-graduação incompleta e 1 possui Ensino médio completo.

Tabela 8 - Distribuição dos respondentes por Nível de Formação

Nível de Formação	Frequência (f)	f%	f acumulada
Ensino médio completo	1	1,02%	1,02%
Ensino superior incompleto	42	42,86%	43,88%
Ensino superior completo	37	37,76%	81,63%
Pós-graduação incompleta	5	5,10%	86,73%
Pós-graduação completa	13	13,27%	100%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Acerca dos cursos superiores, verificou-se conforme a Tabela 9 que dos 98 respondentes, 56 cursaram ou estão cursando o curso de Administração, 25 cursaram ou estão cursando outros cursos que não os especificados, 7 cursaram ou estão cursando Ciências Contábeis, 6 Direito, 3 Economia e 1 não cursou ou não está cursando curso superior no momento em que a pesquisa foi realizada.

Tabela 9 - Distribuição dos respondentes por curso superior

Curso superior	Frequência (f)	f%	f acumulada
Administração	56	57,14%	57,14%
Ciências Contábeis	7	7,14%	64,29%
Direito	6	6,12%	70,41%
Economia	3	3,06%	73,47%
Outros	25	25,51%	98,98%
Não cursou	1	1,02%	100%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com relação a idade dos respondentes, conforme a Tabela 10 observa-se que dos 98 respondentes, 44 respondentes estão com idades entre 35 e 45 anos, 22 estão com idade entre 46 e 55 anos, 21 estão com idade entre 26 e 35 anos, 7 estão com idade entre 56 e 65 anos e 4 estão com idade de até 25 anos de idade.

Tabela 10 - Distribuição dos respondentes conforme faixa etária

Idade	Frequência (f)	f%	f acumulada
até 25 anos	4	4,08%	4,08%
entre 26 e 35 anos	21	21,43%	25,51%
entre 35 e 45 anos	44	44,90%	70,41%
entre 46 e 55 anos	22	22,45%	92,86%
entre 56 e 65 anos	7	7,14%	100%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com relação ao Gênero, dos 98 respondentes, 15 denominaram-se como pertencentes ao gênero feminino e 83 como pertencentes ao gênero masculino, conforme verificado na Tabela 11:

Tabela 11 - Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	Frequência (f)	f%	f acumulada
Feminino	15	15,31%	15,31%
Masculino	83	84,69%	100,00%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS

Foram questionados aos respondentes da presente pesquisa, informações acerca do perfil da empresa em que os mesmos escolheram para exercer suas funções. Conforme Tabela 12, foram identificados que dos 98 respondentes, 36 pertencem a empresas que possuem faturamento entre 16 a 90 milhões, 22 entre 2,4 a 16 milhões, 19 entre 90 a 300 milhões, 14 até 2,4 milhões e 7 acima de 300 milhões.

Tabela 12 - Distribuição das empresas por faixa de faturamento

Faturamento anual Bruto	Frequência (f)	f%	f acumulada
até 2,4 milhões	14	14,29%	14,29%
de 2,4 a 16 milhões	22	22,45%	36,73%
de 16 a 90 milhões	36	36,73%	73,47%
de 90 a 300 milhões	19	19,39%	92,86%
acima de 300 milhões	7	7,14%	100%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme a Tabela 13, dos 98 respondentes, 38 respondentes atuam em empresas que possuem de 20 a 99 funcionários (empresa de pequeno porte), 27 de 100 a 499 funcionários (médio porte), 18 acima de 500 funcionários (grande porte), e 15 em empresas com até 19 funcionários (pequena empresa).

Tabela 13 - Distribuição das empresas conforme número de funcionários

Número de funcionários	Frequência (f)	f%	f acumulada
até 19 funcionários	15	15,31%	15,31%
de 20 a 99 funcionários	38	38,78%	54,08%
de 100 a 499 funcionários	27	27,55%	81,63%
acima de 500 funcionários	18	18,37%	100,00%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Acerca do tempo de atuação da empresa no mercado, dos 98 respondentes, 42 pertencem a empresas que atuam entre 25 a 50 anos no mercado do varejo automotivo, 28 entre 10 e 25 anos, 21 acima de 50 anos e 7 com até 10 anos, conforme observado na Tabela 14:

Tabela 14 - Distribuição das empresas conforme tempo de atuação no mercado

Tempo de atuação da empresa	Frequência (f)	f%	f acumulada
até 10 anos	7	7,14%	7,14%
entre 10 e 25 anos	28	28,57%	35,71%
entre 25 e 50 anos	42	42,86%	78,57%
acima de 50 anos	21	21,43%	100%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A respeito das marcas de veículos comercializados, dos 98 respondentes, 18 pertencem as marcas Chevrolet e Volkswagen cada uma, 16 pertencem a Renault, 10 pertencem a Nissan, 7 pertencem a Toyota, 6 pertencem a Mercedes-Benz, 5 pertencem a Ford e Mitsubishi cada uma, 2 pertencem a Audi, Peugeot e Troller cada uma e 1 pertence a Cherry, Hyundai, Jac e Kia cada uma, conforme observado na Tabela 15:

Tabela 15 - Distribuição dos respondentes conforme a marca

Marca	Frequência (f)	f%	f acumulada
Audi	2	2,04%	2,04%
Cherry	1	1,02%	3,06%
Chevrolet	18	18,37%	21,43%
Crysler/Jeep/DodgeRAM	3	3,06%	24,49%
Ford	5	5,10%	29,59%
Hyunday	1	1,02%	30,61%
Jac	1	1,02%	31,63%
Kia	1	1,02%	32,65%
Mercedez-Benz	6	6,12%	38,78%
Mitsubish	5	5,10%	43,88%
Nissan	10	10,20%	54,08%
Peugeot	2	2,04%	56,12%
Renault	16	16,33%	72,45%
Toyota	7	7,14%	79,59%
Troller	2	2,04%	81,63%
Volkswagem	18	18,37%	100,00%
Total	98	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Foram analisadas as estatísticas descritivas dos dados com o objetivo de entender o comportamento de cada variável. Nesse sentido, com base na percepção dos respondentes, na Tabela 16, observa-se a média, mediana e desvio padrão das variáveis observáveis, do estilo de liderança transacional que se concentra no cumprimento de tarefas. Dentre os indicadores, percebe-se um menor nível de concordância com os itens: Nível de influência sobre liderados (EL1) e Nível de interferência no comportamento dos grupos (EL3).

