

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

ELIAS JUNIOR DA SILVA ARAUJO

**A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE, ESTILOS DE LIDERANÇA  
E USO DO ORÇAMENTO NO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS.**

Maringá

2021

ELIAS JUNIOR DA SILVA ARAUJO

**A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE, ESTILOS DE LIDERANÇA  
E USO DO ORÇAMENTO NO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho.

Maringá

2021

ELIAS JUNIOR DA SILVA ARAUJO

**A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE, ESTILOS DE LIDERANÇA  
E USO DO ORÇAMENTO NO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá, para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho  
Universidade Estadual de Maringá - UEM  
(Presidente)

---

Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento  
Universidade Estadual de Maringá - UEM  
(Examinador Interno)

---

Prof. Dr Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos  
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES  
(Examinador Externo)

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais, Elias e Sandra.*

## AGRADECIMENTOS

Chegar neste momento de desvincular-me da terceira pessoa do singular e passar a redigir em primeira pessoa é emocionante. Quem se propõe a escrever uma dissertação de mestrado certamente não caminha sozinho. Ao discorrer meus olhos pelos parágrafos deste trabalho, me vêm em mente várias lembranças: as reuniões e os debates com o orientador, o artigo indicado pelo colega, os desabafos com os amigos, o suporte da família... se tenho meu nome como autor na capa, a participação de diversas pessoas fez que ali estivesse. É para essas pessoas que deixo meu agradecimento.

Agradeço a Deus por me abençoar durante esta trajetória, por me dar força para conciliar o expediente no trabalho com o mestrado e por me manter sereno nos momentos de abatimento e cansaço. Obrigado, Senhor, por esta experiência e por colocar verdadeiros anjos em meu caminho... sem Ti, nada seria possível.

Desde criança, meus pais – Elias e Sandra - me demonstraram a importância do conhecimento. Nunca mediram esforços para me proporcionar a oportunidade que não tiveram de estudar. Serei eternamente grato a vocês por todos os sacrifícios realizados para eu alcançar meus objetivos e por colocar-me sempre em orações. Obrigado, pai e mãe! Amo vocês!

Minha irmã Heloisa também foi muito importante antes e durante o mestrado. Sempre paciente para me ouvir e me aconselhar sobre os rumos a serem seguidos... meu muito obrigado! Te amo!

Agradecimentos ao meu orientador Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho por sempre colocar-se disposto a contribuir com a construção deste trabalho. Foi um privilégio tê-lo como orientador. Obrigado pela sabedoria compartilhada durante a disciplina de Metodologia da Pesquisa em Contabilidade e pelos ensinamentos desde a primeira reunião que tivemos com o intuito de discutirmos o projeto da dissertação.

Prof. Dr. Emanuel Junqueira e Prof. Dr. Maurício Reinert, muito obrigado por aceitarem fazer parte da banca de avaliação da minha dissertação. A generosidade e as valiosas contribuições desde a qualificação do projeto de dissertação foram fundamentais para a construção desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade Gerencial da UEM com os quais tive a oportunidade de aprender e partilhar momentos nas pesquisas, seminários e debates: José Braz Hercos Junior, Joyce Menezes da Fonseca Tonin, Kátia Abbas, Kelly Cristina Mucio Marques, Romildo de Oliveira Moraes, Simone Letícia Raimundini Sanches e Valter da Silva Faia. Foi um prazer conhecê-los.

Aos colegas de turma do PCO-UEM pelos debates, conhecimentos, bons e maus momentos compartilhados. Especialmente, agradeço a colega Regiane Cristina pela parceria nos seminários e elaboração de artigos. Desejo muito sucesso a todos vocês.

Para além dos muros da Universidade Estadual de Maringá, agradeço ao Prof. Dr. Marcelo Marchine Ferreira e à Profa. Dra. Cristina Hillen que, durante a minha graduação, me incentivaram a participar dos projetos de iniciação científica e a ingressar no mestrado acadêmico.

Agradeço aos meus amigos Rafael Henrique, Maykon Renan, Alysson Fernandes, João Paulo, Alan Roscamp, Pollyany Teodoro, Cassia Martins, Livia Priore, Tainá Hungaro, Letícia Pires e Evellyn Rodrigues por todo o apoio antes mesmo do meu ingresso no mestrado, quando era apenas um sonho distante... durante a minha caminhada, sempre torceram para a conclusão desta etapa, ora perguntando como estava o andamento ora dizendo palavras de incentivo.

No âmbito profissional, sou grato aos meus líderes na anterior e atual função – Bruna Tozzo, Thaise Turini, Renan Michel, Edivaldo Liberato, Rodrigo Pimenta e Claudio Nolasco – por me ouvirem, incentivarem e me aconselharem nos momentos de turbulência. Aprendi com vocês – e aprendo – conhecimentos que vão além das habilidades técnicas... são ensinamentos que levarei por toda a vida.

Minha gratidão aos diretores, supervisores e gerentes de agência das cooperativas de crédito pelo precioso tempo dedicado em responder o questionário desta pesquisa... agradeço o interesse e disponibilidade em contribuir com a ciência. Sem a contribuição de vocês não seria possível a elaboração desta dissertação.

## RESUMO

A presente pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de investigar a relação entre traços de personalidade, estilos de liderança, uso do orçamento por gerentes no desempenho de agências bancárias de cooperativas de crédito. Entende-se que fatores contingenciais – traços de personalidade e estilos de liderança – são condicionantes do orçamento e que a ferramenta modera a relação entre traços de personalidade e estilos de liderança de gerentes e desempenho de agências bancárias. Os traços de personalidade foram abordados por meio dos Cinco Grandes Fatores (CGF) de McCrae & Costa (1985) e os estilos de liderança pelo modelo proposto por Bass (1990). O orçamento será investigado a partir da dimensão uso (diagnóstico e interativo). Quanto à organização objeto de estudo, trata-se de uma instituição financeira cooperativa. Aplicou-se um questionário *on-line* a 358 gerentes que estavam enquadrados nos requisitos da pesquisa. Posteriormente, aplicou-se técnicas estatísticas descritivas e modelagem de equações estruturais para analisar os dados dos 148 gerentes que compõem a amostra. Os traços de personalidade Neuroticismo e Abertura à experiência apresentaram efeitos diretos significativos no Estilo de Liderança Transacional. Apenas para o traço de personalidade Conscienciosidade não houve evidências amostrais de efeito significativo para o estilo de liderança Transformacional. O traço de personalidade Conscienciosidade apresentou efeito direto significativo e positivo no uso do orçamento Interativo. Já em relação ao desempenho, apenas o efeito indireto do traço de personalidade de Neuroticismo mostrou-se significativo, sendo o mesmo positivo. Destaca-se que o estilo de liderança Transacional possui efeito significativo no uso do orçamento Diagnóstico e o estilo de liderança Transformacional possui efeito significativo no uso do orçamento Interativo. Por fim, tanto os efeitos indiretos dos estilos de liderança, quanto os efeitos diretos das variáveis de controle não se mostraram significativos para o desempenho das agências bancárias.

**Palavras-Chaves:** Traços de Personalidade; Estilos de Liderança, Orçamento; Desempenho; Agências Bancárias; Cooperativas de Crédito.

## ABSTRACT

This research was developed with the objective of investigating the relationship between personality traits, leadership styles, use of the budget by managers in the performance of bank branches of credit unions. It is understood that contingency factors – personality traits and leadership styles – are constraints on the budget and that the tool moderates the relationship between personality traits and leadership styles of managers and bank branch performance. Personality traits were addressed through the Five Great Factors (CGF) of McCrae & Costa (1985) and the leadership styles by the model proposed by Bass (1990). The budget will be investigated from the use dimension (diagnostic and interactive). As for the organization under study, it is a cooperative financial institution. An online questionnaire was applied to 358 managers who were within the requirements of the survey. Subsequently, descriptive statistical techniques and structural equation modeling were applied to analyze the data of the 148 managers who make up the sample. Neuroticism and Openness to Experience personality traits had significant direct effects on the Transactional Leadership Style. Only for the personality trait Conscientiousness there was no evidence of significant effect for the transformational leadership style. The personality trait Conscientiousness presented a significant and positive direct effect on the use of the Interactive budget. In relation to performance, only the indirect effect of neuroticism's personality trait was significant, being the same positive. It is noteworthy that the Transactional leadership style has a significant effect on the use of the Diagnostic budget and the Transformational leadership style has a significant effect on the use of the Interactive budget. Finally, both the indirect effects of leadership styles and the direct effects of control variables were not significant for the performance of bank branches.

**Keywords:** Personality Traits; Leadership Styles, Budget; Performance; Bank branches; Credit Unions.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Desenho da hipótese H1.....	46
<b>Figura 2</b> – Desenho da hipótese H2.....	46
<b>Figura 3</b> – Desenho da hipótese H3.....	47
<b>Figura 4</b> – Desenho da hipótese H4.....	48
<b>Figura 5</b> – Desenho da hipótese H5.....	49
<b>Figura 6</b> – Desenho das hipóteses H6 e H7.....	51
<b>Figura 7</b> – Modelo de equações estruturais PLS proposto.....	68

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Estudos sobre mensuração de desempenho de cooperativas de crédito.....	46
<b>Tabela 2</b> – Constructos e Variáveis da Pesquisa.....	55
<b>Tabela 3</b> – Distribuição de frequências do gênero.....	59
<b>Tabela 4</b> – Distribuição de frequências da formação acadêmica.....	59
<b>Tabela 5</b> – Distribuição de frequências das cooperativas e gerentes.....	60
<b>Tabela 7</b> – Análise descritiva do traço de personalidade “Neuroticismo”.....	61
<b>Tabela 8</b> – Análise descritiva do traço de personalidade “Extroversão”.....	62
<b>Tabela 9</b> – Análise descritiva do traço de personalidade “Amabilidade”.....	62
<b>Tabela 10</b> – Análise descritiva do traço de personalidade “Conscienciosidade”.....	63
<b>Tabela 11</b> – Análise descritiva do traço de personalidade “Abertura à experiência”.....	63
<b>Tabela 12</b> - Análise descritiva dos Estilos de Liderança Transacional e Transformacional....	64
<b>Tabela 13</b> - Análise descritiva dos Usos do Orçamento Diagnóstico e Interativo.....	65
<b>Tabela 14</b> - Medidas resumo das variáveis numéricas.....	65
<b>Tabela 15</b> – Cargas fatoriais dos itens de cada variável latente e indicadores de validade convergente.....	67
<b>Tabela 16</b> – Cargas fatoriais dos itens mantidos após exclusões, de cada variável latente do instrumento proposto e indicadores de validade convergente.....	68
<b>Tabela 17</b> – Validade discriminante do modelo ajustado.....	70
<b>Tabela 18</b> - Coeficiente de determinação do modelo ajustado.....	72
<b>Tabela 19</b> – Resultados dos testes t aplicados.....	73
<b>Tabela 20</b> - Resultados dos testes t aplicados às variáveis de controle.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACCG	Abordagem Comportamental à Contabilidade Gerencial
AP	Ativo Permanente
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
CG	Controle Gerencial
CGF	Cinco Grandes Fatores
LOC	<i>Levers of Control</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 OBJETIVO DA PESQUISA .....	23
1.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES.....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E CONTROLE GERENCIAL .....	27
2.1.1 Orçamento.....	29
2.1.1.1 Uso do Orçamento.....	30
2.2 TRAÇOS DE PERSONALIDADE .....	31
2.2.1 Modelos dos Cinco Grandes Fatores.....	33
2.3 LIDERANÇA .....	35
2.3.1 Abordagens Contemporâneas de Liderança .....	38
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	39
2.4.1 Desempenho em Instituições Financeiras.....	41
2.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS DA PESQUISA .....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
3.1 COLETA DE DADOS .....	52
3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados .....	52
3.1.2 Pré-Teste.....	53
3.1.3 Caracterização da Organização e dos Respondentes.....	53
3.1.4 Processo de Coleta de Dados .....	54
3.2 CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	55
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>60</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS .....	60
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	62
4.3 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL .....	67

4.3.1 Modelo de Mensuração .....	69
4.3.2 Modelo Estrutural.....	73
4.4 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES .....	74
4.4.1 Variáveis de Controle .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Argumenta-se que uma nova revolução industrial tem emergido atualmente (Bhimani, 2018), caracterizada pelo seu enraizamento na era digital (Schwab, 2016). Essa disrupção tecnológica proporcionou que pequenas empresas, com poucos recursos, enfrentem com êxito e desestabilizem organizações que, até então, eram líderes de mercado. Com o preenchimento da lacuna que a tecnologia antiga não conseguiu satisfazer, *startups* quebram os paradigmas de gestão existentes e criam modelos de negócios inovadores (Magaldi & Salibi Neto, 2018). Nesse sentido, o conseqüente aumento dos concorrentes dos mais variados setores e a busca pela vantagem competitiva, obrigou um maior aprimoramento das estratégias, objetivos e ações das organizações para que garantam a continuidade e o aumento da riqueza dos acionistas ou proprietários (Pinto, 2015).

Posicionar-se de modo superior frente à concorrência e alavancar o desempenho requerem melhorias nas abordagens de gestão das empresas (Silva et. al., 2015). Esta vantagem competitiva pode ser obtida aperfeiçoando as ferramentas e metodologias que apoiam a tomada de decisão (Lavarda & Pereira, 2010). Frezatti et al., (2010) citam que “a existência de artefatos de controle gerencial pode aumentar a assertividade e a confiabilidade dos gestores”, sendo uma das ferramentas que auxiliam a implementação de estratégias (Govindarajan, 1988). Quando o plano estratégico é ajustado à realidade da empresa, o orçamento é impactado de forma direta (Lavarda & Pereira, 2010), possibilitando que seja feito com coerência e consistência (Frezatti, 2008), ao ponto da organização reestrutura-se e adaptar-se com maior rapidez perante à mudanças constantes (Santini, 2004).

Entretanto, na estruturação e na adoção do orçamento, é necessário e relevante entender questões comportamentais/psicológicas dos gestores (Berry et. al., 2009; Atkinson et al., 2015; Hall, 2016). Este entendimento pode estimular a congruência de objetivos (Horngren, Foster & Datar, 2000), ou seja, contribuir para que os objetivos dos gestores estejam alinhados com os objetivos da organização. Nesse aspecto, Antony & Govindarajan (2002) destacam o estilo de gerenciar como “o fator interno com maior impacto no controle gerencial”, pois, torna-se necessário a atuação de um líder que tenha habilidade de mobilizar as ações realizadas pelo grupo e influenciar o comportamento de seus subordinados (Bass, 1990; Bergamini, 2009).

Apesar de haver um relativo consenso por pesquisadores que o desempenho é influenciado diretamente pela liderança (Jung & Avolio, 1999; Egri & Herman, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Cummings, et al., 2010; Mroz, Yoerger & Allen, 2018), é importante destacar,

também, a personalidade do líder como um fator motivador do sucesso profissional (Cruz, Frezzati & Bido, 2015). Devido às particularidades que compõem a personalidade do gestor, as decisões por ele tomadas podem ser influenciadas, de modo que essas atitudes tragam implicações positivas ou negativas para a empresa (Brumatti, 2019). Do mesmo modo, entende-se que as características pessoais do líder podem ser facilitadoras em seu processo de liderança.

O orçamento revela-se sujeito a sofrer influências – diretas e indiretas – dos atores da organização (Schiff & Lewin, 1970). O estilo de liderar, ao caracterizar-se pelo conjunto de comportamentos dos gestores, reflete a maneira como os líderes recebem e analisam as informações advindas desta prática gerencial (Hopwood, 1974; Abernethy et. al., 2010; Jansen, 2011) e causas que se relacionam com a adoção de determinado estilo de liderança (Fogaça, 2019). Portanto, considerando o líder como “agente principal” dentro de seu departamento ou na organização como um todo, entende-se que possa haver a influência de fatores da personalidade, dos estilos de liderança e do uso do orçamento no desempenho da organização.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Comumente, para compreender a conduta dos indivíduos dentro de uma organização, estudiosos buscam referências nas áreas da psicologia, sociologia, antropologia e administração (Wagner & Hollenbeck, 2012). Especificamente em contabilidade gerencial, na tentativa de compreender o processo de tomada de decisão dos usuários das informações contábeis, conhecimentos de outras ciências também são agregados (Barreto, Macedo & Alves, 2013). Essa perspectiva dada a estudos com esse caráter denomina-se Abordagem Comportamental à Contabilidade Gerencial (ACCG) e uma de suas finalidades é explicar elementos comportamentais ligados às práticas gerenciais, particularmente questões ligadas ao orçamento empresarial (Nascimento, Ribeiro & Junqueira, 2008).

Da Silva (2015) valida a concepção supracitada ao afirmar que a contabilidade é afetada pelo comportamento de seus usuários. No ofício contábil – e de suas áreas correlatas – não raros são os momentos em que o desenvolvimento de atividades estritamente técnicas trazem vieses comportamentais do profissional. Pires, Silva & Silva (2015) citam que o comportamento do profissional que gera (e também utiliza) as informações contábeis é influenciado por muitos fatores, a destacar: crenças e valores, emoção, estado de humor, excesso de confiança, etc. Nesse sentido, Da Silva (2015) complementa que o processo de tomar decisões é uma capacidade particular de cada pessoa, ou seja, há aspectos ligados à personalidade que podem influenciar a conduta dos contadores (Barbosa, 2016), gestores, supervisores e líderes.