Tabela 16 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo estilo de liderança transacional

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
EL1	4,08	0,00	4,08	4,08	9,18	5,10	9,18	21,43	25,51	17,35	7,48	8,00	2,35	5,53
EL2	1,02	0,00	0,00	0,00	1,02	0,00	5,10	20,41	21,43	51,02	9,08	10,00	1,32	1,75
EL3	7,14	3,06	4,08	5,10	14,29	4,08	14,29	17,35	9,18	21,43	6,78	7,00	2,75	7,56
Média	4,08	1,02	2,72	3,06	8,16	3,06	9,52	19,73	18,71	29,93	7,78	8,33	2,14	4,94

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com base na percepção dos respondentes, a tabela 17 apresenta a média, mediana e desvio padrão das variáveis observáveis, referente ao estilo de liderança transformacional que se concentra nos relacionamentos. Dentre os indicadores observa-se menor nível de concordância com o item: eu transmito minhas suposições e valores através de meu carisma, meus liderados me admiram e se identificam com minhas ações e comportamento (EL4).

Tabela 17- Análise da frequência e medidas descritivas do constructo estilo de liderança transformacional

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
EL4	2,04	0,00	2,04	0,00	5,10	5,10	13,27	19,39	25,51	27,55	8,17	9,00	1,92	3,67
EL5	1,02	0,00	1,02	0,00	1,02	4,08	11,22	21,43	17,35	42,86	8,68	9,00	1,60	2,57
EL6	0,00	1,02	0,00	1,02	1,02	2,04	9,18	24,49	28,57	32,65	8,67	9,00	1,40	1,95
EL7	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	3,06	13,27	18,37	30,61	32,65	8,70	9,00	1,25	1,57
EL8	0,00	1,02	0,00	0,00	1,02	0,00	7,14	12,24	33,67	44,90	9,07	9,00	1,24	1,53
Média	0,61	0,41	0,61	0,20	2,04	2,86	10,82	19,18	27,14	36,12	8,66	9,00	1,48	2,26

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em termos gerais. Em termos gerais, com base no comportamento indicados pelos participantes da pesquisa, ocorre uma predominância do estilo de liderança transformacional, obtendo média de 8,66 (em uma escala de um a dez) de concordância com os itens, comparada com o estilo de liderança transacional que obteve média de 7,78 (em uma escala de um a dez), tais achados corroboram a pesquisa de Neitzke (2015). Por sua vez, estudos anteriores como Bass (1990); Cummings, et al. (2010); McColl-Kenned e Anderson (2002); apontam que um estilo de liderança voltado para relacionamentos (transformacional) leva a resultados melhores do que o estilo de liderança focado no cumprimento de tarefas (transacional).

A Tabela 18 apresenta a frequência das respostas quanto ao uso do orçamento diagnóstico por parte dos gestores da amostra. Observa-se uma menor concordância com os itens: as informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho da equipe que sou responsável (UO2).

Tabela 18 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo uso do orçamento diagnóstico

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
UO1	1,02	1,02	2,04	2,04	6,12	2,04	10,20	21,43	23,47	30,61	8,20	9,00	1,97	3,90
UO2	3,06	2,04	1,02	1,02	9,18	2,04	5,10	17,35	27,55	31,63	8,11	9,00	2,28	5,19
UO3	0,00	1,02	3,06	1,02	3,06	0,00	10,20	14,29	25,51	41,84	8,64	9,00	1,79	3,22
Média	1,36	1,36	2,04	1,36	6,12	1,36	8,50	17,69	25,51	34,69	8,32	9,00	2,02	4,10

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A tabela 19 apresenta a frequência das respostas quanto ao uso do orçamento interativo, observa-se uma menor concordância com o item que discorre: as informações orçamentárias são utilizadas para discutir com os membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização (UO7) e, as informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com a minha equipe (UO8).

Tabela 19 - Análise da frequência e medidas descritivas do constructo uso do orçamento interativo

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
UO4	2,04	2,04	0,00	3,06	2,04	2,04	7,14	17,35	28,57	35,71	8,44	9,00	2,03	4,13
UO5	1,02	1,02	0,00	3,06	3,06	4,08	4,08	19,39	23,47	40,82	8,58	9,00	1,84	3,40
UO6	1,02	0,00	2,04	2,04	3,06	1,02	6,12	26,53	28,57	29,59	8,45	9,00	1,74	3,01
UO7	3,06	2,04	2,04	2,04	7,14	3,06	9,18	23,47	18,37	29,59	7,89	8,00	2,31	5,34
UO8	4,08	2,04	1,02	5,10	6,12	1,02	12,24	19,39	25,51	23,47	7,73	8,00	2,39	5,70
Média	2,24	1,43	1,02	3,06	4,29	2,24	7,76	21,22	24,90	31,84	8,22	8,60	2,06	4,32

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se uma predominância do uso de orçamento diagnóstico, obtendo uma média 8,32 (em uma escala de um a dez) de concordância com os itens, comparado ao uso do orçamento interativo, obtendo uma média de 8,22 (em uma escala de um a dez), corroborando o estudo de Neitzke (2015). Em termos gerais, com base nos líderes da presente amostra, a utilização do orçamento como meio de corrigir desvios dos padrões esperados, bem como

fornecer base para formulação de metas e estratégia sobrepõe-se ao uso do orçamento que pretende desenvolver a aprendizagem organizacional e o diálogo entre os pares (Simons, 1994; Abernethy & Brownell, 1999).

A tabela 20, apresenta a frequência das respostas quanto ao nível de autoeficácia dos gestores da presente amostra. Pode-se observar que em sua maioria (99,18%) dos gestores, consideram seu nível de autoeficácia acima de 5,5 pontos na escala. Ainda conforme a tabela 15, observa-se que a média geral representada pela variável AE é de 8,97 (em uma escala de um a dez).

Tabela 20 - Análise da frequência e medidas do constructo autoeficácia

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
AE1	0,00	1,02	0,00	0,00	1,02	0,00	9,18	18,37	26,53	43,88	8,96	9	1,29	1,67
AE2	0,00	0,00	1,02	0,00	2,04	1,02	9,18	31,63	26,53	28,57	8,61	9	1,27	1,62
AE3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	5,10	23,47	35,71	34,69	8,98	9	0,94	0,89
AE4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	3,06	18,37	35,71	41,84	9,14	9	0,90	0,80
AE5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	5,10	14,29	34,69	44,90	9,17	9	0,93	0,87
AE6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	4,08	23,47	31,63	39,80	9,05	9	0,95	0,89
AE7	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	1,02	10,20	24,49	25,51	36,73	8,81	9	1,19	1,42
AE8	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	0,00	9,18	25,51	27,55	36,73	8,89	9	1,07	1,15
AE9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,12	20,41	31,63	41,84	9,09	9	0,93	0,87
AE10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,08	31,63	23,47	40,82	9,01	9	0,95	0,90
AE	0,00	0,10	0,10	0,00	0,61	0,61	6,53	23,16	29,90	38,98	8,97	9,00	1,04	1,11

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Tabela 21, evidencia a frequência de respostas acerca do desempenho percebido dos gestores a respeito da equipe que ele é responsável. Os resultados apontam alto grau de concordância, representando 97,75% acima de 6 pontos na escala. Conforme observado a média geral do desempenho percebido dos gestores é de 8,62 (em uma escala de um a dez).