Abordando traços de personalidade, Jurnet & Maldonado (2010) demonstram a relevância em compreender a temática ao destacarem que o comportamento de uma pessoa não é definido pelo contexto em que está inserida, mas, por meio de si mesma. Matthews, Deary & Whiteman (2009) argumentam que o comportamento humano pode ser moldado conforme o ambiente, entretanto, os traços pessoais dos indivíduos são relativamente estáveis no decorrer do tempo e espera-se uma estabilidade ao longo de sua vida. Assim, a personalidade para Souza & Marques (2014) é tida como um padrão comportamental de um indivíduo em uma determinada situação, de forma que condutas futuras possam ser previstas. No que tange à tomada de decisão, Quelopana (2003) cita que “suas crenças, valores e costumes funcionam como uma janela por onde o decisor examina o problema, levanta alternativas para a solução e seleciona aquela que, segundo o seu conhecimento, parece-lhe a mais adequada e vantajosa.”.

Dessa forma, utilizando a personalidade como âncora, o modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) tem sido base para a realização de pesquisas organizacionais (Palma, 2012), pois dispõe de uma estrutura de personalidade aceita por diversos pesquisadores das ciências comportamentais (Digman, 1990; Pervin & John, 2004). A grande aceitação do *Big Five*, como também é conhecido, justifica-se pela representação da personalidade em uma estrutura muito simples, elegante e econômica (Nunes, Hutz, & Nunes, 2010), sendo fruto de diversos estudos sobre a temática, como: Fiske (1949), Borgatta (1964), Tupes & Christal (1992), McCrae (1993), Deary (1996), Digman (1997), Paunonen & Ashton (2001), De Raad & Perugini (2002), Nunes & Hutz (2002), Gosling, Rentfrow & Swann (2003), Measelle et al. (2005), Vasconcelos (2005), Vasconcelos & Tróccoli (2005), Nunes & Hutz (2007), Andrade (2008), Coutinho (2012), Tomaz, Zanini & Faria, (2013), Vieira et al. (2017), Brumatti (2019) e Maciel, Ribeiro & Correia (2020).

Silva & Nakano (2011) citam que, nacionalmente, os fatores da personalidade têm sido chamados de extroversão, neuroticismo, socialização, realização e abertura à experiência. Ainda de acordo com os autores, há diferenças na literatura internacional relacionadas às denominações, porém, as características dos fatores são congruentes e predizem ações dos indivíduos no ambiente empresarial (Taggar & Parkinson, 2007). Também é possível compreender, por meio da análise da personalidade, a sinergia dos funcionários e clima organizacional, bem como o uso do SCG dentro da organização (Crozatti, 1998) e a influência sobre o desempenho empresarial (Leutner et al., 2014).

Os estudos a respeito dos traços de personalidade deram origem a diversas teorias sobre estilo de liderança, a princípio analisando as características da personalidade de grandes líderes (Almeida, Novaes & Yamaguti, 2008) que se diferem das características pessoais de não líderes



(Barreto et al., 2013). Adiante, os estudos buscaram compreender aspectos relacionados ao comportamento e fatores que influenciam a eficácia do estilo do líder, como o convívio com os subordinados e o ambiente, por exemplo (Bergamini, 1994). No contexto das pesquisas em contabilidade, os esforços buscam compreender a relação do estilo de liderança com o orçamento (Brownell, 1983; Neitzke, 2015; Fogaça, 2019) e com o desempenho (Parker, 2006).

Os gestores podem optar por maneiras diferentes de comunicação, bem como eleger um determinado tipo de controle em decorrência de seus atributos pessoais (Abernethy, Bouwens & Lent, 2010). A análise das particularidades e do estilo de liderança do gestor permite um melhor entendimento acerca do papel conferido ao líder que, dentro do seu contexto de atuação, possui grande relação com o tipo de administração adotada pela empresa (Lapierre, 1989) e com o desempenho do colaborador Popli & Rizvi (2016). Nesse sentido, Bergamini (1994) aponta que discutir os fenômenos ligados à liderança têm tido bastante utilidade tanto para os próprios líderes quanto para os subordinados na empresa.

Na literatura internacional, pesquisas em meados da década de 90 e início do novo milênio (Bass, 1990; Lowe et al., 1996; Sosik, Avolio, & Kahai, 1998; McColl-Kenned & Anderson, 2002) já demonstravam a relação entre contexto empresarial e estilos de liderança com o desempenho. Considera-se, então, que os vieses contidos na escolha de como a empresa será conduzida – seja com olhar em termos gerais ou limitado a um departamento – possui grande carga de personalidade dos administradores e de seus estilos de liderança que, inevitavelmente, influenciará suas equipes (Cruz, 2014), determinando, também, a rotatividade dos colaboradores e a produtividade na empresa (McColl-Kenned & Anderson, 2002).

O desenvolvimento do estilo de liderança dentro da organização e o entendimento do funcionário quanto ao grau de apoio recebido pelo seu líder pode influenciar o desempenho do colaborador (McColl-Kenned & Anderson, 2002; Popli & Rizvi, 2016). A equipe, conforme destaca Cruz (2014), tende a “vestir a camisa” juntamente com o seu líder quanto aos seus anseios, desde que estes sejam condizentes com a missão da empresa. Dessa forma, é essencial que a organização busque um líder que consiga extrair o melhor de todos os envolvidos nas atividades e processos. Demanda já enfatizada por Araújo (2014), ao mencionar pesquisa realizada pela Revista HSM Management em 2009 com 1065 diretores e presidentes de empresas, onde “63% dos entrevistados afirmaram que não possuem líderes em quantidade e capacidade suficientes...”.

Além da necessidade aludida, o estilo de liderança é uma abordagem que deve ser utilizada em estudos que envolvem SCG – o orçamento, especificamente - uma vez que os líderes tendem a utilizar controles como uma forma de expressar seu estilo de liderança

(Brownell, 1983), para analisar a performance dos subordinados (Otley & Pierce, 1995; Kyj & Parker, 2008) e para assegurar que o desempenho da organização como um todo saia conforme o planejado (Merchant & Otley, 2007). Conceitua-se, então, controle como “conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir seus objetivos” (Atkinson et al., 2015), de modo que minimize as falhas no decorrer do processo (Merchant & Otley, 2007).

Efferin & Hopper (2007) são enfáticos ao tratarem controle gerencial e liderança de forma inseparável. O orçamento tem sido analisado por meio de abordagens econômicas, psicológicas e sociológicas (Covaleski et al. 2007), em razão de ser passível a receber influências de gestores em sua elaboração e utilização (Schiff & Lewin, 1970). Nessa perspectiva, sendo o orçamento uma prática ligada às funções de planejamento e controle na organização (Espejo, 2008) para diversos fins, o resultado organizacional é influenciado pela forma de uso de tal prática (Straus & Zecher 2013) e pelo estilo de liderança do gestor (Smith et al. 2005; Amran et al. 2014).

Lopes & Blaschek (2007) citam que o orçamento é o elemento principal do controle gerencial na maior parte das organizações, possuem elas fins lucrativos ou não. Também pode ser definido como “(...) o planejamento global da empresa que contempla um conjunto de planos e políticas formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros (...)” (Moreira, 2002), podendo ter o prazo de um ano ou mais (Lunkes, 2013) ou em um horizonte menor que de um exercício fiscal (Frezatti, 2009) permitindo que gestores, quando necessário, reorientem suas práticas operacionais (Frezatti et al., 2010), para que os objetivos da organização sejam assegurados.

Nesse sentido, o orçamento pode ser definido e abordado por meio de duas dimensões: desenho e uso. A primeira, diz respeito ao *desing* e à características técnicas, propostas por Espejo (2008) que considera o desenho do orçamento em dois elementos: componentes orçamentários e participação orçamentária. A segunda, tem embasamento no modelo teórico de Simons (1995) denominado de *Levers of control*, que é abordado como grupos de sistemas de crenças, uso restritivo, uso diagnóstico e uso interativo. Respectivamente, correspondem a utilização do orçamento para direcionar a busca de oportunidades, para estabelecer limites ao comportamento, para motivar, monitorar e recompensar metas atingidas e para estimular o debate de planos, novas ideias e estratégias (Alves, 2010).

O contexto bancário, após a crise financeira que atingiu grande parte das economias mundiais em meados de 2008, passou a ser fonte de inovação com variada oferta de produtos e serviços financeiros. O processo de transformação do setor bancário foi abordado por Ellert

(1990) ao citar que a atividade bancária não permanece a mesma no decorrer dos anos, já que as necessidades e escolhas dos clientes também mudam. Com a entrada das *FinTechs*, abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português) e a consequente mudança na estruturação tecnológica e de custos dos produtos e serviços, tornou-se desafiador para as instituições financeiras tradicionais – e para aqueles que as conduzem - fazerem frente ao novo modelo de negócio emergido.

O surgimento de inovações tecnológicas no ambiente bancário exige uma imensa reestruturação organizacional que resulta em desempregos, terceirizações, más condições de trabalho e sobrecarga de atividades (Netz & Mendes, 2006). Os efeitos desse processo de transformação recaem diretamente sobre os principais personagens das instituições financeiras: os gerentes de agência. Por ser marcado como um ambiente de alta instabilidade e imprevisibilidade, pela exigência de reflexos imediatos perante a imprevistos e excessiva cobrança para o atingimento das metas (Serva & Ferreira, 2006), a adequabilidade dos instrumentos de gestão é imprescindível para que os bancos conquistem vantagem competitiva. Assim, entende-se que o orçamento pode auxiliar a elaboração de estratégias para minimizar as ameaças sofridas pelas *FinTechs* e *Startups* financeiras.

Autores têm destacado evidências que apontam a relação entre alto desempenho organizacional com ambiente, estratégia e estruturas do SCG da empresa (Govindarajan & Gupta, 1985; Govindarajan, 1988). Considera-se relevante também abordar aspectos comportamentais e de estilo de liderança que influenciam o uso do orçamento, bem como o desempenho organizacional. Desse modo, têm-se a seguinte questão de pesquisa a ser respondida: **Qual a relação entre traços de personalidade, estilos de liderança e o desempenho de agências bancárias de cooperativas de crédito, mediada pelo uso do orçamento por gerente?**

## 1.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Conforme a questão de pesquisa exposta, apresenta-se o objetivo geral proposto: investigar a relação entre traços de personalidade, estilos de liderança e o desempenho de agências bancárias de cooperativas de crédito, mediada pelo uso do orçamento por gerentes.

## 1.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Considerando que inúmeros fatores podem influenciar os traços de personalidade e estilos de liderança, bem como a interferência destes no uso do orçamento por gerentes no desempenho de agências de cooperativas de crédito, faz-se necessário definir o escopo deste estudo para que os achados possam ser apresentados e analisados. Dessa forma, apresentam-se as delimitações da pesquisa:

- a) Quanto ao modelo teórico da personalidade: a delimitação da variável traços de personalidade é referente ao modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF), ou *Big Five*, como também é conhecido. McCrae & Costa (1985) abordam o uso de 5 (cinco) fatores que podem expressar a personalidade, sendo estes: extroversão, neuroticismo, socialização, realização e abertura à experiência.
- b) Quanto ao modelo teórico do estilo de liderança: a delimitação da variável estilos de liderança é relativa ao modelo proposto por Bass (1990). O referido autor desenvolveu um instrumento de liderança denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que permite a caracterização de elementos para identificar os traços de lideranças transformacional, transacional.
- c) Quanto à abordagem da dimensão uso do orçamento: a delimitação da variável uso do orçamento é explorada com base no modelo teórico de Simons (1995), denominado de *Lever of control* – alavancas de controle, em tradução literal - que é abordado como grupos de sistemas de uso diagnóstico e uso interativo.
- e) Quanto à mensuração da variável desempenho: a *performance* foi medida com base no montante relativo às metas da agência. Os relatórios gerenciais foram disponibilizados ao autor e, posteriormente, foi calculado um índice para definição do desempenho alcançado. Para composição do índice considerou-se o montante monetário alcançado em relação ao orçado para as metas da agência, em que índice inferior a 1,0, igual a 1,0 e superior a 1,0 correspondem a desempenho não alcançado, desempenho alcançado e desempenho superado.
- f) Quanto à organização pesquisada: 16 (dezesesseis) cooperativas de crédito pertencentes à 1 (uma) cooperativa central foram selecionadas pelo pesquisador para a coleta de dados, devido à facilidade no contato e acesso aos diretores e gerentes, bem como o escasso número de estudos realizados com respondentes de instituições financeiras.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

De acordo com Oyadomari (2008), apesar da gama de práticas gerenciais disponíveis, as empresas de grande porte apresentam uma baixa aderência às práticas contemporâneas e predominantemente implementam práticas tradicionais semelhantes às técnicas empregadas pelos concorrentes. O orçamento é caracterizado como uma prática gerencial tradicional (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira & Otley, 2006; Soutes, 2006); seu uso e relação com o desempenho organizacional necessitam de maiores aprofundamentos em pesquisas (Aguilar & Frezatti, 2007; Nisiyama, 2011; Su, Baird & Schoch, 2017). A relação do estilo de liderança com o uso dos SCG como um todo tem sido alvo de investigações (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2010; Cruz, Frezatti & Bido, 2015), contudo, no contexto das instituições financeiras, verifica-se ausência de estudos que objetivam explorar este fenômeno. Com esta dissertação, anseia-se pelo surgimento de novas contribuições a partir da inclusão de variáveis pessoais e de liderança que possam relacionarem-se com o uso do orçamento por gerentes de agências bancárias cooperativas.

A *performance* de cooperativas de crédito tem sido investigada em diferentes abordagens. A importância da avaliação de desempenho neste modelo de sociedade, considerando suas particularidades de gestão, já é fruto de pesquisas há décadas, conforme os estudos de Croteau (1950), Rosemberg (1950 e Mckee (1966). No Brasil, a ênfase na análise de desempenho recai sob indicadores financeiros em termos de balanço patrimonial, demonstração do resultado, ativos totais, ativo permanente, total de depósitos, patrimônio líquido, volume de operações de crédito, números de cooperados e despesas administrativas (Ferreira, Gonçalves & Braga, 2007; Vilela, Nagano & Merlo, 2007; Bressan, Braga & Bressan, 2010; Da Silva, Gollo & Junior, 2013; Barros & Moraes, 2015; Reis & Fontes, 2017). Porém, nota-se que não há estudos que buscam investigar a relação entre variáveis pessoais e comportamentais dos líderes no desempenho de agências bancárias de cooperativas de crédito. O presente estudo foca em preencher esta lacuna existente.

O presente trabalho, ao abordar a dimensão uso do orçamento, pode contribuir com a temática orçamentária, bem como fornecer subsídios práticos para as organizações, especialmente as instituições financeiras e cooperativas de crédito, com um panorama da utilização do orçamento por gerentes. Do mesmo modo, o cooperativismo de crédito tem sido apontado como um importante instrumento para o desenvolvimento econômico do ambiente em que está inserido (Risson, 2010; Bretos & Marcuello, 2016; Caporale et al., 2016; Ferreira, Gonçalves & Braga, 2016; Jacques & Gonçalves, 2016; Samian et al., 2017; Coccorese &

Shaffer, 2018), entretanto, buscou-se neste estudo, trazer contribuições acerca da influência de fatores contextuais – em termos de renda per capita, governança pública e concorrência – no desempenho das agências bancárias.

Compreender, também, como características do comportamento e traços de personalidade influenciam a produção de informações contábeis por contadores é relevante (Taggar & Parkinson, 2007). Nesse sentido, por entender que gerentes de agência também possuem contabilidade – e áreas correlatas – como formação, bem como utilizam o orçamento em seu ofício profissional, a presente pesquisa justifica-se. Em adição, gerentes de agência de cooperativa de crédito são responsáveis por liderar uma equipe de colaboradores e motivá-los na busca pelo alcance das metas estabelecidas no orçamento e, conforme afirmam Otley & Pierce (1995), o estilo de liderança dos gestores pode ser uma variável importante para a compreensão da influência dos SCG sobre o comportamento individual. Assim, diante do modelo de gestão particular, segmento da economia altamente normatizado e demais especificidades do cooperativismo de crédito, torna-se relevante investigar qual a influência de fatores contingenciais internos no SCG, especialmente no uso do orçamento.

Acredita-se que este trabalho e seus achados contribuem para o desenvolvimento de novas pesquisas acerca dos traços de personalidade, especificamente do modelo dos CGF (*Big Five*), no ambiente empresarial e de instituições financeiras. Existe, na literatura, um limitado número de estudos que abordam os impactos do estilo de liderança (Neitzke, 2015) e dos traços de personalidade no orçamento e, nessa perspectiva, busca-se contribuir com o incremento de aspectos que não são relacionados somente com o desempenho, mas sim, de características psicológicas e de estilo de liderança que influenciam o comportamento de gerentes de agências e de seus subordinados.

Acrescenta-se, do mesmo modo, como justificativa para a escolha do tema e da organização objeto de estudo, o entendimento de que as contribuições da pesquisa poderão fomentar discussões a respeito do processo de tomada de decisão por gerentes de agências e que, apesar das instituições financeiras do país serem fortemente reguladas e normatizadas pelos órgãos de competência, as cooperativas de crédito possuem um modelo de gestão particular, com foco no associado, que é o dono do negócio, valorizando o relacionamento mais próximo e simples. Nesse sentido, entende-se a necessidade do gerente de agência, bem como de toda equipe, possuir características psicológicas e de liderança que favoreça o contato mais próximo com o associado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E CONTROLE GERENCIAL

Faz-se necessário, primeiramente, abordar o orçamento sob a perspectiva do Sistema de Controle Gerencial (SCG) como um todo, pois, a ferramenta tem sido entendida como parte de um sistema de controle amplo e não de maneira isolada (Flamholtz, 1983). Porém, apesar da necessidade citada acima, não há consenso entre pesquisadores de SCG quanto a definição do termo (Merchant & Otley, 2007; Junqueira, 2010). Complementa Chenhall (2003) que as definições incluem desde apenas aspectos formais até mecanismos formais e informais, como controles sociais e culturais. Também é relevante ressaltar que, apesar das semelhanças encontradas na literatura, Sistema de Controle Gerencial (SCG) e Controle Gerencial (CG) possuem significados divergentes (Malmi & Brown, 2008).

Simons (1995) restringe o conceito de SCG à rotinas e procedimentos formais utilizados pelos gestores para coordenar as atividades da organização, excluindo, assim, os mecanismos informais (Alves, 2010). Características culturais da empresa, por exemplo, são tidas como controles informais (Langfield-Smith, 1997). De forma mais abrangente, autores (Fischer, 1995; Abernethy & Chua, 1996; Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013; Langevin & Mendoza, 2013; Evans & Tucker, 2015; Helsen et al., 2016) compreendem por SCG todos as rotinas, procedimentos e mecanismos – formais e informais – utilizados de forma sistemática para influenciar o comportamento e o desempenho dos membros, garantindo que a estratégia seja empregada e as metas organizacionais atingidas.

Merchant & Otley (2007) relacionam o controle com os mecanismos adotados pelos gestores para direcionar a organização ao desempenho almejado. Especificamente, o controle gerencial assume particularidades que podem diferenciarem-se de empresa para empresa (Beuren & Teixeira, 2014), em razão de ser passível a receber influências pessoais dos administradores em sua elaboração e utilização (Schiff & Lewin, 1970; Abernethy, Bouwens & Lent, 2010), como o estilo de liderança (Hopwood, 1974), por exemplo. Vincula-se a concepção de Merchant & Otley (2007), o entendimento de que o controle gerencial, por meio da gama de processos que o constitui, possibilita que gestores influenciem comportamentos e pessoas no cumprimento das estratégias organizacionais adotadas (Anthony & Govindarajan, 2002).

Para que ocorra, de fato, o “controle gerencial”, o usuário da informação contábil dispõe de diferentes mecanismos. Nos estudos de Ouchi (1979) e Merchant & Van der Stede (2007)

foram encontradas equiparações quanto aos tipos de controle, denominados como: controle de ação, controle de resultados e controle cultural. O primeiro, refere-se ao acompanhamento das atitudes do indivíduo no cumprimento de sua função; o segundo, diz respeito ao envio e a divulgação de relatórios relacionados com a performance do indivíduo em seu ofício (Merchant & Van der Stede; 2007) e; por último, o controle cultural proporciona a auto avaliação entre colaboradores por meio dos princípios e crenças do grupo Ouchi (1979). Merchant & Van der Stede (2007) abordam, ainda, o controle de pessoal. Para os autores, são atos praticados pelos gestores com o intuito de desenvolver a proatividade da equipe.

Malmi & Brown (2008), após décadas destinadas a estudos de SCG, desenvolveram uma tipologia que integra cinco tipos de controles: Planejamento, divididos em estratégico e operacional, são destinados a definir as ações e os objetivos da empresa, deixando evidente a performance desejada em cada processo ou atividade; Cibernéticos quantificam o grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento; Remuneração e Recompensa estabelecem incentivos e estímulos para que os membros da equipe elevem seus desempenhos; Administrativos são utilizados para guiar a conduta dos indivíduos por meio da estrutura organizacional, políticas, regras e segregação funcional em departamentos e; Culturais, representados pelas crenças e valores que norteiam o comportamento das pessoas na realização das atividades organizacionais (Alves, 2010; Leme, 2018).

As técnicas de controle gerencial, nomeadas também como práticas gerenciais, são atividades, ferramentas, instrumentos, modelos de gestão e filosofias de produção (Soutes, 2006) que os gestores adotam para conduzir e alinhar as ações dos indivíduos com os objetivos da entidade, visando o sucesso organizacional (Espejo, 2008; Frezatti et al, 2009; Frezatti et al., 2012). Essas práticas gerenciais são divididas em tradicionais e contemporâneas (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira & Otley, 2006; Soutes, 2006). O orçamento, para ambos os autores, tem sido abordado como uma prática de controle gerencial tradicional, sendo agrupado na tipologia de Malmi & Brown (2008) dentro dos Controles Cibernéticos (Mucci, 2014).

Achados de pesquisas convergem para a baixa adesão das práticas contemporâneas de controles gerencial pelas organizações (Oyadomari et al., 2013). Todavia, autores (Soutes, 2006; Soutes & Guerreiro, 2007; Frezatti, 2008; Teixeira et al., 2011) têm apontado a grande utilização das técnicas de controle gerencial por companhias brasileiras. Em especial, o orçamento tornou-se a prática gerencial mais utilizada para a elaboração de estratégias (Libby & Lindsay, 2010) e no processo decisório de corporações com tamanhos, ramos e localizações diferentes (Chapman & Kihn, 2009; Covaleski et al., 2003), em razão de sua versatilidade e



fácil adequação à estrutura administrativa da organização (Otley, 1999; Bisbe & Otley, 2004; Mucci, 2016).

### 2.1.1 Orçamento

A palavra “orçamento” advém desde a Antiguidade (de 4.000 a.C à 476 d.C.), quando os romanos utilizavam de uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar impostos (Lunkes, 2003). Entretanto, em circunstâncias de sobrevivência, há indícios da prática orçamentária na Pré-História (3 milhões de anos a.C à 4.000 a.C), quando homens da caverna previam a quantidade de alimentos para suprir o período de inverno (Lunkes, 2003). No âmbito empresarial, a origem e o desenvolvimento do orçamento deram-se na Revolução Industrial (1760 – 1840), em função do aumento das empresas com amplo processo produtivo e a necessidade de atividades de cada departamento adequarem-se às metas da organização (Leite et al., 2008).

Além da utilidade tradicional a que o orçamento foi projetado inicialmente no meio organizacional, a ferramenta assume diversos propósitos, como: planejamento operacional, alocação de recursos, precificação, motivação de pessoal, avaliação de desempenho e comunicação das estratégias (Hopwood, 1974; Burchell et al., 1980; Ahmad et al., 2003; Covaleski et al., 2003; Hansen & Van der Stede, 2004). Sua relevância é demonstrada em decorrência da grande utilidade pelas empresas (Horngren et al., 2004; Davila & Wouters, 2005) e por inúmeras pesquisas que abordam o tema (Merchant, 1984; Moreira, 2002; Covaleski et al., 2003; Lunkes, 2003; Fernandes, 2005; Frezatti, 2006).

O orçamento é uma das peças fundamentais que sustentam a gestão das empresas (Frezatti, 2006, p. 44). De acordo com o autor, a funcionalidade primária da prática gerencial permite a interligação entre gerentes e a estratégia organizacional, oferecendo suporte perante às rápidas mudanças que permeiam o contexto empresarial (Santini, 2004; Espejo & Frezatti, 2008). A prática gerencial também possibilita agrupar todo o conjunto de programas, projetos, políticas e planos de ação definidos previamente (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Lima & Leone, 2010), traduzi-los e expressá-los quantitativamente, em resultados financeiros (Perez Júnior et al., 1997, p. 82; Otley, 1999; Abernethy & Brownell, 1999; Moreira, 2002; Moura, Dallabona & Lavarda, 2012) ou não financeiros para um determinado período (Brookson, 2000; Lunkes, 2007), geralmente um ano (Mucci, 2014).

Por ser entendido como uma prática gerencial que provê contribuições aos processos de planejamento e controles organizacionais (Espejo & Frezatti, 2008), o orçamento precisa

abranger diversas técnicas, como: previsão de vendas, orçamento de capital, fluxo de caixa, custos, controle da produção e planejamento de pessoal (Welsch, 1983). Nesse sentido, Frezatti et al., (2010) destacam a importância de um olhar amplo na prática orçamentária, pois o orçamento é parte integrante de um completo sistema de controle gerencial e não deve ser estruturado e utilizado isoladamente (Flamholtz, 1983; Van der Stede, 2001). Ademais, também é utilizado para o desenvolvimento de aprendizagem e ideias (Burchell et al., 1980; Abernethy & Brownell, 1999), prever a necessidade de recursos de terceiros (Weston & Brigham, 2000) e para equilibrar os interesses dos agentes (Covaleski et al., 2003).

#### 2.1.1.1 Uso do Orçamento

Como prática de controle gerencial para a implementação da estratégia e que envolve os diversos processos operacionais da empresa (Frezatti, 2008), compreender o uso do orçamento a partir do contexto global torna-se relevante, pois, as informações geradas pela contabilidade advêm das operações existentes e do ambiente em que a empresa está inserida (Burchell et al., 1980). Nesse sentido, estudos (Henri, 2006; Widener, 2007; Guenther & Heinicke, 2018) abordaram o orçamento em sua perspectiva de uso e quais os efeitos de sua utilização no desempenho e comportamento organizacional. Acrescenta-se, de acordo com Otley (1978), que o uso adequado da prática contábil pela empresa possibilita o alcance de resultados almejados.

A abordagem do uso pertinente à esta pesquisa origina-se do constructo *Levers of Control* – Alavancas de Controle - de Simons (1995), por ser apontada, dentre as diversas abordagens na literatura que tratam sobre a temática, como a mais abrangente (Frezatti et al., 2010). O modelo engloba quatro alavancas de controle gerencial, denominadas: sistemas de crenças, sistemas de fronteira, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. As alavancas, na visão de Nisiyama & Oyadomari (2012), “possibilitam melhor entendimento da aplicação dos controles gerenciais” e permitem o equilíbrio entre as tensões dinâmicas existentes na organização (Simons, 1995), como a tensão provocada pela interação entre os usos dos controles diagnóstico e interativo (Widener, 2007).

Alves (2010) menciona que cada um dos sistemas de controle que compõe o *framework* LOC (Simons, 1995) possui um propósito específico. Para o autor, os sistemas de fronteira e de controle diagnóstico são utilizados para limitar comportamentos e avaliar a execução da estratégica, em contrapartida, os sistemas de crença e de controle interativo guiam, por meio dos valores e princípios, a estratégia da organização e estimulam o debate, o diálogo

e o desenvolvimento de ideias e aprendizagem. As quatro alavancas são comparadas metaforicamente com a filosofia chinesa Yan, a força positiva, controles de crenças e interativo, e Yin, a força negativa, controles de fronteira e diagnóstico (Beltramini et al., 2013; Defaveri et al., 2018). Para investir uso do orçamento, o presente estudo centra-se nos sistemas de controle diagnóstico e interativo.

Os sistemas de controle diagnóstico equiparam-se à SCG tradicionais, sendo estruturados para garantir o alcance das metas, objetivos e padrões pré-estabelecidos (Henri, 2006). Contemplam avaliação de desempenho, monitoração das metas planejadas e alcançadas e, havendo desvios de resultados que afastam-se do planejado, *feedbacks* das ações dos membros da equipe e ações corretivas são utilizadas (Simons, 1995; Widener, 2007; Diehl & Souza, 2008; Hofmann, Wald & Gleich, 2012; Hoque & Chia, 2012; Chong & Mahama, 2014). É possível, também, a delegação de responsabilidades aos subgerentes (Isidoro, 2012), de modo que os gestores dispensem maior atenção e foco aos fatores que contribuem para o alcance das estratégias organizacionais (Henri, 2006; Beltramini et al., 2013).

Autores (Hoque & Chia, 2012; Chenhall & Moers, 2015) apontam que os mais recorrentes elementos dos sistemas de controle diagnóstico nas organizações são o orçamento, planos de negócios, custo-padrão e medidas de desempenho. Frezatti, et al., (2017) agrupam os usos diagnósticos em *ex-ante* – projeção de metas de curto e longo prazo - e em *ex-post* - monitoração do cumprimento dos objetivos. Contudo, críticas são tecidas em relação à utilização em excesso dos elementos desta alavanca e ao olhar restrito à números contábeis, pois estes retratam somente os resultados de curto prazo e não podem servir como único parâmetro de avaliação de resultados. Diante disso, em um ambiente empresarial dinâmico, as possibilidades de rápida adaptação e busca por novas oportunidades tornam-se limitadas (Merchant, 1990; Van der Stede, 2000; Kober, Ng & Paul, 2007).

## 2.2 TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Algumas temáticas – principalmente aquelas inerentes à rotina das pessoas - são mais propensas a despertarem opiniões baseadas no senso comum. A personalidade, de acordo com Andrade (2008), é utilizada em diversos contextos e de maneira diferentes, sendo indispensável defini-la, bem como abordá-la, utilizando-se de embasamento teórico. Todavia, é importante destacar que, apesar da necessidade referenciada acima, definir “personalidade” é apontada por Yang & Hwang (2014) como uma tarefa difícil, pois, paralelamente, a imensidão e o vazio que

o termo possui de significados contribui para concepções diferentes dos profissionais da área da psicologia quanto ao seu conceito (Pasquali, 2003).

Há discussões, também, relacionadas à origem e funções da personalidade. Alguns autores têm adotado uma posição nativista ao tratar sobre o tema, considerando que a personalidade é um conjunto de características “prontas” desde o nascimento, em decorrência da herança biológica (Pinheiro, 2014). Nesse sentido, os traços de personalidade explicam as atitudes da pessoa a partir dela mesma e não da situação ou contexto em que está inserida (Pervin & John, 2004), sugerindo um mecanismo interno que produz o comportamento, de tal modo que condutas futuras possam ser previstas (Jurnet & Maldonado, 2010). Porém, em estudos atuais, a personalidade é abordada como resultado da influência tanto de fatores hereditários quanto do contexto (Andrade, 2008).

Conforme mencionado, definir “personalidade”, cientificamente, é uma tarefa difícil (Yang & Hwang, 2014). Dificuldade já apontada por Gordon Allport desde a década de 1930, ao definir o termo de 50 formas diferentes (Silva & Nakano, 2011). Entretanto, antes de assumir uma definição, é relevante mencionar que as perspectivas teóricas, especificamente as de Friedman e Schustack (2004) – Psicanalítica, Neo-analítica/ego, Biológica, Behaviorista, Cognitiva, Traços, Humanística e Intencionista – contribuíram para a compreensão da personalidade de acordo com o olhar que cada uma tem sobre a natureza humana (Pinho, 2005). Dessa maneira, a pulverização de lentes teóricas tem influenciado negativamente os avanços acerca do tema (Magnusson, 1990).

Posto isto, embora haja uma gama de definições para o termo (Lundin, 1977), o conceito de personalidade para Allport (1966, p. 50) é "a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seus pensamentos característicos". Para Schultz & Schultz (2006), “personalidade é um agrupamento permanente e peculiar de características que podem mudar em resposta a situações diferentes”. Ou seja, são padrões de comportamentos típicos de uma determinada pessoa (Rebollo & Harris, 2006), diferindo de um indivíduo para o outro a partir de sentimentos, pensamentos e atitudes constantes (Trentini et al., 2009), podendo influenciar na maneira como raciocinam e tomam decisões (Bensi et al., 2010).

Estudiosos assinalam que, inevitavelmente, todas as definições abordam os traços de personalidade (Pinho, 2005). Assim, a perspectiva dos traços aponta que os indivíduos possuem tendências para agir de determinadas maneiras (Pervin & John, 2004) e que há uma hierarquia de traços na personalidade (Allport, 1937; Pervin & John, 2004), influenciando as ações das pessoas e interagindo com fatores cognitivos, contextuais e situacionais (Morita,

Sasaki & Tanuma, 2009). Incluso na teoria dos traços, o modelo dos CGF da personalidade (*Big Five*) é utilizado de forma explicativa e preditiva da personalidade e de suas relações com o comportamento humano (Garcia, 2006).

### 2.2.1 Modelos dos Cinco Grandes Fatores

O modelo dos Cinco Grandes Fatores (*Big Five*) teve como precursores McDougall (Nunes et al., 2009; Silva & Nakano, 2011) e Allport (Faveri & Knupp, 2018) na década de 1930, após diversos estudos a respeito das características utilizadas para descrever a personalidade (Andrade, 2008). A partir das pesquisas realizadas pelos pioneiros, pesquisadores (Fiske, 1949; Borgatta, 1964, Tupes & Christal, 1992 e McCrae, 1993) continuaram a estudar o modelo e desenvolvê-lo (Nunes & Hutz, 2002). Em um primeiro momento, foram identificados diversos fatores que representam os traços de personalidade e, em seguida, fatores sinônimos foram associados, formando, assim, cinco grandes dimensões que representam os diversos traços de personalidade (Macedo, 2019).