Tabela 21 - Análise da frequência e medidas do constructo desempenho

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Med.	Des.	Var.
DS1	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	1,02	14,29	28,57	24,49	30,61	8,66	9	1,15	1,32
DS2	0,00	0,00	1,02	0,00	4,08	7,14	17,35	23,47	24,49	22,45	8,20	8	1,49	2,21
DS3	1,02	0,00	0,00	0,00	0,00	4,08	11,22	29,59	27,55	26,53	8,54	9	1,36	1,84
DS4	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	2,04	5,10	19,39	36,73	35,71	8,96	9	1,05	1,11
DS5	1,02	0,00	0,00	0,00	2,04	1,02	10,20	20,41	33,67	31,63	8,71	9	1,39	1,94
DS	0,408	0	0,204	0	1,633	3,061	11,63	24,29	29,39	29,39	8,62	8,8	1,29	1,68

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.4 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL

Foi utilizada na presente pesquisa, como técnica estatística para estimar o modelo de mensuração e o modelo estrutural, a modelagem de equações estruturais (*structural equation models* – SEM). Por meio do método de ajuste de mínimos quadrados parciais (partial least square – PLS) foi possível analisar as relações entre a variável independente e as variáveis dependentes, bem como o teste de hipóteses (*Bootstrapping*). O software estatístico utilizado na presente pesquisa foi o SmartPLS 3.2.7, por meio das seguintes etapas: (a) análise do modelo de mensuração; (b) análise do modelo estrutural e (c) teste de hipóteses.

4.4.1 Modelo de mensuração

A análise de equações estruturais é composta por duas etapas: a mensuração e a estrutural. As variáveis latentes (VL) são medidas por meio do modelo de mensuração, o objetivo desta etapa é verificar a validade e a confiabilidade dos indicadores como medidas da variável latente (Bistaffa, 2010). Buscou-se verificar a normalidade dos dados por meio da análise das medidas de assimetria e curtose, segundo Bistaffa (2010) a não normalidade não afeta a consistência dos estimadores, mas a curtose excessiva assintótica e inviabiliza os testes estatísticos para os parâmetros e para o ajuste global do modelo. Os valores de referências foram estabelecidos conforme Marocô (2010), sendo eles: (a) assimetria: menor que 3 e (b) curtose: menor que 10. Conforme a tabela 22, no que diz respeito a assimetria, os indicadores estão dentro dos valores de referência estabelecidos, já no que diz respeito a curtose, os indicadores EL2 e EL8 apresentaram respectivamente 13,817 e 10,722, não atendendo aos critérios. Os

demais indicadores com relação a curtose, permaneceram dentro do limite dos valores esperados.

Tabela 22 - Assimetria e curtose das variáveis

Variáveis	Assimetria Estatística	Curtose Estatística
EL1	-1,139	0,646
EL2	-2,863	13,817
EL3	-0,630	-0,574
EL4	-1,599	3,160
EL5	-1,859	5,446
EL6	-1,776	5,290
EL7	-0,861	0,198
EL8	-2,572	10,722
UO1	-1,497	2,171
UO2	-1,608	2,085
UO3	-1,859	3,453
UO4	-2,027	4,199
UO5	-1,879	3,889
UO6	-1,929	4,497
UO7	-1,397	1,481
UO8	-1,376	1,251
AE1	-2,120	7,895
AE2	-1,312	3,367
AE3	-0,640	-0,111
AE4	-0,901	0,529
AE5	-1,060	0,704
AE6	-0,701	-0,117
AE7	-0,890	0,579
AE8	-0,742	0,320
AE9	-0,654	-0,602
AE10	-0,318	-1,241
DS1	-0,473	-0,325
DS2	-0,764	0,500
DS3	-1,924	8,533
DS4	-1,156	1,607
DS5	-2,233	9,030
Valores de referência	< 3	< 10

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir deste momento, foram observadas a validade convergente, que são obtidas por meio da análise das: (a) cargas fatoriais; (b) variâncias médias extraídas (AVE) e (c) Confiabilidade Composta.

(a) Cargas fatoriais: a análise das cargas fatoriais, tem como objetivo, analisar as inter-relações entre variáveis latente e observáveis (Bistaffa, 2010). Na presente pesquisa, as variáveis observáveis ou indicadores, são manifestações da variável latente, ou seja, eles refletem a mesma, dessa forma são chamados de reflexivos. Os valores de referência para as

cargas fatoriais é de 0,5, valores acima de 0,5 são considerados estatisticamente significativos e os indicadores refletem as variáveis latentes. Foram realizadas as exclusões, EL3 (0,170) estilo de liderança transacional (não interferência nos grupos de trabalho por parte dos gestores) e AE1 (0,495) autoeficácia (resolução de problemas por meio de esforços), que com base nos parâmetros estabelecidos, não atenderam aos critérios. Para garantir o melhor ajuste do modelo, foram excluídas as variáveis AE6 (0,544) autoeficácia (consigo sempre resolver os problemas difíceis quando me esforço bastante), AE3 (0,612) autoeficácia (tenho facilidade para persistir em minhas intenções e alcançar meus objetivos) e AE2 (0,617) autoeficácia (mesmo que alguém se oponha eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero). O modelo original com todas as cargas encontra-se no Apêndice B.

(b) Variância média extraída: A variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*). A AVE, explica o quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou variáveis latentes (VL), os valores de referência com base em Bistaffa (2010); Ringle, Bido e Silva (2014), foi de $> 0,5$, ou seja, pode-se admitir com valores de AVE acima de 0,5 que o modelo converge a resultados satisfatórios.

(c) Confiabilidade: a confiabilidade composta ou *Composite reliability (CR)* por sua vez, deve ter valores superiores a 0,7. A confiabilidade é testada também, por meio do coeficiente de alfa ou *Alfa de Cronbach* iguais ou superiores a 0,7, destaca-se que a variável liderança transacional apresentou valor abaixo do esperado de 0,457. O coeficiente de Pearson (R^2), avalia a variância das cargas endógenas, não fora apresentado valores de R^2 para a variável latente autoeficácia, por a mesma não possuir variáveis endógenas. Os valores de referência para R^2 são 0,02 ou 2% para efeitos pequenos; 0,13 ou 13% para efeito médio e 0,26 para efeitos grandes (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Tendo como base os valores de referência, destaca-se que as variáveis liderança transacional, uso do orçamento diagnóstico e uso do orçamento interativo, apresentaram valores considerados médios, sendo eles respectivamente 0,125; 0,049 e 0,022 e as variáveis liderança transformacional e desempenho apresentaram valores de grande efeito sendo respectivamente 0,331 e 0,340. Os dados apresentados serão tratados na tabela 23.