O *Big Five*, de acordo com Andrade (2008), tem recebido cada vez mais atenção de pesquisadores internacionais e nacionais. Sua relevância é vista por representar fatores abordados em muitas teorias de personalidade (Costa & McCrae, 1992) e encontrados em diferentes idades, sexos, raças, culturas e sistemas socioeconômicos (Nunes, Hutz & Giacomoni, 2009). Nunes, Hutz & Nunes (2008) defendem o modelo dos CGF “(...) por representar uma forma de descrição da personalidade muito simples, elegante e econômica.” Contudo, pelo entendimento da grande complexidade que a personalidade representa, estudiosos tecem críticas afirmando que uma pequena quantidade de fatores seja incapaz de descrevê-la (Schultz & Schultz, 2006).

Nesse sentido, Goldberg (1993) enfatiza que a finalidade do *Big Five* não é restringir a personalidade humana à cinco dimensões, mas, de fornecer uma estrutura de fatores que auxilie a comunidade científica em pesquisas acerca do tema, considerando as particularidades características de cada indivíduo. Em adição, os traços, dentro do modelo dos CGF, são tidos como a unidade básica da personalidade (Andrade, 2008), sendo caracterizados como “características psicológicas que representam tendências relativamente estáveis na forma de pensar, sentir e atuar com as pessoas.” (Sisto & Oliveira, 2007; Turner, 2014). Todavia, apesar dos traços serem biologicamente fundamentados (McCrae, 2006), aspectos sociais e ambientais podem influenciá-los (Costa & McCrae, 1998).

Quanto à sua estrutura, de acordo com McCrae (2006), o modelo dos CGF da personalidade é composto por dois níveis de medição: o primeiro, no nível inferior, é composto por traços mais específicos da personalidade; o segundo, no nível superior, é formado pelas cinco grandes dimensões, que sintetizam uma vasta quantidade de características diferentes da personalidade (John & Srivastava, 1999). Importante ressaltar que, embora existam diferenças na literatura internacional relacionadas às denominações dos fatores (Taggar & Parkinson, 2007), nacionalmente, as dimensões de personalidade têm sido chamadas de extroversão, consciência, abertura à experiência, amabilidade e neuroticismo (McCrae & John, 1992; Gosling, Rentfrow & Swann, 2003).

O fator “Extroversão” faz referência a indivíduos que desejam estar entre pessoas, serem conhecidos (Brandstatter, 2010), com tendência a serem ativos, entusiasmados, dominantes, sociáveis, falantes (Friedman & Schustack, 2004), amigáveis, impulsivos, descuidados, flexíveis (Sadi et al., 2011), gentis, gregários, engraçados, expressivos, assertivos e sempre em busca de emoção (Ashton & Lee, 2007). Uma pessoa com alta pontuação nesse fator tende a ser bem-humorada, empática (Gosling et al., 2003), orientada para pessoas, otimista, afetuosa (Pervin & John, 2004) e proativa (Crant, 1996). Em contrapartida, indivíduos com baixa pontuação nessa dimensão tendem a serem retraídos, quietos (Friedman & Schustack, 2004), indiferentes, desinteressados e orientados para tarefas (Pervin & John, 2004).

A dimensão “Conscienciosidade” define uma pessoa que tem como características o foco no alcance de objetivos (Brandstatter, 2010; Judge & Ilies, 2002), controle de seus impulsos (Benet-Martínez & John, 1998), autodisciplina, responsabilidade, concentração (Gosling et al., 2003; Palma, 2012), preferência por regras e pelo grande desejo em alcançar elevados níveis de desempenho (Yong, 2007). Força de vontade, confiabilidade, coerência, fidedignidade, cautela e obediência também são adjetivos de indivíduos com elevado escore nesse fator (Mckee, Waples, & Tullis, 2017). Já os indivíduos que possuem baixa responsabilidade tendem a ser descuidados, desordenados, pouco-confiáveis (Friedman & Schustack, 2004), negligentes, preguiçosos e relaxados (Pervin & John, 2004).

Indivíduos com a predominância do fator “Abertura à experiência”, geralmente, são reflexivos, curiosos, flexíveis (Gosling et al., 2003; Brandstatter, 2010), imaginativos, criativos (Yong, 2007), prevenidos, atentos às novas oportunidades (Antoncic et al., 2015) e, portanto, mais ligados à intenção de empreender (Brandstatter, 2010). Segundo (Palma, 2012), a dimensão faz referência a pessoas com perfil “... original ou conservador e se assume ou evita o risco.”. De forma contrária, indivíduos com baixa pontuação nesse fator tendem a serem

convencionais, sensatos, fechados (Pervin & John, 2004), a optarem pelo que já é conhecido (Silva, 2007) e por atividades administrativas (Nordvik e Brovold (1998).

A dimensão “Amabilidade” - também chamada de “Agradabilidade” ou “Sociabilidade” – refere-se a indivíduos altruístas, afetuosos, confiantes, modestos, simpáticos (Pervin & John, 2004; McCrae, 2006), que tendem a possuírem atitudes voltadas ao demais (Costa & McCrae, 1992; John & Srivastava, 1999), que buscam bons relacionamentos interpessoais (Ko et al., 2016), que compreendem de forma correta os próprios sentimentos e de todos que estão ao redor (Nunes & Hutz, 2007). Em síntese, são indivíduos que possuem elevado grau de empatia e facilidade em colocarem-se no lugar dos outros (Mendoza-Flores, 2010), também demonstram submissão (Gosling et al., 2003), irritabilidade, desconfiança e rudez perante as demais pessoas (Pervin & John, 2004).

O fator “Neuroticismo” aponta para os níveis de instabilidade emocional do indivíduo (Yong, 2007), ou seja, uma pessoa que apresenta elevado grau de neuroticismo, é mais tendenciosa ao estresse (Brandstatter, 2010). Características como angústia, frustração (Ko et al., 2016), baixa autoestima, impulsividade, (Costa & McCrae, 1992), preocupação, insegurança (Pervin & John, 2004), ansiedade e tristeza (Benet-Martínez & John, 1998) estão presentes, contribuindo, por exemplo, para o desenvolvimento de um estado depressivo (Costa, & McCrae, 1992). Por outro lado, indivíduos que apresentam estabilidade emocional são calmos, controlados (Friedman & Schustack, 2004), resilientes, equilibrados (Eysenck & Prell, 1951), descontraídos, fortes e seguros (Pervin & John, 2004).

## 2.3 LIDERANÇA

Apesar da relevância demonstrada pelo crescimento no número de pesquisas nas últimas décadas que envolvem a temática (Alatorre, 2013), não há consenso no campo acadêmico a respeito de uma definição ampla para a liderança nas organizações. Autores têm conceituado o termo por meio de diversas abordagens (Northouse, 2013), fato que contribui para um olhar multifacetado acerca do fenômeno (Santos, 2003). Um panorama das abordagens de liderança foi elaborado por Araújo (2014), demonstrando que, a princípio, utilizava-se de uma perspectiva psicológica. Posteriormente, o enfoque se deu partindo do pressuposto que diferentes contextos e situações exigem tipos de liderança diferentes (Northouse, 2013).

A primeira linha investigativa de estudos sobre liderança originou-se entre as duas guerras mundiais. Denominada de Teoria dos Traços, permaneceu bem aceita no âmbito científico entre os anos de 1930 e 1950 (Neitzke, 2015). Nesta teoria, o foco está em identificar

as características pessoais que seriam facilitadoras do desempenho da função de líder (Bergamini, 1994; Robbins et al., 2010), partindo da premissa que se diferem de atributos de indivíduos não líderes (Fiedler, 1981; Bergamini, 1994; Barreto et al., 2013). Em síntese, o líder já nasce como tal, não havendo a possibilidade de capacitá-lo por meio de métodos de desenvolvimento pessoal para desempenhar sua ocupação (Gonçalves et al., 2015).

Os estudiosos da perspectiva dos traços buscaram mensurar um grupo de características pessoais de líderes eficazes. Conforme aponta Vergara (2000), seriam divididos em traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa, respectivamente. Os primeiros, dizem respeito a traços como estatura, peso, disposição física, aparência e idade; em seguida, características como inteligência, motivação, autoconfiança, autoritarismo, poder, escolaridade e conhecimento; os terceiros estariam ligados às habilidades interpessoais como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional e; por fim, adjetivos direcionados à tarefa seriam a iniciativa, persistência e realização (Bergamini, 1994; Vergara, 2000; Jesúno, 2005; Neitzke, 2015).

Ao longo do tempo, alguns estudos apresentaram resultados incoerentes, sejam com relações positivas, negativas e até inexistentes entre liderança e traços (Fiedler, 1981; Silva, 2006). Diante das críticas, a abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil e ineficaz, justificada pelo fato de estar ancorada em estudos realizados com metodologia simples (Bass, 1990), pelo desprezo do desenvolvimento da liderança por meio de habilidades que possam ser adquiridas (Montana & Charnov, 1998; Newstrom, 2008) e por não considerar fatores situacionais que influenciam o papel da liderança (Ogbonna & Harris, 2000), como as necessidades dos liderados e o contexto em que o líder está inserido (Bass, 1990).

Ressalta-se que as características pessoais são importantes, mas, quando analisadas isoladamente, não garantem o sucesso da liderança (House & Aditya, 1997). Assim, contraponto a teoria de que há características inatas de liderança, surge a segunda abordagem da liderança, denominada de comportamental, que considera as atitudes do líder perante a uma situação ou contexto particular (Bertocci, 2009). Nessa perspectiva, o foco das pesquisas convergiu para comportamentos específicos que diferenciam líderes de não líderes (Robbins et al., 2010), considerando que tais comportamentos de liderança, ao longo do tempo, possam ser desenvolvidos por meio de treinamentos (Bergamini, 1994; Horner, 1997; Souza Neto, 2009).

Sobre a égide do comportamentalismo, alguns estudos trouxeram inúmeras contribuições para pesquisas de liderança. Lewin (1947) desenvolveu as ideias de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*. O líder autocrático detém o poder e controla todas as ações relacionadas aos liderados, determinando os métodos e técnicas para a execução das



tarefas. A liderança democrática é caracterizada pela ênfase no debate das ações a serem seguidas pela equipe e por ser uma liderança “horizontal”. Por fim, a liderança *laissez-faire* refere-se à ausência de liderança, à delegação de decisões ao grupo e à inexistência de controle (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Newstrom, 2008; Almada & Policarpo, 2016; Escorsin & Walger, 2017).

Contribuições à perspectiva comportamental também foram realizadas por pesquisadores das universidades americanas de Ohio e Michigan (Santiago, 2007; Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012). Os achados assemelham-se nas duas instituições, indicando dois caminhos para a liderança: a orientada para tarefas (Estrutura de Iniciação) e para pessoas (Consideração), em Ohio; a orientada para produção e para pessoas, em Michigan (Bass, 1990; Bergamini, 1994). O primeiro refere-se ao líder que define a estruturação do processo de trabalho, com foco voltado para o alcance de metas. O segundo caminho define uma liderança que valoriza o relacionamento interpessoal, a aceitação das particularidades dos empregados e pela confiança (Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995; Judge, Piccolo & Ilies, 2004)

Contudo, assim como na perspectiva dos traços, Silva (2006) cita que foram apontadas fragilidades na abordagem comportamentalista. Há de considerar, também, que o contexto situacional e contingencial em que o líder atua pode influenciar a eficiência de seu estilo de liderança (Northouse, 2013; Jesuíno, 2015). Surge, então, a perspectiva contingencial, defendendo a ideia de que a liderança esteja ligada à uma série de fatores, desde o contexto em que o líder está inserido, suas competências, as necessidades dos subordinados e a área de atuação da empresa, por exemplo (Maximiano, 2000; Limong-França & Arellano, 2002; Montana & Charnov, 2003; Bass & Bass, 2008; Cavalcanti, 2009).

A teoria contingencial, conforme Santos (2003), concentra-se na liderança adaptativa. Acrescentam Bowditch & Buono (2002) que “... não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação.” A abordagem contingencial ou situacional torna-se bastante complexa (Stefano & Filho, 2004), pois, para o sucesso de seu estilo de liderar, o líder deve ser capaz de realizar um diagnóstico a respeito de toda a dinâmica inserida em seu contexto (Hersey & Blanchard, 1980). Assim, defende-se o pressuposto de que um contexto específico exige um estilo de liderança moldado para aquele ambiente (Araujo, 2014), sem deixar de atentar-se às interações entre o líder e os demais membros da equipe (Almada & Policarpo, 2016).

### 2.3.1 Abordagens Contemporâneas de Liderança

Após o advento da perspectiva de traços, comportamental e contingencial, surgiram teorias contemporâneas com vistas a elucidar o fenômeno ‘liderança’ (Jogulu & Wood, 2006). Anteriormente, o olhar centrado em características do líder e no contexto, redireciona-se às atribuições feitas pelos subordinados e suas relações interpessoais (Bass, 1990). Assim, emergem abordagens denominadas como: transformacional, carismática, cultural, interacional, colaborativa, visionária, transacional e *laissez-faire* (DVIR *et al.*, 2002; Robbins, 2005; Ibarra & Hansen, 2011; Vizeu, 2011). Ressalta-se que, neste estudo, o foco recai sob as abordagens transacional, transformacional e *laissez-faire*, pelo apontamento da liderança transformacional “constituir-se na mais popular teoria contemporânea de liderança.” (Judge *et al.*, 2004).

Na liderança transacional, o líder exerce uma relação de troca com os liderados, motivando-os com recompensas psicológicas ou materiais para o alcance dos objetivos e metas (Yukl, 1989; Bass, 1990; Maximiano, 2005; Barreto *et al.*, 2013). Para Maximiano (2005 p. 304), “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”. A relação de troca, segundo Smith & Peterson (1994), tende a não ser duradoura, pois, ambas as partes permanecerão firmes em seus objetivos enquanto seus interesses próprios estiverem sendo satisfeitos.

O líder transacional delega de forma clara as atribuições dos subordinados dentro da equipe, comportando-se de forma previsível (Bass, 1990), alinhado com as metas da empresa (Pereira *et al.*, 2008), com as normas e regras definidas por níveis hierárquicos superiores e exerce seu poder por meio da autoridade que foi lhe atribuída formalmente (Gomes, 2005). Todavia, mesmo sendo um estilo de liderança com grande dependência do comando do líder (Jogulu & Wood, 2006), Bass (1997) enfatiza que o poderio concedido ao líder transacional é revelado de várias maneiras, não somente de maneira clara. Assim, o líder transacional é o estilo de liderança mais encontrado e comum dentro das empresas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003).

O estilo de liderança transacional aborda adjetivos comumente julgados como masculinos, tais como: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder e resolução analítica de problemas (Couto-de-Souza & Tomei, 2008). De acordo com Bass (1990), um líder transacional apresenta três características principais: recompensa contingente – recompensam os subordinados pelas atividades desenvolvidas e dão as diretrizes das ações a serem realizadas; gerenciamento por exceção – julgam o desempenho dos liderados e agem

somente nos casos em que ocorram erros e; *laissez-faire*. Porém, o estilo *laissez-faire* tem sido excluído de pesquisas que abordam a liderança transacional por representar a ausência (Barbutto, 2005) ou evasão de liderança (Judge & Piccolo, 2004).

O líder transformacional, por sua vez, é detentor da confiança dos seus liderados (Guzzo et al., 1993). Por meio da utilização do carisma, da empatia e do encanto, aumenta o sentimento de importância dos subordinados e os motiva a realizarem mais do que costumeiramente realizam (Schermerhorn, 1999), alinhando todos os membros da equipe ao clima organizacional e os objetivos individuais às metas da empresa (Judge & Piccolo, 2004). Em consonância, estudos têm apresentado que a liderança transformacional é capaz de influenciar os liderados a elevarem suas performances e o compromisso com o bem-estar da equipe e da organização (Bass & Riggio, 2005).

De acordo com Bass (1990), as pesquisas das novas abordagens de liderança, especificamente da liderança transformacional, deram-se em função da compreensão dos fatos implícitos na relação líder-liderado que ultrapassam as explicações baseadas na estrutura da tarefa ou na consideração individual. Os autores, em um de seus estudos, identificaram índices menores de rotatividade, maior produtividade e satisfação dos funcionários na liderança transformacional. Apesar da liderança transacional ser a mais encontrada e comum dentro das empresas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003), há indicativos de uma mudança no estilo de liderança nas organizações do transacional para o transformacional (Bass, 1990).

Liderança carismática, visionária ou inspiradora (Judge & Piccolo, 2004) também são denominações encontradas na literatura para liderança transformacional (Conger & Kanungo, 1987; Den Hartog et al., 1997, Pilai et al., 1999; Dvir et al., 2002). Não há relativo consenso quanto a definição dos conceitos (Bryman, 1993) e a diferenciação das lideranças supracitadas tornou-se um desafio (Mchshane & Glinow, 2013). Ademais, os resultados encontrados a partir de estudos com liderança carismática e transformacional assemelham-se (Shamir, 1995) e embora pareça paradoxal, um líder pode ser carismático e não ser transformacional (Bass, 1985).

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Há relativa concordância entre pesquisadores quanto às fases e lentes teóricas para a definição, mensuração e avaliação do desempenho organizacional. O primeiro período, segundo Ghalayini & Noble (1996), compreendeu o final do século XIX a meados dos anos 1970 e centrou a medição por meio dos sistemas tradicionais, considerando que o desempenho

relaciona-se com o atingimento de objetivos financeiros. Em decorrência das transformações no cenário global, o segundo ciclo inicia-se na década de 1970, com a utilização de métricas financeiras, não financeiras, externas e internas, favorecendo a elaboração do panorama futuro e análise dos fatos passados da organização (Bourne et al., 2000). Cameron (1981) acrescenta que, a partir dos anos 1980, o desempenho é abordado em função do nível de satisfação dos diversos interessados pela entidade.

Tipicamente, a conceituação de desempenho organizacional em pesquisas tem assumido filosofias positivistas, envolvendo a investigação de teorias que possam relacionarem-se por meio do uso de procedimentos estatísticos (Kim, 2003). São diversas as definições e indicadores para a mensuração do desempenho empresarial. A multiplicidade de conceitos e métricas é apontada por Khandekar & Sharma (2006) como prejudicial para acompanhamento do desempenho organizacional, bem como para a confrontação de resultados entre empresas. De modo comparável, Junqueira (2010) destaca a complexidade em explorar a temática devido à dificuldade em acessar as informações da organização. O autor sugere a inclusão do desempenho comparado, pois este inibe eventuais omissões de respostas, visto que há organizações que optam por não divulgar dados e informações que envolvem seu desempenho.

Em linhas gerais, o desempenho organizacional assume definição relacionada ao alcance de resultados em um determinado período (Sonntag & Frese, 2002; Fernandes et al., 2006), tendo sua análise realizada com base em diversos elementos, sejam por meio de aspectos financeiros, como eficiência, eficácia, lucratividade, valor de mercado e informações contábeis, ou indicadores não monetários, como imagem, satisfação de clientes e empregados, taxa de inovação (Abbad, 1999; Junqueira, et al., 2016). Nesse sentido, para o alcance da performance organizacional almejada, torna-se importante a elaboração de um conjunto de diretrizes que norteiam o comportamento da empresa como um todo e de indicadores fundamentados em processos de melhoria contínua (Porter, 1990; Banker, Potter & Srinivasan, 2000; Draghici, Popescu & Gogan, 2014).

Guimarães, Nader & Ramagem (1998) ponderam que um indicador refere-se à uma variável mensurável com o propósito de guiar a organização (ou unidade) ao patamar desejado. Mensurar o desempenho empresarial pela comparabilidade dos resultados alcançados frente aos objetivos e metas orçadas previamente para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001) contribui para o gerenciamento e controle da organização (Juan, 1992). Acompanhar o desempenho da entidade via métricas quantitativas e qualitativas deve envolver os diversos aspectos que compõem a organização (Drachici et al., 2014), pois assim, a análise em conjunto

dos indicadores proporciona tomadas de decisões estratégicas mais assertivas, já que a mensuração dos resultados contempla o contexto externo e interno (Kennerly & Neely, 2002).

As finalidades para a mensuração de desempenho são múltiplas, a citar: identificar evoluções, analisar o desempenho, verificar setores que necessitam de suporte, realizar adequações, estabelecimento de metas e objetivos e *feedback* sobre o desempenho (Björklund & Forslund, 2013; Parida et al., 2015). Embora pareça paradoxal, diante da multifuncionalidade supracitada e da simplicidade a que o conceito de medição de desempenho é remetido – segundo Neely, Gregory & Platts (1995) e Kennerley & Neely, (2002), o procedimento que mensura a eficiência e eficácia dos fatos ocorridos – Schiehl e Morissette (2000) advogam que as empresas revisem e, caso necessário, façam alterações no processo de avaliação de desempenho em função do acirrado mercado global e das novas tecnologias de informação.

Apesar da recente discussão entre estudiosos de contabilidade gerencial a respeito do uso de indicadores não monetários nas demonstrações (Veen-Dirks, 2010), anteriormente, a literatura apontou resultados heterogêneos relacionados à influência do uso de métricas não financeiras no desempenho organizacional e nenhum indício de retorno positivo em sua utilização (Ittner & Larcker, 1998). Posteriormente, em uma pesquisa (Ittner, Larcker & Randall, 2003) que englobou 140 organizações financeiras, os autores constataram que medidas de desempenho que contemplam diversos elementos que cercam as empresas proporcionam maiores chances de êxito organizacional a longo prazo. Macedo & Barbosa (2009) corroboram ao pontuarem que muito embora as organizações financeiras sejam eficientes, o sucesso organizacional relaciona-se com a performance no mercado e não com o porte da empresa.

Neely (1999) ressalta o impasse na estruturação de um sistema amplo para mensuração de desempenho, pois as empresas possuem particularidades nas definições dos parâmetros a serem utilizados. Um sistema amplo de mensuração de desempenho deve conter a união de diferentes indicadores relacionados à estratégia, metas e princípios da organização, como também ponderar o nível de engajamento dos indivíduos (Hall, 2008). A seu tempo, Bergamini & Beraldo (1988) acrescentam que, por meio de constante avaliação, as pessoas buscam cooperar para sua própria evolução e dos demais, considerando, assim, que avaliar performance esteja mais ligado a causas comportamentais que de procedimentos ou métodos.

#### 2.4.1 Desempenho em Instituições Financeiras

Desempenho está ligado ao alcance de metas (Sonntag & Frese, 2002) e remete à concepção de atitudes, comportamentos, métodos e processos necessários para atingir os

objetivos, de forma apropriada, eficiente e eficaz (Abbad, 1999). Respectivamente, a análise da eficiência e eficácia, para Maximiano (2011), deve comparar os objetivos e metas alcançados com bens e serviços utilizados durante o processo, e relacionar os resultados atingidos com os objetivos e metas orçados previamente. No contexto bancário, Vieira (2011) ressalta a necessidade de melhorias nos indicadores de desempenho, pois não há instituição financeira totalmente eficiente. Nesta direção, pesquisas que abordam a eficiência das organizações bancárias têm despertado a atenção tanto no meio acadêmico, como no contexto das partes interessadas na organização (Liu & Batt, 2010).

Instituições bancárias de diversas localidades mundiais têm apresentado graus diferentes de eficiência em decorrência das particularidades financeiras, econômicas, sociais, políticas e legais do país em que está inserida (Wu, Tzeng & Chen, 2009). Em revisão bibliográfica, Carneiro, Junior & Macoris (2016) buscaram identificar como a avaliação da eficiência do setor bancário deve ser realizada. Os autores apuraram que a literatura aponta para a análise de *inputs* – os bens e serviços utilizados pela empresa no processo - e *outputs* – os resultados alcançados com o uso dos bens e serviços pela empresa em sua atividade. A depender dos *inputs* e *outputs* escolhidos para a pesquisa, perspectivas distintas podem surgir para mensurar a eficiência das instituições financeiras (Carneiro, Junior & Macoris, 2016).

Sob as perspectivas de eficiência total, técnica e de escala, foram encontrados estudos que abordam o desempenho no contexto bancário. Avkiran (1999), com base em indicadores financeiros e não financeiros, utilizou o método de Análise por Envoltória de Dados (DEA) para analisar o desempenho de agências bancárias. O desempenho foi abordado por meio de *inputs* – quantidade de terminais de atendimento, qualidade do atendimento e quantidade de colaboradores - e *outputs* – quantidade de contas de clientes e resultado financeiro da agência. Os autores concluíram que o DEA mostrou-se adequado para explicar *inputs* elevados em agências não eficientes. Camanho & Dyson (2005) utilizam os mesmos *inputs* citados e empréstimos e depósitos totais como *outputs*. Os achados evidenciaram problemas de eficiência nas agências e que haviam unidades que demandavam aumento em seu porte.

Ainda no âmbito internacional, Golany & Storbeck (1999) analisaram a performance de 182 agências bancárias de uma instituição financeira americana. Adotando o DEA como método, empréstimos e depósitos totais como *outputs* e quantidade de terminais de atendimento e número de colaboradores como *inputs*, os pesquisadores citam o DEA como apropriado para investigações que buscam analisar a eficiência de agências bancárias, pois a metodologia proporciona que diversas perspectivas possam ser utilizadas pelo gerente na análise, a depender

da necessidade de evolução da agência. O principal resultado do estudo evidenciou que mais da metade das agências bancárias alcançaram eficiência total.

Nacionalmente, Macedo et al., (2009) empregaram a metodologia DEA na análise de desempenho de 50 agências bancárias de uma grande instituição financeira brasileira. Os pesquisadores operaram dados do segundo semestre de 2006 e seis indicadores das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) utilizadas pelos objetos do estudo. Os achados revelaram que apenas dez agências são totalmente eficientes e servem de referência (benchmark) para as demais. Outro resultado relevante mostrou que o indicador da perspectiva financeira se apresenta com um grande potencial de melhoria para incrementar o desempenho multicriterial das agências sob análise e, por conseguinte, do banco como um todo.

Apesar do propósito final não ser a maximização de lucros, o setor cooperativista de crédito apresenta semelhanças na intermediação financeira de recursos, na concessão de produtos e na prestação de serviços em relação aos bancos tradicionais (Barros & Moraes, 2015). As cooperativas de crédito têm demonstrado eficácia ao alinharem os princípios cooperativistas em sua administração econômico-financeira (McKillop, Glass & Ferguson, 2002) e eficiência na capacidade de potencializar benefícios aos associados (Ferreira, Gonçalves & Braga, 2007). Entretanto, antes da análise propriamente dita da eficiência das instituições financeiras cooperativas, torna-se relevante compreender as particularidades deste modelo de negócio em relação às instituições financeiras tradicionais (Oliveira Junior, 1996).

Fontes Filho, Coelho e Ventura (2009) atribuem o crescimento das cooperativas de crédito à possibilidade de livre admissão de cooperados, liberada pelo Banco Central do Brasil (BACEN) em 25 de junho de 2003. A procura pelos produtos e serviços bancários oferecidos por organizações cooperativas têm aumentado devido às taxas de juros mais acessíveis em relação às ofertadas pelos bancos (Bressan et al., 2011). Uma particularidade relevante dessas instituições é que a captação de recursos e disponibilização de empréstimos e financiamentos “...devem ser restritas aos associados, ressalvados a captação de recursos dos Municípios, de seus órgãos ou entidades e das empresas por eles controladas, as operações realizadas com outras instituições financeiras e os recursos obtidos de pessoas jurídicas, em caráter eventual, a taxas favorecidas ou isentos de remuneração.” (Lei Complementar nº 130/2009).

O cooperativismo é apontado como um sistema econômico-social, definido democraticamente e administrado por meio de ajuda mútua, com o propósito de atender as necessidades econômicas e sociais de seus associados (Cruz, 2001), incluindo distribuição das sobras, prestação de serviços públicos ofertados por seus programas sociais e a participação na regulação de mercado financeiro (Pagnussatt, 2004). Como função social, as cooperativas

possibilitam acesso ao crédito e a serviços bancários para diferentes setores da sociedade (Vilela, Nagano & Merlo, 2007), sem pessoas físicas, jurídicas ou produtores rurais. Ancoradas em bases democráticas, a principal característica que as diferenciam das demais instituições financeiras é que a propriedade e o controle não pertencem a *stakeholders* externos, mas aos próprios cooperados (Sexton & Iskow, 1988). Ou seja, os integrantes são os ‘donos do negócio’.

**Tabela 1** - Estudos sobre medição de desempenho em instituições financeiras cooperativas.

	<b>Objetivo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Resultados</b>
<b>Ferreira, Gonçalves &amp; Braga (2007)</b>	Identificar o desempenho das cooperativas de economia e crédito mútuo de Minas Gerais.	Ativo Total ( <i>Outputs</i> ) e Custo Total com Empregados, Despesas Administrativas e não Administrativas ( <i>Inputs</i> ).	Verificou-se como indicadores determinantes da eficiência: a capitalização, o capital em giro, a alavancagem e a geração de rendas.
<b>Vilela, Nagano &amp; Merlo (2007)</b>	Avaliar o desempenho relativo das cooperativas de crédito rural de São Paulo.	Ativo Total e as Despesas Administrativas ( <i>Inputs</i> ) e o Volume de Operações de Crédito ( <i>Outputs</i> ).	As cooperativas com maiores volumes de Ativo Total obtiveram desempenho superior na concessão de crédito.
<b>Bressan, Braga &amp; Bressan (2010)</b>	Avaliar a eficiência de custo e a economia de escala de 42 cooperativas de crédito mútuo no estado de Minas Gerais.	Operações de Crédito (produto gerado), a Despesa Total (custo total) e o Ativo Permanente e a Despesa de Pessoal (insumos utilizados).	Verificou-se uma relação positiva da eficiência com as variáveis ativo permanente, operações de crédito e despesas de pessoal.
<b>Da Silva, Gollo &amp; Junior (2013)</b>	Analisar a eficiência do desempenho na concessão de créditos de cooperativas de crédito brasileiras.	Depósitos e Ativos Totais, PL e Número de Cooperados (insumos utilizados) e o Volume de Operações de Crédito (produto gerado).	Consideram que o objetivo fim de uma cooperativa de crédito é gerar crédito com base nos recursos alocados pelos associados.
<b>Barros &amp; Moraes (2015)</b>	Investigar os determinantes do desempenho das cooperativas de crédito brasileiras.	Indicadores contábeis, financeiros e das <i>proxies</i> de desempenho das cooperativas.	Verificou-se que o desempenho financeiro e operacional pode ser melhorado simultaneamente se feito um bom planejamento de atuação por parte da gestão.
<b>Reis &amp; Fontes (2017)</b>	Avaliar a eficiência sócio financeira de uma cooperativa de crédito da Região da Zona da Mata de Minas Gerais.	Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado (DR)	Observa-se que a cooperativa apresenta boa liquidez e rentabilidade, além de prestar serviços mais favoráveis aos seus associados.

Fonte: adaptado de Barros & Moraes (2015).

Predominantemente, o desempenho de instituições financeiras cooperativas tem sido investigado por meio de indicadores financeiros, a citar os estudos de Ferreira, Gonçalves & Braga (2007), Vilela, Nagano & Merlo (2007), Bressan, Braga & Bressan (2010), Da Silva, Gollo & Junior (2013), Barros & Moraes (2015) e Reis & Brito (2017), conforme evidencia-se



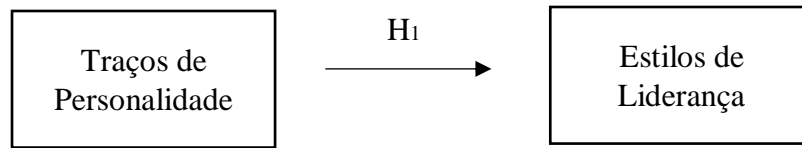
na Tabela 1. Neste trabalho, seguiu-se o mesmo parâmetro utilizado pelas pesquisas supracitadas abordando o desempenho em uma perspectiva financeira, ou seja, elaborou-se um índice correspondente ao resultado operacional atingido pela agência bancária no horizonte de tempo determinado pelo autor. Ressalta-se que a finalidade deste estudo não é mensurar e avaliar o desempenho das agências, mas sim identificar possíveis variáveis que possam influenciar as suas *performances*.

## 2.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS DA PESQUISA

A personalidade é vista por alguns autores como um conjunto de características inatas ao ser humano (Pinheiro, 1994). Os traços de personalidade predizem os comportamentos de um indivíduo a partir dele mesmo (Pervin & John, 2004), sugerindo um mecanismo interno que produz o comportamento, de tal modo que condutas futuras possam ser previstas (Jurnet & Maldonado, 2010). No âmbito das pesquisas sobre estilos de liderança, estudiosos da perspectiva dos traços buscaram mensurar um grupo de características pessoais que predominavam em líderes eficazes. Conforme aponta Vergara (2000), seriam divididos em traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa.

O propósito da abordagem dos traços é identificar as características pessoais que seriam facilitadoras do desempenho da função de líder (Bergamini, 1994; Robbins et al., 2010), partindo da premissa que se diferem de atributos de indivíduos não líderes (Fiedler, 1981; Bergamini, 1994; Barreto et al., 2013). Em síntese, o líder já nasce como tal, não havendo a possibilidade de capacitá-lo por meio de métodos de desenvolvimento pessoal para desempenhar sua ocupação (Gonçalves et al., 2015). Porém, ao longo do tempo, alguns estudos apresentaram resultados incoerentes, sejam com relações positivas, negativas e até inexistentes entre liderança e traços (Fiedler, 1981; Silva, 2006). Robbins, Judge & Sobral (2010) advogam que a literatura sobre traços de personalidade trouxe contribuições relevantes, especialmente os estudos que envolvem o modelo *Big Five*. No estudo de Judge et al., (2002), os autores apontaram uma forte relação entre os cinco traços de personalidade e os estilos de liderança. Posto isto, têm-se a hipótese H<sub>1</sub>:

**H<sub>1</sub>: Os traços de personalidade do gerente de agência influenciam o seu estilo de liderança.**

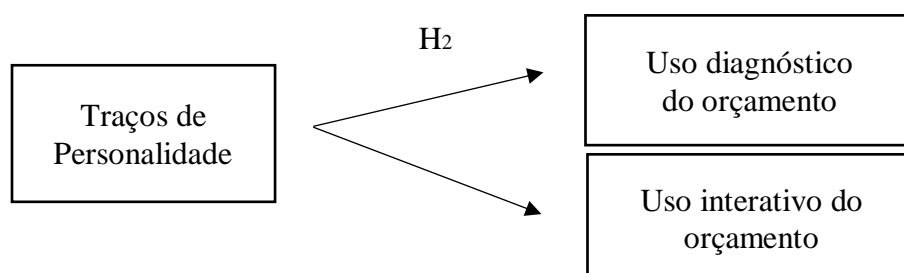
**Figura 1** – Desenho da hipótese H1

Fonte: elaborada pelo autor.