Tabela 23 – Validade convergente do ajuste do modelo

Variável	AVE	CR	R ²	AC
Auto Eficácia	0,619	0,906	-	0,874
Transacional	0,648	0,786	0,125	0,457
Transformacional	0,456	0,804	0,331	0,693
Diagnóstico	0,683	0,866	0,049	0,776
Interativo	0,595	0,88	0,022	0,832
Desempenho	0,580	0,873	0,340	0,820
Valores de referência	> 0,5	> 0,7	0,02/ 0,13/ 0,26	>0,7

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Após realizar as análises da validade convergente, foi realizada a análise da validade discriminante, que tem como objetivo analisar a capacidade dos constructos, serem diferentes dos demais, e observar se as variáveis observadas não estão fortemente correlacionadas, utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981) *apud* Ringle, Silva e Bido (2014), que consiste em comparar as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) dos construtos, a raiz quadrada das AVE's deve ser maior que a correção dos constructos. Conforme a tabela 24, os constructos não possuem correlação maior que a raiz quadrada da AVE, indicando validade discriminante satisfatória.

Tabela 24 - Validade discriminante do ajuste do modelo

Variável	AVE	1	2	3	4	5	6
Auto Eficácia	0,619	0,787					
Transacional	0,648	0,354	0,805				
Transformacional	0,456	0,576	0,417	0,675			
Diagnóstico	0,683	0,221	0,201	0,143	0,826		
Interativo	0,595	0,147	0,170	0,149	0,783	0,771	
Desempenho	0,580	0,559	0,298	0,335	0,255	0,165	0,762

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.4.2 Modelo Estrutural

Nesta etapa, foram analisadas as influências entre os constructos por meio do teste “t” de *Student* do módulo “*Bootstrapping*”, e a análise da qualidade do ajuste do modelo, no módulo “*Blindfolding*” que apresenta dois outros indicadores: a) validade preditiva “Q²” o indicador de Stone-Geisser, que é responsável por avaliar o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele, ou a qualidade da predição do modelo e acurácia do modelo ajustado

(Ringle, Silva , & Bido, 2014) e; b) tamanho do efeito “f²” ou indicador de Cohen que evidencia a utilidade de cada constructo para o ajuste do modelo (Ringle, Silva , & Bido, 2014).

Tabela 25 - Validade preditiva (Q²) e tamanho do efeito (f²) do modelo ajustado

Variável	Q ²	F ²
Auto Eficácia	-	-
Transacional	0,616	0,143
Transformacional	0,127	0,495
Diagnóstico	0,016	0,052
Interativo	0,009	0,022
Desempenho	0,157	0,239
Valores de referência	Q² > 0	0,02/ 0,15/ 0,35

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os dados da tabela 25 indicam a qualidade do modelo por apresentar validade preditiva maior que zero, enquanto o indicador tamanho do efeito a variável “Interativo” apresentou efeito considerado pequeno (0,022), a variável “diagnóstico” (0,052), a variável “transacional” (0,152) e a variável “desempenho” (0,239) apresentaram efeitos medianos e a variável “transformacional” (0,495) apresentou efeito considerado grande.

Verificou-se o índice de raiz padronizada do resíduo médio ou *standardized root mean square residual* (SRMR), que é obtido através da raiz quadrada dos resíduos entre a matriz de covariância amostral e a matriz de covariância do modelo ajustado, esse índice permite avaliar a magnitude média da diferença entre as correlações observadas e esperadas como uma medida e critério de ajuste, sendo valores menores que 0,10 considerados um bom ajuste, o modelo ajustado apresentou SRMR de 0,090 o que pode ser considerado um bom ajustamento.

A última etapa da avaliação do modelo estrutural consiste na análise dos coeficientes estruturais, desvio padrão e estatística “t” que serão apresentados na tabela 26:

Tabela 26 - Resultado do teste

Testes	Amostra Original	Média Amostral	Desvio Padrão	Estatística "t"	Valor de P
auto eficácia > transacional	0,354	0,387	0,144	2,461*	0,014
auto eficácia > transformacional	0,576	0,604	0,071	8,079*	0,000
auto eficácia > diagnóstico	0,221	0,246	0,085	2,595*	0,010
auto eficácia > interativo	0,147	0,183	0,122	1,549	0,122
auto eficácia > desempenho	0,500	0,486	0,126	3,970*	0,000
transacional > desempenho	-0,011	0,123	0,122	0,831	0,406
transformacional > desempenho	-0,011	0,008	0,125	0,088	0,930
diagnóstico > desempenho	0,170	0,105	0,198	0,858	0,391
interativo > desempenho	-0,057	0,011	0,181	0,312	0,755
Valores de referência				> 1,96	<0,05

Nota: * é significante a 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

As hipóteses foram avaliadas por meio do teste “t” *student* utilizando um nível de significância de 5%, e com valor de referência de “t” > 1,96 (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Os resultados observados demonstram que apenas as hipóteses H1a, H1b, H2, H3a e H8 ao nível de 5% de significância atenderam os valores da estatística “t” e foram superiores ao valor de referência.

Tabela 27 - Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1a autoeficácia influencia liderança transacional	Não Rejeitada
H1b autoeficácia influencia liderança transformacional	Não rejeitada
H2 autoeficácia (transacional) > autoeficácia transformacional	Não rejeitada
H3a autoeficácia influencia orçamento diagnóstico	Não rejeitada
H3b autoeficácia influencia orçamento interativo	Rejeitada
H4 autoeficácia (diagnóstico) > autoeficácia (interativo)	Rejeitada
H5a liderança transacional influencia desempenho	Rejeitada
H5b liderança transformacional influencia desempenho	Rejeitada
H6 desempenho (transformacional) > desempenho (transacional)	Rejeitada
H7a orçamento diagnóstico influencia desempenho	Rejeitada
H7b orçamento interativo influencia desempenho	Rejeitada
H8 autoeficácia influencia desempenho	Não rejeitada

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A figura 5 apresenta o modelo ajustado obtido após o procedimento “*bootstrapping*”, onde pode-se verificar os coeficientes de caminho e os valores da estatística de “t”, em seguida foram analisadas a discussão das hipóteses.