No ofício contábil – e de suas áreas correlatas – não raros são os momentos em que o desenvolvimento de atividades estritamente técnicas trazem vieses comportamentais do profissional. Pires, Silva & Silva (2016) citam que o comportamento do profissional que gera (e também utiliza) as informações contábeis é influenciado por muitos fatores, a destacar: crenças e valores, emoção, estado de humor, excesso de confiança, etc. Da Silva (2015) complementa que o processo de tomar decisões é uma capacidade particular de cada pessoa, ou seja, há aspectos ligados à personalidade que podem influenciar a conduta dos contadores (Barbosa, 2016), gestores, supervisores e líderes.

O orçamento, como prática gerencial, é utilizado de maneiras distintas nas organizações, tendo como causas para o seu diferente uso a influência de variáveis externas e internas à empresa (Merchant, 2007). Análogo com a contabilidade em sua totalidade, a ferramenta é afetada diretamente e indiretamente pelos membros organizacionais, pois é planejado e executado por pessoas (Schiff & Lewin, 1970). Diante do exposto e utilizando-se como base a definição de que “personalidade é um agrupamento permanente e peculiar de características que podem mudar em resposta a situações diferentes.” (Schultz & Schultz, 2006, p. 9), faz-se necessário investigar a influência dos traços de personalidade no *desing* e no uso do orçamento. Assim, tem-se a hipótese H2:

**H2: Os traços de personalidade dos gerentes de agência influenciam o uso do orçamento.**

**Figura 2** – Desenho da hipótese H2

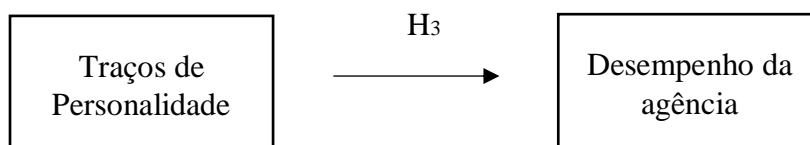
Fonte: elaborada pelo autor.

Abordar personalidade proporciona uma ferramenta capaz de prever o desempenho no trabalho, pois a maneira como os indivíduos executam as tarefas, enfrentam as adversidades e resolvem os problemas são fatores que contribuem não somente para a sua performance, mas para o desempenho da organização como um todo (Ozer & Benet, 2006). Empiricamente, autores têm investigado a influência dos adjetivos pessoais e de personalidade no alcance de metas (Ryan & Deci, 2000), no bem-estar de funcionários e no seu desempenho (Dessen & Paz, 2010), na qualidade de vida de gestores (D’Amico & Monteiro, 2012) e em indivíduos com tendências empreendedoras (Besutti & Angonese, 2017), por exemplo.

Nesta direção, autores como Sternberg (1999) e Trost (2000) já ponderavam que o desempenho é influenciado por uma série de variáveis que englobam características pessoais, interpessoais e ambientais que se inter-relacionam. No contexto desta pesquisa, apesar das instituições financeiras do país serem fortemente reguladas e normatizadas pelos órgãos de competência, as cooperativas de crédito possuem um modelo de gestão particular, com foco no associado, que é o dono do negócio, e que valoriza o relacionamento mais próximo e simples. Entende-se que, no processo de tomada de decisão, há necessidade do gerente de agência, bem como de toda equipe, possuir características psicológicas que favoreça o contato mais próximo com o associado e que contribua para o alcance do propósito da cooperativa. Com base nesses argumentos, elabora-se a H3:

**H3: Os traços de personalidade do gerente influenciam o desempenho da agência sob sua responsabilidade.**

**Figura 3** – Desenho da hipótese H3



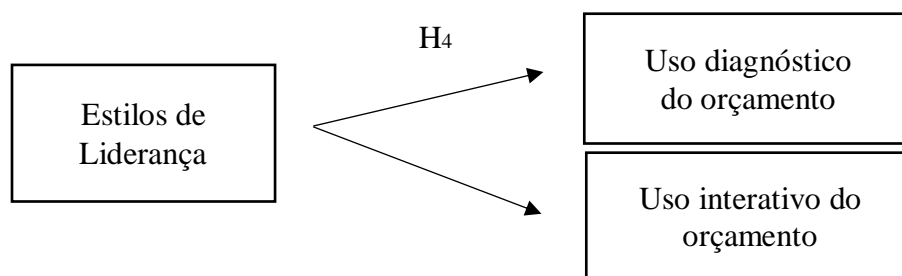
Fonte: elaborada pelo autor.

O estilo de liderança é uma variável que deve ser utilizada em estudos que envolvem SCG, uma vez que os líderes tendem a utilizar controles para analisar a performance dos subordinados (Otley & Pierce, 1995; Kyj & Parker, 2008) e para assegurar que o desempenho da organização como um todo saia conforme o planejado (Merchant & Otley, 2007). Há

relações entre o estilo de liderança e as dimensões do orçamento. Quanto a dimensão *desing*, os achados de Brownell (1983) ligaram o estilo do líder à participação orçamentária, à satisfação no trabalho e ao desempenho. Na dimensão uso do orçamento, evidências apontam que esta dimensão tende a manifestar o estilo de liderança (Hopwood, 1974; Abernethy, Bouwens & Lent, 2010). Logo, desenha-se a hipótese H4:

**H4: Os estilos de liderança de gerentes de agência influenciam o uso do orçamento.**

**Figura 4** – Desenho da hipótese H4



Fonte: elaborada pelo autor.

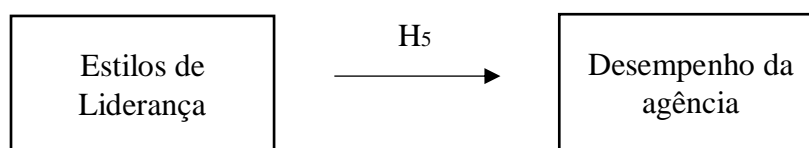
Zhu, Chew & Spangler (2005) abordam que a liderança é um dos pilares para potencializar a performance dos indivíduos e da organização. Para que o desempenho desejado seja alcançado, exige-se comprometimento da equipe, e o êxito, depende em grande parte da aptidão do líder em administrar os recursos pessoais e materiais da empresa (Margerison et al., 1995). Nesse sentido, o estilo de liderança tem sido apontado como fator influenciador do engajamento organizacional das pessoas (Bycio, Hackett & Allen, 1995) e, como consequência, relevante para o alcance das metas e objetivos da empresa (McColl-Kenned & Anderson, 2002).

A liderança eficaz proporciona vantagem competitiva para empresas de diferentes segmentos (Avolio et al., 2004). O modo como o líder atua em relação à equipe pode influenciar o comportamento criativo individual (Mumford et al., 2002), bem como a motivação dos funcionários e a qualidade das atividades realizadas (Cummings et al., 2010). A literatura aponta evidências empíricas da influência da liderança no desempenho (Jung & Avolio, 1999; Egri & Herman, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Cummings, et al., 2010; Mroz, Yoerger & Allen, 2018), destacando maior eficácia para liderança transformacional (Ross & Offermann, 1997). Entretanto, as pesquisas envolvendo líderes transformacionais têm apontado maiores influências no desempenho individual do funcionário do que na performance da equipe como um todo (Dionne et al., 2004).

Rocha, Cavalcante & Souza (2010) defendem que as empresas desenvolvam um tipo de liderança característico da própria organização. Nas instituições financeiras, cujo principal objetivo são as vendas – traduzidas em fornecimento de produtos e serviços financeiros - o estilo de liderança do gerente de agência pode proporcionar que características pessoais dos colaboradores auxiliem a execução das vendas (Shannahan et. al., 2013). Especificamente, por meio do desenvolvimento da criatividade, o líder transformacional leva o vendedor a criar e utilizar-se de recursos inovadores para obter sucesso nas vendas em contextos altamente competitivos (Kark, Shamir & Chen 2003), como é o caso do ambiente bancário. Em suma, a liderança torna-se um diferencial para que a empresa conquiste vantagem competitiva (Stefano, 2008). Nesse sentido, emerge a hipótese H5:

**H5: O estilo de liderança do gerente influencia o desempenho da agência sob sua responsabilidade.**

**Figura 5** – Desenho da hipótese H5



Fonte: elaborada pelo autor.

Barick & Mount (1996) revelam estudos que encontraram baixas correlações entre características da personalidade e desempenho. No entanto, Hurtz & Donovan (2000) sinalizam que não há concordância entre estudiosos da temática quanto ao nível de relação entre as dimensões do modelo dos CGF e desempenho da organização. Ainda de acordo com os referidos autores, é primordial que haja um maior aperfeiçoamento das pesquisas, visto que os resultados denotam que a influência dos traços pessoais no desempenho envolve outros aspectos e não deve ser compreendida exclusivamente sob a atuação do *Big Five*. Nesse sentido, entende-se que, devido ao orçamento ser planejado e executado por pessoas (Schiff & Lewin, 1970), possa haver uma ação intermediadora da prática gerencial na relação entre os traços de personalidade dos gerentes e o desempenho da agência. Assim, formula-se a hipótese H6:

**H6: Os traços de personalidade do gerente influenciam o desempenho da agência sob sua responsabilidade, mediado pelo uso do orçamento.**

É importante compreender questões comportamentais na estruturação do orçamento (Atkinson et al., 2015), pois o estilo de liderança, por exemplo, é tido como “o fator interno com mais forte impacto no controle gerencial.” (Antony & Govindarajan, 2002). O uso adequado do artefato contábil eleva as possibilidades da organização atingir seus objetivos (Otley, 1978). O *desing* – especificamente a participação orçamentária – tem sido objeto de pesquisas com o propósito de investigar a influência no desempenho gerencial (Hopwood, 1972; Otley, 1978; Brownell, 1982; Seaman et al., 2000). Contudo, em conformidade ao exposto na literatura, o estilo de liderança tende a manifestar-se no uso do orçamento e utilizando-o como um meio para motivar os colaboradores, acredita-se que, no contexto bancário, a prática gerencial possa exercer influência intermediadora entre estilos de liderança e desempenho.

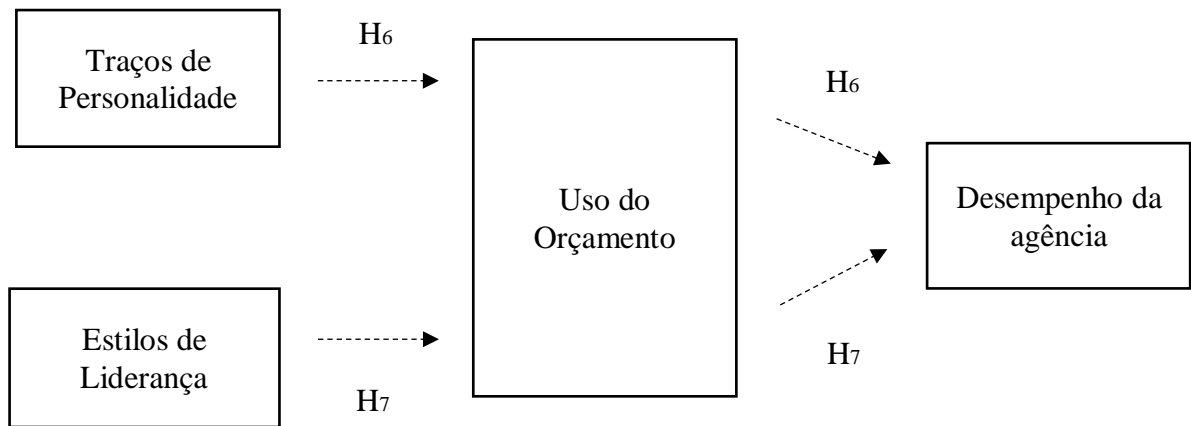
Observa-se um baixo volume de trabalhos que envolvem o orçamento, bem como o SCG em sua totalidade, como variável intermediadora. Devido a tal fato, Aliyu, Jamil & Mohamed (2014) buscaram evidências em sua pesquisa de que o SCG atua como moderador no desempenho financeiro e não-financeiro de instituições financeiras da Nigéria e governança corporativa. Utilizando de organizações alemãs como objeto de estudo, Kleine & Weißenberger (2014) investigaram a atuação dos estilos de liderança no comprometimento organizacional, mediado pelo SCG. Os achados evidenciaram uma baixa correlação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional. Entretanto, quando mediadas pelo uso do SCG, os autores constataram influências positivas, ou seja, as ações de liderança mostram-se evidentes em comprometimento com a organização quando faz-se uso do SCG simultaneamente.

Também com empresas alemãs, mas no cenário ambiental, Roetzel, Stehle & Pedell (2015) abordaram o SCG utilizando da tipologia proposta por Malmi & Brown (2008) como mediadora na relação entre estratégias ambientais e desempenho. Os achados do estudo indicam que o pacote do SCG modera a relação entre estratégia ambiental e desempenho das empresas.

Nacionalmente, Beuren & Vaz (2016) exploraram a mediação do SCG na relação entre estratégia ambiental e desempenho. Assim como evidenciado na pesquisa envolvendo empresas ambientais alemãs, constatou-se que os SCG geram efeitos na conduta dos gestores. Assim, no contexto em que a presente pesquisa está inserida, assume-se como premissa que a dimensão uso do orçamento também atuam como variável moderadora na relação proposta. Posto isto, apresenta-se a hipótese H7:

**H7: O estilo de liderança do gerente influencia o desempenho da agência sob sua responsabilidade, mediado pelo uso do orçamento.**

**Figura 6** – Desenho das hipóteses H6 e H7



Relação de mediação  
----->

Fonte: elaborada pelo autor.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão apresentados os elementos que definem esta pesquisa, a coleta de dados, a caracterização da organização e dos respondentes, os constructos e variáveis, o desenho e as hipóteses teóricas do estudo.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Quanto ao procedimento para a coleta de dados, a estratégia de pesquisa adotada é o **levantamento** tipo *survey*. Nesta seção, itens relacionados ao processo de coleta de dados são abordados, como: a) instrumento de coleta de dados; b) pré-teste; c) caracterização da organização e dos respondentes e; d) processo de coleta de dados.

##### 3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados

Utilizou-se de um **questionário** – dividido em cinco blocos e composto por questões fechadas - como instrumento de coleta de dados. O primeiro bloco é formado por perguntas sobre os traços de personalidade, originadas do Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (Traduzido do BFI-44 de John & Srivastava, 1999). De acordo com Andrade (2008), o instrumento permite avaliar eficientemente a personalidade. São 44 (quarenta e quatro) questões fechadas, estruturadas para que sejam respondidas em uma escala *Likert* de 7 pontos, onde, 0 (zero) remete à discordância total, e 6 (seis) representa a concordância total com a afirmativa. Os fatores da personalidade foram agrupados em cinco indicadores: Extroversão (itens 1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36); Conscienciosidade (itens 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R); Abertura à experiências (itens 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44); Amabilidade (itens 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42) e Neuroticismo (itens 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39). Destaca-se que o ‘R’ relaciona-se com o indicador quando a resposta for oposta.

O segundo bloco é composto por questões a respeito do estilo de liderança dos gerentes de agência. O instrumento foi elaborado por Nietzke (2015) e adaptado por Fogaça (2019), sendo utilizado em contextos industrial e de concessionárias de veículos, respectivamente. Assim, para esta investigação, adequou-se as questões ao contexto de gerentes de agências bancárias de cooperativas de crédito, bem como, optou-se pela exclusão das perguntas que buscavam identificar o indicador *laissez-faire*, pois é um estilo de liderança que não está presente nos objetivos deste estudo.



Quanto aos questionamentos que envolvem o uso do orçamento, as perguntas foram agrupadas no terceiro bloco. Da mesma forma, utilizou-se do instrumento elaborado por Espejo (2008) e adaptado por Nietzke (2015) para abordar a dimensão uso do orçamento. Optou-se pela retirada das questões que abordam o uso disfuncional do orçamento e, para este estudo, recorreu-se aos parâmetros definidos pelo modelo *Levers of control* de Simons (1995) segregado em uso diagnóstico e interativo. No quarto e último bloco, foram questionados aspectos sobre a quantidade de colaboradores na agência sob responsabilidade do respondente, o gênero e a formação acadêmica do gerente.

### 3.1.2 Pré-Teste

Apesar do questionário ser aplicado predominantemente *online* – por meio do link: - e o pesquisador não se fazer presente para supervisionar o preenchimento, houve possibilidade de questões não serem compreendidas adequadamente. Na busca de minimizar limitações e acatar possíveis sugestões pelos respondentes, optou-se por aplicar um pré-teste à 10 (dez) gerentes de agência. Aleatoriamente, foram selecionados gerentes de uma mesma cooperativa singular devido ao contato próximo do pesquisador com departamento de gestão de pessoas, bem como proporcionar uma maior facilidade e rapidez na aplicação. Posteriormente, na coleta de dados propriamente dita, os participantes desta etapa não foram incluídos.

### 3.1.3 Caracterização da Organização e dos Respondentes

Importante ressaltar que, no primeiro contato com a organização, foi acordado entre o pesquisador e o departamento responsável pela autorização da realização da pesquisa, que o nome da empresa, das cooperativas singulares e dos gerentes participantes não seriam divulgados. Assim, a instituição financeira participante será tratada neste estudo como “Cooperativa de Crédito” e as cooperativas singulares serão abordadas por siglas definidas pelo autor no instante da organização e tratamento dos dados.