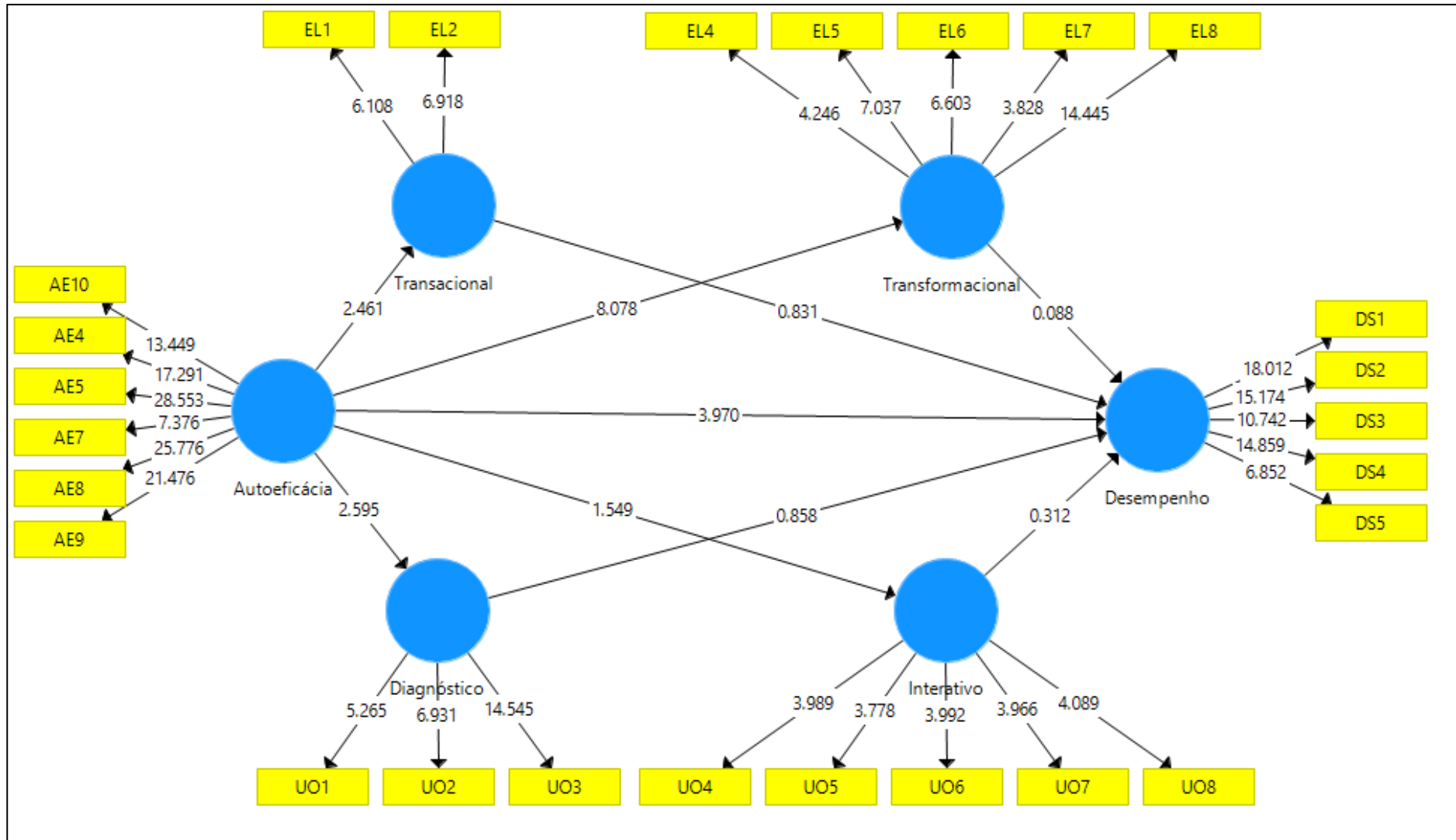


Figura 5- Modelo ajustado – *Bootstrapping*.
 Fonte: dados da pesquisa – *Smart -PLS* (2019).

4.4.3 Discussão do teste de Hipóteses

Nesta seção buscou-se confrontar a literatura apresentada com os dados obtidos por meio dos testes estatísticos:

A **hipótese 1** buscou testar a influência da autoeficácia no estilo de liderança. Conforme discutidos na teoria, o estilo de liderança tem influência direta no desempenho, o líder é o principal agente de mobilização de força de trabalho para o cumprimento dos objetivos da organização (Egri & Herman, 2000). A autoeficácia concebida por Bandura em sua teoria, foi escolhida como um antecedente influenciador do estilo de liderança, ou seja, o líder de acordo com seu nível de autoeficácia, poderia adotar determinado estilo ou não. Dessa forma, supomos a hipótese H1a, que afirma que a autoeficácia tem influência no estilo de liderança transacional, porém a 5% de significância, de acordo com o teste “t”, e na amostra estudada, essa hipótese foi suportada pelo presente estudo, apresentando valor de 2,461, superior ao valor de referência. Delineada pelo mesmo raciocínio, foi desenvolvida a hipótese H1b, onde afirma-se que a autoeficácia tem influência no estilo de liderança transformacional, a 5% de significância de acordo com o teste “t”, essa hipótese foi suportada pelo presente estudo, ou seja, não rejeitada, apresentando valor de 8,079, acima do valor de referência. Pode-se afirmar que a autoeficácia tem influência no estilo de liderança. Bandura afirma em sua teoria que a autoeficácia influencia as pessoas em suas escolhas e em sua capacidade de realizar determinadas tarefas, ou seja, pessoas com níveis superiores de autoeficácia consideram-se altamente capazes e confiantes de suas capacidades, tais afirmações corroboram a descrição de líder transformacional descrito por Bass (1990), portando conforme os achados do presente estudo pode-se afirmar que o estilo de liderança é influenciado pela crença na sua capacidade.

A **hipótese 2** afirma que autoeficácia possui influência maior no estilo de liderança transformacional, se comparada ao estilo de liderança transacional, a 5% de significância tal hipótese foi suportada pelo presente estudo quando considerado os valores de influência de 2,461 para transacional e 8,079 para transformacional. Os autores McColl-Kenned e Anderson (2002) também afirmam que o líder que foca nos relacionamentos (transformacional) tem desempenho superior se comparado ao estilo de liderança que foca em tarefas (transacional), dessa forma supomos a hipótese, tendo como premissa que a teoria social cognitiva, aponta que pessoas com altos níveis de autoeficácia são confiantes, determinadas e perseverantes, que corrobora com o líder transformacional descrito por Bass (1990). O estilo de liderança transacional, como o próprio nome diz, é baseado em transações ou trocas, ou seja, em troca do

comprometimento e cumprimento de tarefas, o líder oferece a seus subordinados aumentos salariais, promoções verticais, bonificações entre outros, porém para Bass (1990) é um estilo de liderança onde a longo prazo pode não obter êxito, já que o cumprimento de tais promessas, podem depender de outros fatores além da vontade do líder.