De acordo com o site institucional, a organização tem sua estrutura composta por cooperativas singulares, cooperativas centrais, confederação nacional, banco cooperativo e empresas especializadas. Em números, a instituição financeira conta com 16 cooperativas centrais, cooperativas singulares em todos os estados da federação e aproximadamente 5 milhões de cooperados atendidos (SI). Para este estudo, selecionou-se 1 (uma) cooperativa

central, formada por 18 (dezoito) cooperativas singulares, com atuação nos estados do Amapá, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

A cooperativa central escolhida possui em seu sistema 427 agências bancárias. Entretanto, uma análise mais cuidadosa das agências e dos gerentes participantes do estudo tornou-se necessária. Esta análise justificou-se em razão de eventuais gerentes responderem ao questionário e não serem responsáveis pelo desempenho da agência sob sua responsabilidade no decorrer do ano de 2020. Em contato com o departamento de gestão de pessoas da cooperativa central, solicitou-se uma lista com a data de admissão de todos os gerentes das 427 agências e observou-se que muitos gerentes foram admitidos durante o ano de 2020. Assim, após a análise, foram selecionados 358 gerentes para posterior envio do questionário, pois estes tinham admissões anteriores ao ano supracitado.

#### 3.1.4 Processo de Coleta de Dados

A coleta de dados estendeu-se por aproximadamente 71 (setenta e um) dias, no período de 05 de outubro a 14 de dezembro de 2020. Primeiramente, em razão da proximidade, houve contato com uma cooperativa singular que possui cerca de 80 (oitenta) agências, para solicitar apoio institucional no envio do questionário aos gerentes na tentativa de alcançar a maior quantidade possível de respondentes para compor a amostra. Entretanto, devido ao processo de mudanças estruturais que a cooperativa estava operando, o departamento responsável pela autorização da aplicação do questionário permitiu o encaminhamento à 10 (dez) gerentes. Destes, 9 (nove) responderam o questionário.

Em virtude do envio planejado previamente pelo autor não ter sido alcançado, houve necessidade de abranger mais cooperativas singulares ao estudo. Diante disso, solicitou-se auxílio à cooperativa central em disponibilizar *e-mails* e telefones dos diretores e presidentes das cooperativas singulares que compõem o sistema. De posse dos contatos, em 19 de outubro de 2020, o pesquisador solicitou autorização - via *e-mail* - aos responsáveis pelas organizações para aplicação do questionário aos gerentes de agências de suas respectivas cooperativas. O retorno foi positivo e as cooperativas contactadas autorizaram a aplicação do instrumento. Posteriormente, após a realização da etapa mencionada, deu-se início ao envio do questionário aos demais gerentes.

O instrumento foi operacionalizado por meio da plataforma de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*, possibilitando o adequado controle das respostas. Após o encaminhamento do questionário, monitoração da plataforma e visualização dos dados em

planilha, observou-se que houve retorno de 93 (noventa e três) respostas. Identificou-se que 2 (dois) gerentes haviam respondido o questionário em duplicidade e 1 (um) respondente possuía o cargo de gerente regional da cooperativa pertencente. Portanto, em consequência do zelo em eliminar possíveis distorções e abranger somente o cargo condizente com o objetivo da pesquisa, as 3 (três) respostas mencionadas foram deletadas do questionário, totalizando, assim, 90 (noventa) respostas em 15 de novembro de 2020.

É importante ressaltar que, neste primeiro envio do instrumento aos gerentes, houveram esclarecimentos da alta demanda de trabalho na agência, impossibilitando a participação no estudo, e questionamentos a respeito da veracidade da pesquisa, devidamente elucidados pelo autor. Também foram proferidos elogios quanto ao tema do trabalho, bem como contato de gerentes com notável interesse e satisfação em colaborar com a pesquisa, solicitando, após análise dos dados, os resultados da presente dissertação para leitura. Dessa forma, firmou-se compromisso em encaminhar os achados da pesquisa aos gerentes que solicitaram e, àqueles que pelo motivo expressado não puderam participar, houve agradecimento pela justificativa, retirando seus contatos da lista de envio.

No intuito de atingir mais respostas, em 16 de novembro de 2020, subtraiu-se os gerentes que já participaram da pesquisa e um segundo envio do questionário via *e-mail* foi realizado aos 192 (cento e noventa e dois) contatos restantes. Em aproximadamente 2 (duas) semanas, o instrumento contava com 123 (cento e vinte e três) respostas. O pesquisador, com o objetivo de aumentar a amostra da pesquisa, decidiu, desta vez, fazer contato com os gerentes via *chat* no *Microsoft Teams* e redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*. Neste contato mais próximo, houve retorno de 25 (vinte e cinco) respostas, totalizando, 148 (cento e quarenta e oito) respondentes em 14 de dezembro de 2020.

### 3.2 CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

	<b>Constructos</b>	<b>Constructos Latentes</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Bloco</b>	<b>Questões</b>	<b>Referências</b>
<b>Traços de Personalidade</b>	Big Five	Extroversão	Grau de tolerância à estimulação sensorial vinda de outras pessoas e situações, sendo relacionada ao número e à força das interações com outras pessoas e à capacidade de estar feliz. Alto grau: indivíduo otimista.	I		McCrae e Costa (1989); Howard & Howard (1995) e Brumatti (2019).
		Conscienciosidade	Esse fator refere-se ao grau em que os indivíduos lutam por seus objetivos. Pessoas conscienciosas são organizadas, persistentes, decididas, ambiciosas e perseverantes. O contrário corresponde a pessoas descuidadas, negligentes e sem objetivos claros.	I		McCrae e Costa (1989); Howard & Howard (1995) e Brumatti (2019).
		Abertura à experiência	Pessoas com abertura elevada são curiosas, criativas e exploram bastante o ambiente, sendo o oposto pessoas convencionais, conservadoras e rígidas.	I		McCrae e Costa (1989); Howard & Howard (1995) e Brumatti (2019).
		Amabilidade	Refere-se ao tipo de interação que uma pessoa mantém com as outras, estando relacionada ao grau em que esta defere ou se acomoda aos outros, que pode variar de compaixão a antagonismo. Elevados níveis significam tendências generosas, prestativas e altruístas; baixos níveis indicam pessoas cínicas, com tendências manipuladoras e vingativas.	I		McCrae e Costa (1989); Howard & Howard (1995) e Brumatti (2019).
		Neuroticismo	Grau de sensibilidade ao estresse e de ajustamento emocional, que identifica indicadores de propensão ao sofrimento psicológico. Baixo nível: lida com estresse de forma calma.	I		McCrae e Costa (1989); Howard & Howard (1995) e Brumatti (2019).

Fonte: elaborado pelo autor.

<b>Liderança</b>	Estilo de Liderança	Liderança Transacional	Relações de troca; Nível de controle sobre ações individuais; e Nível de interferência no comportamento dos grupos.	II	Bass (1990, 1997); Eagly, Johannesen-Schmidt (2001); Neitzke (2015) e Fogaça (2019).
		Liderança Transformacional	Carisma como determinante das ações do líder; Ações baseadas na motivação; Estímulo Intelectual; Percepção de necessidades individuais; e Consciência de grupo.	II	Bass (1990, 1997); Eagly, Johannesen-Schmidt (2001); Neitzke (2015) e Fogaça (2019).
	Uso do Orçamento	Uso Diagnóstico	Forma de controle; Avaliação de desempenho; Planejamento operacional; Comunicação de metas; e Formação de estratégia.	III	Simons (1994, 1995) e Hansen & Van der Stede (2004).
		Uso Interativo	Meio questionar as ações dos gestores; Meio de debate entre membros da equipe de trabalho; Meio de discussão em reuniões.	III	Abernethy e Bownell (1999)
<b>Desempenho</b>	Performance	Desempenho Empresarial	Índice calculado a partir de relatórios disponibilizados pelas cooperativas participantes da pesquisa. Para composição do índice considerou-se o montante alcançado em relação ao orçado para as metas da agência.	IV	

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o auxílio do ambiente estatístico R (*R Development Core Team*), versão 3.3.1., realizou-se a análise descritiva dos resultados para a obtenção de gráficos e tabelas de frequência, com o intuito de caracterizar as respostas dos entrevistados. Para descrição dos resultados foram utilizadas a frequência absoluta e a porcentagem para as variáveis categóricas. Para as variáveis numéricas, utilizou-se para a descrição a média aritmética simples, desvio padrão, mínimo, mediana e máximo.

Na avaliação das hipóteses do presente estudo, aplicou-se um modelo de equações estruturais ou *Structural Equation Modeling* (SEM), ajustando-o por meio do método de mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Square* (PLS), com apoio do *software SmartPLS 3.3.3*, versão profissional *trial*. Esta técnica é adequada para a avaliação de relações de causalidade entre construtos ou variáveis latentes, maximizando a variação explicada nas variáveis latentes endógenas, bem como avaliar a qualidade dos dados com base nas características do modelo de medição (Hair et al., 2011).

Assim, o modelo SEM-PLS é constituído de duas etapas de análise: o modelo de medição (externos), que por meio da combinação de vários itens que compõem uma escala (variáveis observáveis), é possível mensurar, indiretamente, o conceito abstrato de interesse (variável latente) (Hair et al., 2009); e o modelo estrutural (interno), que avalia as relações (caminhos) de interesse entre as variáveis latentes. No modelo de mensuração, avaliou-se a validade convergente, verificando se os indicadores apresentam uma alta variância em comum, sendo que para tal fim, utilizou-se as cargas fatoriais, além das medidas de variância média extraída, do inglês, *average variance extracted* (AVE), de confiabilidade composta ou *composite reliability* (CC) e do *alfa de Cronbach* (AC). Também foi verificada a validade discriminante do modelo, isto é, a capacidade do construto de se distinguir verdadeiramente dos demais, observando se as variáveis observadas não estão fortemente correlacionadas com outro construto, comparando o valor da correlação dos construtos com a raiz quadrada de AVE (Hair et al., 2009).

Destaca-se que para as dimensões compostas por mais de cinco itens, foi aplicada a metodologia de parcelamento de itens (Little et al., 2002), que consiste na agregação de dois ou mais itens (calculando-se a média entre eles), sendo que os itens foram distribuídos aleatoriamente entre as parcelas, que apresenta uma série de vantagens práticas, conforme Coffman & MacCallum (2005).

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo estrutural, foi considerado o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que avalia a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, e o índice de raiz padronizada do resíduo médio ou *standardized root mean square residual* (SRMR). Ainda, realizou-se a avaliação das hipóteses do modelo estrutural pelo teste t de *Student*, por meio do procedimento *bootstrapping* com 5.000 subamostras, fixado um nível de 5% de significância, além da construção do diagrama de caminhos, que apresenta visualmente as hipóteses e relações entre as variáveis de interesse.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir, apresentam-se informações que visam caracterizar o perfil dos respondentes e das agências bancárias, bem como, informações descritivas sobre as variáveis contidas neste estudo.

### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A Tabela 3 aponta que, dentre os respondentes, 97 gerentes (65,54%) pertencem ao gênero masculino. Tal informação fortalece a já constatada desigualdade perante ao gênero feminino e características masculinas como paradigma dominante nas organizações (Vieira, 2003).

**Tabela 3 – Distribuição de frequências do gênero dos participantes da pesquisa.**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
Feminino	51	34,46%
Masculino	97	65,54%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Com relação à formação acadêmica, a Tabela 4 demonstra que 85 gerentes (57,43%) possuem formação em Administração, enquanto 31 gerentes (20,95%) em Ciências Contábeis. Estes dados apontam para a importância e preferência das cooperativas participantes da pesquisa em selecionar gerentes aptos a atuar nesta área de conhecimento – gestão, execução e controle orçamentário. Em seguida, observa-se a porção de profissionais formados em Direito e Economia, respectivamente.

**Tabela 4 – Distribuição de frequências da formação acadêmica dos participantes da pesquisa.**

<b>Formação</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
Administração	85	57,43%
Ciências Contábeis	31	20,95%
Direito	6	4,05%
Economia	7	4,73%
Outra	19	12,84%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).



Em adição, a Tabela 5 aborda a quantidade de gerentes de cada cooperativa que respondeu ao questionário enviado. Ressalta-se que, no intuito de prezar pela confidencialidade das cooperativas participantes, os nomes serão expostos por duas siglas selecionadas a critério do autor. Dentre as 12 (doze) cooperativas de crédito que integram a pesquisa, destaca-se as mais frequentes: VS, ME, AL e IN, com 20 (13,51%), 18 (12,16%), 17 (11,49%) e 17 (11,49%) gerentes, respectivamente.

**Tabela 5 – Distribuição de frequências das cooperativas e gerentes participantes da pesquisa.**

<b>Cooperativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
ME	18	12,16%
VS	20	13,51%
TF	9	6,08%
ML	6	4,05%
OV	15	10,14%
SU	12	8,11%
CC	15	10,14%
AL	17	11,49%
AR	8	5,41%
MA	6	4,05%
IN	17	11,49%
HO	5	3,38%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Tabela 6 evidencia que das 148 agências bancárias que compõe a amostra do estudo, a maior parte possui até 5 colaboradores (37,84%) ou entre 6 e 10 colaboradores (43,92%). Conjuntamente, estas agências representam 81,76% dos respondentes.

**Tabela 6 – Distribuição de frequências do nº de colaboradores das agências participantes da pesquisa.**

<b>Nº de colaboradores</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
Até 5 colaboradores	56	37,84%
De 6 à 10 colaboradores	65	43,92%
De 11 à 15 colaboradores	17	11,49%
De 16 à 20 colaboradores	6	4,05%
Acima de 20 colaboradores	4	2,70%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Os traços de personalidade foram analisados a partir da percepção dos gerentes de agências. Dentre as questões elencadas para o traço de personalidade “Neuroticismo”, observa-se maior nível de concordância para duas afirmativas: questão TP9\* - Sou cheio de energia – e questão TP29 – Sou original e sempre tenho novas ideias. As afirmativas supracitadas apresentaram média de 4,78 e 4,97, respectivamente. Acrescenta-se a questão TP19 – Tendo a ser preguiçoso - com menor média (1,02) entre os apontamentos dos gerentes. Em linhas gerais, estes resultados sinalizam que, dentre a amostra que compõe este estudo, os gerentes tendem a apresentar menores níveis de neuroticismo, ou seja, apresentam estabilidade emocional, segurança, resiliência e equilíbrio em suas ações (Friedman & Schustack, 2004). As percepções dos gerentes de agências para as afirmativas podem ser visualizadas por meio da Tabela 7:

**Tabela 7 – Análise descritiva do traço de personalidade “Neuroticismo”.**

Neuroticismo	Frequência (%)							Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão TP4	2,03	4,05	5,41	8,78	22,97	40,54	16,22	4,33	5,00	5,00	1,40
Questão TP9*			2,03	4,05	15,54	54,05	24,32	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão TP14		1,35	4,73	17,57	22,30	41,22	12,84	4,36	5,00	5,00	1,14
Questão TP19	37,84	39,19	12,16	6,08	3,38	1,35		1,02	1,00	1,00	1,13
Questão TP24*	10,14	24,32	20,95	22,30	12,84	8,78	0,68	2,32	2,00	1,00	1,48
Questão TP29			0,68	4,05	23,65	41,22	30,41	4,97	5,00	5,00	0,88
Questão TP34*	8,78	19,59	25,00	16,22	20,95	7,43	2,03	2,51	2,00	2,00	1,51
Questão TP39		2,03	1,35	21,62	31,76	33,78	9,46	4,22	4,00	5,00	1,06

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Em relação ao traço de personalidade “Extroversão”, a Tabela 8 evidencia a predominância de três afirmativas com maiores níveis de conformidades: questão TP1 – Sou conversador e comunicativo; questão TP26 – Sou sociável e extrovertido; e questão TP31\* - Sou um trabalhador de confiança. Dentre as afirmativas, a questão TP31\* apresentou maior média (5,77) entre os respondentes, ou seja, percebe-se que os gerentes apresentam elevados níveis de extroversão, indicativos que apontam para indivíduos que desejam estar entre pessoas, facilmente sociáveis, bem-humorados, gentis e amigáveis (Friedman & Schustack, 2004; Sadi et al., 2011).

**Tabela 8 – Análise descritiva do traço de personalidade “Extroversão”.**

Extroversão	Frequência (%)						Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão TP1				5,41	18,92	47,30	28,38	4,99	5,00	5,00	0,83
Questão TP6*	1,35		0,68	1,35	9,46	45,27	41,89	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão TP11	0,68		2,03	14,19	38,51	35,81	8,78	4,32	4,00	4,00	0,97
Questão TP16	7,43	20,27	22,30	21,62	18,92	7,43	2,03	2,55	2,50	2,00	1,48
Questão TP21*	5,41	11,49	14,19	23,65	20,95	16,89	7,43	3,24	3,00	3,00	1,61
Questão TP26			4,05	7,43	15,54	52,70	20,27	4,78	5,00	5,00	0,99
Questão TP31*			0,68	0,00	2,70	14,86	81,76	5,77	6,00	6,00	0,56
Questão TP36	11,49	28,38	27,70	16,89	10,14	4,73	0,68	2,03	2,00	1,00	1,36

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O mapeamento da variável “Amabilidade” mostrou que os gerentes participantes do estudo possuem forte relação com o traço de personalidade. As médias explícitas na Tabela 9 indicam pessoas confiáveis e entusiastas – questões TP27\* e TP37\*. Indivíduos amáveis buscam bons relacionamentos interpessoais, tendem a possuírem atitudes voltadas ao demais e facilidade em colocarem-se no lugar dos outros (Costa & McCrae, 1992; John & Srivastava, 1999; Ko et al., 2016). Características pessoais que podem ser facilitadoras no relacionamento entre líder-liderado. O referido traço de personalidade tem sido apontado como predominante em líderes (Robbins, Judge & Sobral, 2010), entretanto, nesta pesquisa, apesar do elevado nível de concordância com as afirmativas, a “Amabilidade” não mostrou-se como principal dimensão do *Big Five* presente dos respondentes.