A **hipótese 3** afirma que a crença na autoeficácia tem influência na escolha de uso do orçamento, de acordo com a teoria social cognitiva de Bandura (2008), as pessoas fazem as escolhas conforme seu julgamento de capacidade diante da execução de determinada tarefa, tal afirmação serviu de base para supor que o líder adotara determinado uso de orçamento de acordo com a sua autoavaliação de capacidade. Conforme os achados da pesquisa, a 5% de significância, a hipótese H3a, que buscou testar a influência da autoeficácia no orçamento diagnóstico, foi suportada pelo presente estudo, apresentando valor de 2,595, superior ao valor de referência, ou seja, a autoeficácia tem influência no uso do orçamento diagnóstico, entretanto para a hipótese H3b, que buscou testar a influência da autoeficácia no uso do orçamento interativo, a 5% de significância e com base na amostra estudada, a hipótese foi rejeitada, com valor de 1,549, ou seja, abaixo do valor de referência.

A **hipótese 4** afirma que a influência da autoeficácia seria maior no uso do orçamento interativo se comparado ao uso do orçamento diagnóstico. De acordo com Simons (1994) o orçamento diagnóstico é utilizado para controle de desvios fora do padrão e correção de erros, ou seja, reativo, enquanto o orçamento interativo busca prevenir os erros, sendo um sistema de controle preventivo. Albernethy e Brownell (1999) afirmam que o uso do orçamento diagnóstico reduz o comprometimento dos membros da equipe enquanto o orçamento interativo, promove maior participação dos membros no processo orçamentário, que por sua vez, promove desempenhos superiores, tais afirmações serviram de base para afirmar que a adoção do orçamento interativo possui maior influência no desempenho, e que a autoeficácia como precedente explicativo influencia tal adoção, portanto a hipótese H4 afirma que a influência da crença na autoeficácia seria maior no uso do orçamento interativo se comparado ao uso de orçamento diagnóstico, que com base na amostra estudada e devido a rejeição da hipóteses H3b, a hipótese H4 não pode ser analisada.

A **hipótese 5** buscou testar a influência do estilo de liderança no desempenho. Os achados da pesquisa dos autores Majid, Barsi, Nopita & Fahlevi (2016) apontam que o estilo de liderança tem influência no desempenho dos auditores internos, McColl e Anderson (2002) apontam que a liderança tem influência nas emoções e no desempenho dos subordinados, porém a 5% de significância e na amostra estudada, as hipóteses H5a e H5b que testavam a influência no desempenho dos estilos transacional e transformacional respectivamente, foram

rejeitadas, obtendo (0,831) e (0,088), valores abaixo do valor de referência, o estilo de liderança ao contrário dos estudos citados, não há uma relação de significância com o desempenho na amostra estudada.

A **hipótese 6**, buscou testar qual estilo de liderança teria maior influência no desempenho superior. A hipótese H6 afirma que líderes transformacionais tem influência maior no desempenho superior quando comparado a líderes transacionais, porém tal hipótese não foi suportada pelo estudo. Tais achados corroboram o estudo de Egri e Herman (2000), para os autores tanto a liderança transacional quando a liderança transformacional contribui para um resultado superior, em contrapartida, para os autores Cummings et al. (2010) a liderança focada em relacionamentos apresentou resultado superior em termos de desempenho se comparado ao estilo de liderança que foca em tarefas. Estudos recentes como Goh, Ang e Della (2018) apontam que líderes transformacionais são responsáveis por melhores resultados no que diz respeito à: motivação, emoções positivas e resultados melhores.

A **hipótese 7** buscou testar a influência do uso do orçamento no desempenho. Os achados do estudo de Neitzke (2015) apontam que o uso do orçamento diagnóstico tem influência positiva no desempenho enquanto o uso do orçamento interativo não obteve influência no desempenho. Os achados do presente estudo apontam que a 5% de significância e na amostra estudada, corroboram os achados de Neitzke, se tratando do uso interativo do orçamento, obtendo valor abaixo do valor de referência (0,312) a hipótese H7b que afirma que o uso do orçamento interativo tem influência no desempenho, foi rejeitada. A hipótese Hba que afirma que o uso do orçamento diagnóstico tem influência no desempenho, a 5% de significância e com base na amostra estudada, também obteve valor abaixo do valor de referência (0,858) sendo rejeitada, resultado contrário ao estudo de Neitzke (2015).

A **hipótese 8** buscou testar a influência da autoeficácia no desempenho. Pessoas com níveis elevados de autoeficácia estabelecem para si altos desempenhos, Robertson e Sadrit (1993) investigaram a influência da autoeficácia no desempenho gerencial, hipótese que não foi rejeitada. Na presente investigação a hipótese foi confirmada, a 5% de significância obtendo valor de 3,970 superior ao valor de referência, sendo suportada então pelo estudo. Tais achados nos remete as afirmações de Bandura, onde os indivíduos que possuem maiores níveis de autoeficácia desempenham-se melhor em suas atividades, devido a crença nas suas capacidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo serão apresentados os achados da pesquisa bem como os objetivos alcançados, contendo ainda as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS

A presente investigação teórica, buscou identificar a influência da autoeficácia nos estilos de liderança no uso do orçamento e no desempenho gerencial. Para atingir tal objetivo, foram propostos três objetivos específicos, sendo ele: (a) identificar se o nível da autoeficácia influencia no estilo de liderança; (b) identificar se o nível da autoeficácia influencia no uso do orçamento e (c) identificar se o nível da autoeficácia influencia no desempenho gerencial. Foram realizados anteriormente a discussão dos resultados, tais achados serviram de base para afirmar que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Conclui-se que a autoeficácia, mostrou-se positivamente relacionada com o estilo de liderança transacional e transformacional. Segundo a teoria, o estilo de liderança transformacional representa as características de um líder confiante, estimulante intelectualmente, carismático e inspirador, tais características são descritas por Bandura em sua teoria social cognitiva, como pertencentes a pessoas com altos níveis de autoeficácia, o que foi suportado pelo presente estudo. Portanto, pode-se afirmar que a autoeficácia possui influência no estilo de liderança adotado pelo gestor, nas condições e amostra pesquisada. Outra consideração importante, diz respeito aos níveis de autoeficácia entre os estilos de liderança, sendo possível afirmar que o estilo de liderança transformacional sofre maior influência da autoeficácia quando comparado ao estilo de liderança transacional.

Obteve-se relação positiva entre a autoeficácia e o uso de orçamento diagnóstico. Segundo a teoria o uso do orçamento diagnóstico, é um orçamento que se dedica a corrigir falhas, enquanto o uso do orçamento interativo dedica-se a preveni-las, além do que, no uso de orçamento interativo o líder busca envolver os subordinados, e dar voz aos mesmos, enquanto no orçamento diagnóstico, o líder costuma utiliza-lo como forma de controlar e corrigir comportamentos inadequados, esperava-se portanto que a autoeficácia tivesse influência nos dois usos do orçamento, porém tivesse maior influência no uso do orçamento interativo. Porém obteve-se somente influencia no uso do orçamento diagnóstico. Destaca-se que a busca pela

relação entre o uso do orçamento e a autoeficácia é inédita em estudos de contabilidade gerencial, sendo considerada uma contribuição para a área de estudo e uma nova lacuna a ser preenchida por meio de teorias advindas da área de estudo psicológica, que não se esgota a busca por novos estudos com teorias diferentes da aqui apresentada.

Destaca-se também a influência da autoeficácia no desempenho gerencial, que apesar de amplamente estudada e discutida pela teoria, pode ser considerada inédita na amostra estudada do varejo automotivo. Portanto, corroborando a teoria social cognitiva, afirma-se que a autoeficácia possui influência positiva no desempenho gerencial. Pessoas com maiores níveis de autoeficácia, sobressaem-se melhor quando confiantes da tarefa que executam. Os achados da pesquisa vão de encontro com a pesquisa de Robertson e Sadrit (1993).

Por último, não obteve-se influência positiva ou negativa entre os estilos de liderança e uso de orçamento com o desempenho, portanto o presente estudo, corrobora os estudos que afirmam que tanto estilos de lideranças e usos do orçamento diferentes não podem ser considerados dicotômicos, no alcance do desempenho superior. Ambos, tanto orçamento como liderança, devem ser compatíveis com a realidade e necessidade organizacional.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação da pesquisa deveu-se substancialmente, a dificuldade de encontrar uma base de e-mails ou contatos dos gestores do varejo automotivo. Portanto, boa parte do tempo da pesquisa foram utilizados nas coletas, primeiramente dos telefones e posteriormente em ligações solicitando os e-mails para envio dos questionários.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo de teorias psicológicas dentro da área gerencial é algo que deve ser explorado com vistas a entender o comportamento das pessoas nas organizações, considerando que estas, são responsáveis por planejar e executar os planos previstos no orçamento. A presente investigação dedicou-se a entender o papel da autoeficácia como influenciadora do

comportamento dos gestores no setor do varejo automotivo, podendo esta teoria ser aplicada a outros setores. Os resultados da pesquisa apontam a autoeficácia como sendo influenciadora do estilo de liderança transformacional, do uso diagnóstico do orçamento e do desempenho gerencial, a teoria social cognitiva apresenta outros desdobramentos além da autoeficácia individual, sendo esses desdobramentos: autoeficácia coletiva e autoeficácia delegada, podendo estas servir como lentes teóricas para futuras pesquisas no âmbito da Contabilidade Gerencial.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 189-204.
- Bandura, A. (2008). *Teoria Social Cognitiva: Conceitos Básicos*. (R. C. Costa, Trad.) Porto Alegre: ABDR.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism Human Agency. *American Psychologist*, 37(2).
- Bandura, A., & Adams, N. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bass, B. (1990). From Transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision. *Elsevier Science Publishing*.
- Behrman, D., & Perreault, W. (1982). Measuring the performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 355-369.
- Bergamini, C. W. (2011). *Psicologia aplicada a administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Bistaffa, B. C. (2010). Incorporação de indicadores categóricos ordinais em modelos de equações estruturais. (I. d. Estatística, Ed.) *Dissertação de mestrado*.
- Bzuneck, J. A. (2001). As Crenças de Auto-Eficácia e o seu Papel na Motivação do Aluno. Em Boruchovitch, *A Motivação do Aluno: Contribuições da Psicologia Contemporânea* (pp. 116-133). Petrópolis: Vozes.
- Cheng-Lai, M., & Chen, Y.-C. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4).
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, C., Wong, C., Lo, E., . . . Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 363-385.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(5), 571-604.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Management to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Sean, P. A. (2006). Budget negotiations in multi-period settings. *Accounting, Organizations and Society*.
- Frezzati, F. (2001). Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*.
- Frezzati, F. (2004). Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? *Brazilian Business Review*.
- Goh, A. M., Ang, S. Y., & Della, P. R. (2018). Leadership style of nurse managers as perceived by registered nurses: A cross-sectional survey. *Proceedings of Singapore Healthcare*, 205-210.
- Hansen, S., & Van de Stede, W. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 415-439.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting. *Concentrated Knowledge*.
- Hopwood, A. (1974). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*, 485-495.
- Jones, G. (1986). Tactics, self-efficacy and newcomers: adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jung, D., & Avolio, B. (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.
- Kochê, J. C. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação a Pesquisa*. Petrópolis: Vozes.
- Krueger, N., & Dickson, P. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports*, 72, 1235-1240.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4).

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2012). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of managerial performance : a research approach. *South-western Pub. Co.*
- Majid, S. A., Basri, H., Nopita, E., & Fahlevi, H. (2016). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Functional Position on Organizational Commitment and Their Impact on the Performance of Internal Auditors in Aceh, Indonesia. *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*.
- Marôco, J. (2010). *Análisis de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Matallo, H. (1989). A Explicação Científica. Em M. C. Carvalho, *Técnicas de Metodologia Científica* (pp. 43-64). Campinas: Papirus.
- McCull-Kenned, J., & Anderson, R. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- McCormick, J., Alavi, S., & Hanham, J. (2015). The importance of context when applying social cognitive theory in organizations. *Handbook of research on management ideas and panaceas: Adaptation and context*, 110-129.
- Merchant, K., & Otley, D. (2007). A Review of the Literature on Control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*.
- Mroz, J. E., Yoerger, M., & Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-14.
- Neitzke, A. C. (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*.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional*. (I. P. Santos, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Nunes, R., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). A escala de auto-eficácia geral percebida.

- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Park, J. H., & John, D. R. (2014). I Think I Can, I Think I Can: Brand Use, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Marketing Research*, 233-247.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equação Estrutural com Utilização de SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*.
- Robertson, I., & Sadrit, G. (1993). Managerial Self-efficacy and managerial performance. *British Journal of management*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Group Research*.
- Schiff, M., & Lewin, A. (1970). The Impact of people on Budgets. *American Accounting Association*, 45(2), 259-268.
- Shinyashiki, R. T. (2006). A influência das auto-eficácia dos gestores na administração de crises. *Tese de Doutorado*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*.
- Sosik, J., & Godshalk, V. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Sosik, J., Avolio, B., & Kahai, S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89-103.
- Souza Neto, S. P. (2009). *Comportamento Humano nas organizações*. Rio de Janeiro: CECIERJ.
- Wallauer, A. Q., Luna, N. I., & Costa, F. R. (2011). Crença na autoeficácia em processos decisórios no mercado de investimentos. *Estratégias e Negócios*.

- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 708-722.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Improving Performance Through Flexible Leadership. *Issues & Observations*, 25(4).
- Zonatto, V. C. (2014). Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil. Blumenau, SC, Brasil: Tese de Doutorado.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Colaborador (a),

A presente pesquisa está sendo desenvolvida em âmbito acadêmico no Programa de Mestrado em Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Maringá - UEM, sob responsabilidade do professor Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho e da Mestranda Lauriana Fernandes Fogaça.

A informações a seguir são requisitadas a fim de investigar as possíveis influências da Crença na Autoeficácia nos estilos de liderança, no uso de orçamento empresarial e no desempenho.

A sua identificação será preservada, não havendo necessidade de fornecer informações de caráter pessoal. Os dados disponibilizados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos sua participação!

BLOCO 1 – Estilo de Liderança

1. As afirmativas abaixo visam compreender o estilo de liderança desempenhado por você como líder (tomador de decisões principal) da sua organização. Por essa razão, precisamos que você atribua uma nota para cada uma das afirmativas, de acordo com sua forma de pensar.

(Escala: 0 = Discordo Totalmente; 10= Concordo Totalmente)

Estilos de Liderança												
a	Eu estabeleço uma relação de troca com os meus subordinados. Ex.: crio mecanismos de recompensa para conseguir a colaboração dos meus subordinados nas tarefas cotidianas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	Eu monitoro o comportamento de meus subordinados, antecipo problemas e tomo medidas corretivas, antes que o comportamento gere graves dificuldades para a organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	Eu interfiro nos grupos de trabalho apenas quando os procedimentos e normas não estão sendo atendidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	Eu transmito minhas suposições e valores através de meu carisma, meus liderados me admiram e se identificam com minhas ações e comportamento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e	Eu influencio o comportamento dos meus liderados a partir de uma perspectiva motivadora, a motivação é o principal estímulo para auferir o desempenho desejado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f	Eu sou intelectualmente estimulante, pois desafio as suposições, assumo riscos e solicito ideias aos meus liderados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g	Eu atendo às necessidades de cada um de meus liderados, atuando como um mentor ou treinador para eles, escutando suas preocupações e interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h	Eu crio consciência de grupo, fazendo com que meus liderados reflitam para além de seus interesses individuais, o que gera a aceitação de objetivos e missão coletiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BLOCO 2 – ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2. Aqui gostaríamos de compreender a forma como o orçamento é utilizado no contexto de sua área, dentro da empresa. (Considere como orçamento o planejamento de metas para o período, que incluem receitas e despesas, com base nas estratégias da empresa).

(Escala: 0 = Discordo Totalmente; 10 = Concordo Totalmente).

Orçamento Empresarial												
a	O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da área e da equipe que sou responsável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho da área e da equipe que sou responsável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	O orçamento é utilizado para o planejamento operacional da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	O orçamento é utilizado para comunicação de metas da minha área e da minha equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e	O orçamento é utilizado para formação de estratégia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f	As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar se as ações e/ou resultados da minha área e equipe, estão de acordo com os planos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g	As informações orçamentárias são utilizadas para discutir com os membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h	As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com a minha equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BLOCO 3 – AUTOEFICÁCIA

3. Aqui gostaríamos de compreender qual sua percepção sobre suas capacidades em Liderar.

(Escala: 0 = Pouco Capaz; 10 = Muito Capaz).

Autoeficácia												
a	Eu posso resolver a maioria dos problemas relacionados à minha área dentro da empresa, se eu fizer o esforço necessário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	Mesmo que alguém da minha equipe faça oposição, eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	Tenho facilidade para persistir em minhas intenções e alcançar meus objetivos, no que diz respeito às metas para minha equipe de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	Tenho confiança para me sair bem em situações inesperadas, relacionadas a minha equipe de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e	Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas, dentro da minha área de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f	Consigo sempre resolver os problemas difíceis relacionados à minha área e minha equipe, quando me esforço bastante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g	Eu me mantenho calmo mesmo enfrentando dificuldades porque confio na minha capacidade de resolver problemas relacionados a meu cargo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h	Quando eu enfrento um problema relacionado ao cargo que ocupo, geralmente consigo encontrar diversas soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i	Se estou com problemas relacionados a minha área ou a minha equipe, geralmente encontro uma saída.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j	Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrentá-la.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BLOCO 4 - DESEMPENHO

1. Aqui gostaríamos de conhecer sua percepção a respeito do desempenho de sua equipe de trabalho, quanto à:

(Escala: 0 = Muito ruim; 10 = Muito bom)

Desempenho												
a	Atingir as metas e objetivos previstos no orçamento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	Realizar vendas com maiores margens de lucro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	Controle de custos da área que sou responsável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	Elaborar soluções para as dúvidas ou objeções de um cliente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e	Girar os estoques conforme as metas estabelecidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BLOCO 5 – QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**1. Qual o seu tempo de atuação na empresa?**

- a. até 5 anos
- b. entre 5 e 10 anos
- c. dentre 11 e 20 anos
- d. acima de 20 anos

2. Qual a sua formação acadêmica?

- a. Ensino médio completo
- b. Ensino superior incompleto
- c. Ensino superior completo
- d. Pós-graduação incompleta
- e. Pós-graduação completa

3. Se é formando, ou está se formando, qual a sua área de formação?

- a. Administração
- b. Ciências Contábeis
- c. Direito
- d. Economia
- e. Outros
- f. Não cursou.

4. Qual seu gênero?

- a. Feminino
- b. Masculino

5. Qual sua idade? (em anos)

- a. Até 25 anos
- b. entre 26 e 35 anos
- c. dentre 35 e 45 anos
- d. entre 46 e 55 anos
- e. acima de 55 anos

BLOCO 6 – QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA**1. Qual a faixa de faturamento Bruto anual da Empresa?**

- a. até 2,4 milhões
- b. de 2,4 a 16 milhões
- c. de 16 a 90 milhões
- d. de 90 a 300 milhões
- e. acima de 300 milhões

2. Qual o número de funcionários aproximado da Empresa?

- a. até 19 funcionários
- b. de 20 a 99 funcionários
- c. de 100 a 499 funcionários
- d. acima de 500 funcionários

3. Qual o tempo em anos de atuação da empresa no mercado? (em anos)

- a. até 10 anos
- b. entre 10 e 25 anos
- c. entre 25 e 50 anos
- d. acima de 50 anos

4. Qual a marca de veículos que sua empresa comercializa?

APÊNDICE B – ANÁLISE FATORIAL