**Tabela 9 – Análise descritiva do traço de personalidade “Amabilidade”.**

Amabilidade	Frequência (%)						Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão TP2*	11,49	27,03	23,65	15,54	14,86	7,43		2,18	2,00	1,00	1,46
Questão TP7	59,46	22,30	9,46	5,41	0,68	2,70		4,78	5,00	5,00	0,84
Questão TP12*	3,38	22,30	17,57	17,57	19,59	14,86	4,73	2,91	3,00	1,00	1,61
Questão TP17	9,46	29,73	15,54	19,59	18,92	4,73	2,03	2,31	2,00	1,00	1,52
Questão TP22	12,16	32,43	20,27	18,24	9,46	6,76	0,68	2,03	2,00	1,00	1,45
Questão TP27*		2,03	0,68	1,35	2,03	29,73	64,19	5,49	6,00	6,00	0,93
Questão TP32		2,03	4,05	11,49	29,73	41,89	10,81	4,38	5,00	5,00	1,08
Questão TP37*			1,35	10,14	32,43	41,22	14,86	4,58	5,00	5,00	0,91
Questão TP42	16,89	32,43	18,24	14,19	10,81	6,76	0,68	1,93	2,00	1,00	1,52

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O traço de personalidade “Conscienciosidade” apresentou níveis inferiores a 4 (quatro) pontos em 5 (cinco) indicadores, conforme a Tabela 10 demonstra. Os resultados implicam que os gerentes das agências participantes, de forma geral, não apresentam níveis de conscienciosidade predominantes em suas personalidades. Entretanto, em 4 (quatro) afirmativas houve concordância acima de 4 (quatro) pontos. Destaca-se os indicadores TP8\* e

TP18\* que revelaram médias 4,78 e 5,05, respectivamente. Para estes itens, os respondentes apontaram pactuar com aspectos que envolvem cooperação e consideração por quem está à sua volta. Confiabilidade, coerência, fidedignidade, cautela e obediência são adjetivos de indivíduos com elevado escore nesse fator (Mckee, Waples, & Tullis, 2017).

**Tabela 10 – Análise descritiva do traço de personalidade “Conscienciosidade”.**

Conscienciosidade	Frequência (%)						Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão TP3	2,7	2,03	14,86	25	25,68	25,68	4,05	3,62	4		1,32
Questão TP8*					8,78	27,03	64,19	4,78	5	5	0,84
Questão TP13		6,08	10,81	28,38	27,7	21,62	5,41	3,64	4	3	1,26
Questão TP18*			2,03	4,73	10,14	52,7	30,41	5,05	5	5	0,88
Questão TP23*	2,03	2,03	6,76	16,22	17,57	39,86	15,54	4,27	5	5	1,38
Questão TP28	10,14	20,27	20,27	18,92	20,95	8,11	1,35	2,5	2	4	1,53
Questão TP33	0,68	1,35	5,41	12,84	22,3	41,22	16,22	4,43	5	5	1,21
Questão TP38	21,62	29,73	14,86	12,84	14,19	5,41	1,35	1,9	1	1	1,6
Questão TP43*	4,73	17,57	17,57	31,08	16,89	11,49	0,68	2,75	3	3	1,39

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A dimensão do *Big Five* “Abertura à experiência” tem sido ligada a indivíduos com intenções empreendedoras (Brandstatter, 2010; Besutti & Angonese, 2017). Na Tabela 11 é possível visualizar que – com exceção das questões TP30 e TP44 – houve alto nível de concordância com os indicadores. As questões para mapeamento do fator “Abertura à experiência” foram elencadas com a finalidade de identificar indivíduos criativos, curiosos, flexíveis e atentos à novas oportunidades (Gosling et al., 2003; Brandstatter, 2010; Antoncic et al., 2015). Dessa forma, no julgamento sobre suas personalidades, as respostas dos gerentes convergiram para aspectos que envolvem proatividade, eficiência e curiosidade sobre muitas coisas diferentes.

**Tabela 11 – Análise descritiva do traço de personalidade “Abertura à experiência”.**

Abertura à Experiência	Frequência (%)						Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão TP5			3,38	14,19	26,35	43,24	12,84	4,48	5,00	5,00	1,00
Questão TP10	12,16	37,16	24,32	15,54	6,76	4,05		4,78	5,00	5,00	0,84
Questão TP15					10,14	47,97	41,89	5,32	5,00	5,00	0,65
Questão TP20	1,35			1,35	17,57	57,43	22,30	4,95	5,00	5,00	0,89
Questão TP25		0,68	2,03	4,05	18,24	50,00	25,00	4,90	5,00	5,00	0,94
Questão TP30	14,19	27,03	27,03	15,54	8,11	6,08	2,03	2,03	2,00		1,48
Questão TP35*		0,68	8,11	16,22	20,95	43,92	10,14	4,30	5,00	5,00	1,15
Questão TP40	1,35	1,35	8,11	12,84	14,19	46,62	15,54	4,39	5,00	5,00	1,32
Questão TP41*		0,68	2,03	10,81	20,27	35,81	30,41	4,80	5,00	5,00	1,09
Questão TP44	6,08	20,27	21,62	29,73	12,84	6,08	3,38	2,55	3,00	3,00	1,43

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Quanto aos estilos de liderança “Transacional” e “Transformacional”, a Tabela 12 torna visível as médias das pontuações atribuídas pelos gerentes de agência sobre seus comportamentos como líder. Nota-se a ocorrência de um menor nível de concordância nos três indicadores que traduzem um líder transacional: relação de troca com os subordinados, monitoração dos comportamentos dos liderados e interferência nos grupos de trabalhos quando as normas e procedimentos não estão sendo seguidas. Estes resultados sinalizam que, para a amostra deste trabalho, os gerentes de agência tendem a não interferir nas ações de suas equipes somente quando as normas e procedimentos fogem do acordado, ou seja, adota-se uma postura proativa perante os subordinados e atua-se conjuntamente com os liderados.

**Tabela 12 - Análise descritiva dos Estilos de Liderança Transacional e Transformacional.**

Estilo de Liderança	Frequência (%)							Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
<b>Estilo de Liderança Transacional</b>											
Questão EL1	2,03	4,05	5,41	8,78	22,97	40,54	16,22	4,33	5,00	5,00	1,40
Questão EL2			2,03	4,05	15,54	54,05	24,32	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão EL3		1,35	4,73	17,57	22,30	41,22	12,84	4,36	5,00	5,00	1,14
<b>Estilo de Liderança Transformacional</b>											
Questão EL4				5,41	25,00	53,38	16,22	4,80	5,00	5,00	0,77
Questão EL5			0,68	3,38	18,24	50,00	27,70	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão EL6	0,68		2,03	6,08	19,59	53,38	18,24	4,77	5,00	5,00	0,96
Questão EL7				6,76	13,51	56,08	23,65	4,97	5,00	5,00	0,80
Questão EL8				2,70	11,49	52,70	33,11	5,16	5,00	5,00	0,73

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Apesar da liderança transacional ser a mais encontrada e comum dentro das empresas (Eagly & Johannesen-Schimidt, 2003), há indicativos de uma mudança no estilo de liderança nas organizações do transacional para o transformacional (Bass, 1990). Os dados contidos na Tabela 12 indicam a predominância do estilo de liderança “Transformacional” entre os gerentes objetos do estudo, achados que convergem com a literatura. Há indícios, também, do estilo de líder direcionado para relacionamentos – transformacional – elevar a *performance* da equipe quando comparado à liderança orientada para o cumprimento de tarefas – transacional (Bass, 1990; Cummings, et al., 2010; McColl-Kenned & Anderson, 2002; Bass & Riggio, 2005).

**Tabela 13 - Análise descritiva dos Usos do Orçamento Diagnóstico e Interativo.**

Uso do Orçamento Diagnóstico	Frequência (%)						Descritivas			
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo
Questão OR1	2,70	1,35	2,70	10,14	41,89	41,22	5,11	5,00	5,00	1,08
Questão OR3		1,35	2,70	8,78	32,43	54,73	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão OR4		2,70	4,05	14,86	35,14	43,24	5,12	5,00	6,00	0,99
Questão OR5			2,70	7,43	30,41	59,46	5,47	6,00	6,00	0,75
Questão OR6		0,68	2,03	5,41	36,49	55,41	5,44	6,00	6,00	0,75

Uso do Orçamento Interativo	Frequência (%)						Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	Média	Me	Mo	D.P.
Questão OR11			1,35	3,38	13,51	42,57	39,19	4,78	5,00	5,00	0,84
Questão OR12			2,03	7,43	12,16	38,51	39,86	5,07	5,00	6,00	1,00

Fonte: dados da pesquisa (2020).

No que tange aos usos do orçamento pelos gerentes de agências, a Tabela 13 reúne os resultados para o uso “Diagnóstico” e “Interativo”. Constata-se que a utilização diagnóstica sobressai, para fins de planejamento operacional e controle das atividades da agência, comunicação das metas e formação da estratégia. Para as finalidades mencionadas, os indicadores apresentaram médias 5,12, 5,47 e 5,44, respectivamente. Similarmente, os líderes também apontaram utilizar o orçamento de maneira interativa, como um meio de questionar e debater as próprias decisões e ações, da equipe e dos demais membros organizacionais.

**Tabela 14 - Medidas resumo das variáveis numéricas.**

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
DES	1,51	2,91	-8,39	1,27	24,87
IGM	6,47	0,87	3,58	6,52	8,12
PPC	35828,76	14138,5	15469,55	34329,1	107387,5
CONC	190,2	765,57	0	16	5315

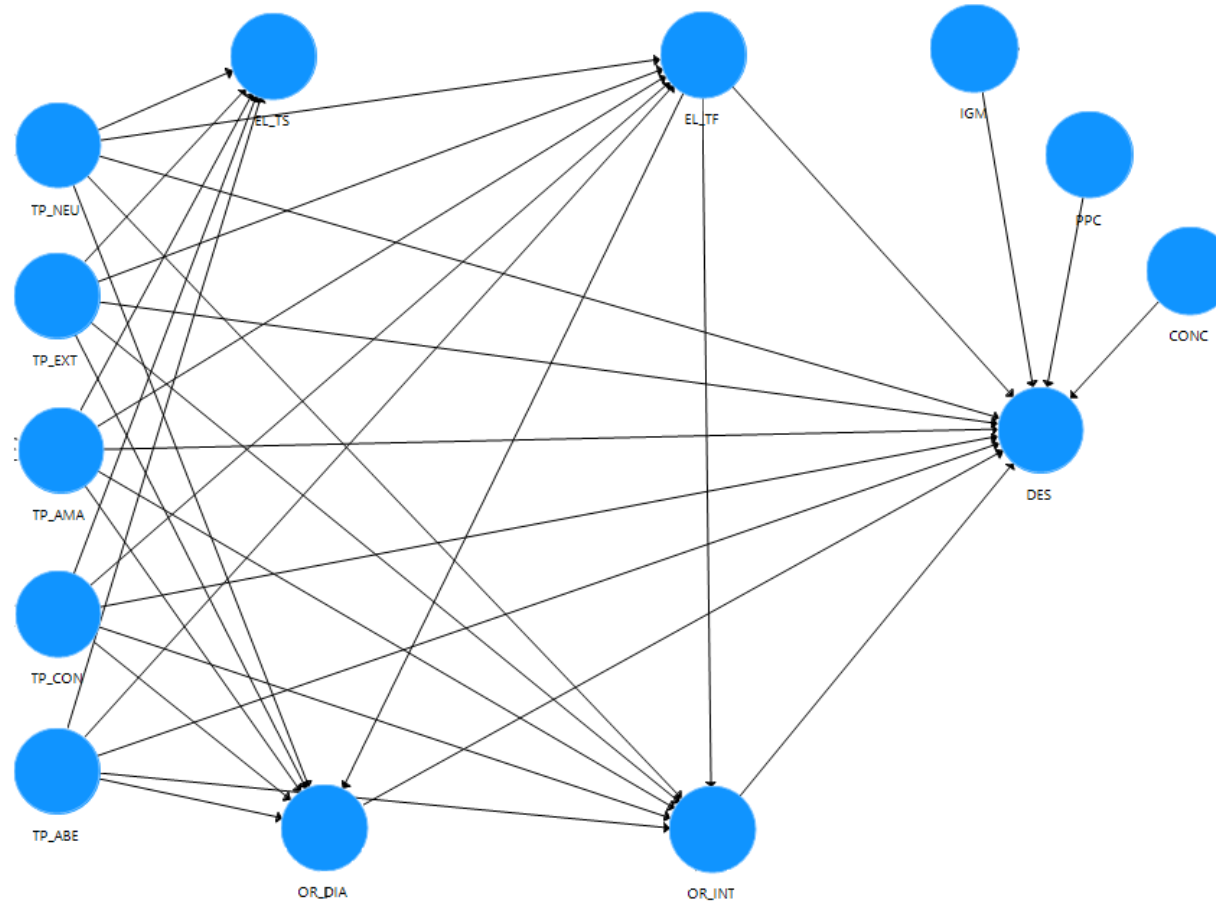
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Neste trabalho, o desempenho foi composto por um índice a partir de relatórios disponibilizados pelas cooperativas participantes. Para composição do índice considerou-se o montante monetário alcançado em relação ao orçado para as metas da agência, em que índice inferior a 1,0, igual a 1,0 e superior a 1,0 correspondem a desempenho não alcançado, desempenho alcançado e desempenho superado. Constata-se, pela Tabela 14, que o desempenho médio observado foi de 1,51, variando entre um mínimo de -8,39 e máximo de 24,87. Já os valores médios observados para as variáveis IGM, PPC e CONC, consideradas como variáveis de controle no modelo, foram de 6,47, 35.828,76 R\$ e 190 concorrentes, respectivamente.

### 4.3 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL

O modelo de equações estruturais proposto no presente trabalho é estruturado de acordo com o seguinte diagrama de caminhos:

**Figura 7** – Modelo de equações estruturais PLS proposto.



Fonte: dados da pesquisa (2020).



A seguir são apresentados os resultados do modelo de equações estruturais, ajustado pelo método de mínimos quadrados parciais. A técnica é dividida entre o modelo de mensuração, que avalia a adequação dos indicadores para a mensuração das variáveis latentes, e modelo estrutural, que avalia as relações entre as variáveis dependentes e independentes.

#### 4.3.1 Modelo de Mensuração

A princípio, avaliou-se a validade convergente do modelo de mensuração. O objetivo foi verificar se os indicadores apresentam uma alta variância em comum. Para tal fim, utilizou-se as cargas fatoriais, bem como as medidas de variância média extraída - *average variance extracted* (AVE) - de confiabilidade composta ou *composite reliability* (CC) e do *alfa de Cronbach* (AC).

**Tabela 15** – Cargas fatoriais dos itens de cada variável latente e indicadores de validade convergente.

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>AVE</b>	<b>CC</b>	<b>AC</b>
Traços de Personalidade - Neurocitismo	TP_IP1	0,03	0,39	0,57	0,32
	TP_IP2	0,65			
	TP_IP3	0,87			
Traços de Personalidade - Extroversão	TP_IP4	0,48	0,38	0,61	0,25
	TP_IP5	0,32			
	TP_IP6	0,90			
Traços de Personalidade - Amabilidade	TP_IP7	0,64	0,38	0,47	0,42
	TP_IP8	-0,19			
	TP_IP9	0,84			
Traços de Personalidade - Conscienciosidade	TP_IP10	0,89	0,46	0,7	0,39
	TP_IP11	0,43			
	TP_IP12	0,63			
Traços de Personalidade - Abertura à experiência	TP_IP13	0,89	0,52	0,76	0,57
	TP_IP14	0,64			
	TP_IP15	0,61			
Estilos de Liderança – Transacional	EL1	0,51	0,46	0,71	0,4
	EL2	0,80			
	EL3	0,69			
	EL4	0,70			
Estilos de Liderança – Transformacional	EL5	0,72	0,51	0,84	0,76
	EL6	0,65			
	EL7	0,77			
	EL8	0,73			
Uso do Orçamento – Diagnóstico	OR1	0,60	0,54	0,85	0,78
	OR3	0,72			
	OR4	0,81			
	OR5	0,74			
Uso do Orçamento – Interativo	OR6	0,78	0,66	0,79	0,51
	OR11	0,91			
	OR12	0,70			

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nota-se, a partir do exposto na Tabela 15, que alguns dos itens apresentaram cargas fatoriais inferiores ao limite de 0,5, conforme sugerido por Hair et al. (2009). Assim, indica-se a necessidade de ajustes no modelo para garantir uma boa validade convergente.

Avaliando os indicadores de validade convergente e adotando valor de 0,5 como limite para a AVE (Fornell & Larcker, 1981), observa-se na Tabela X que algumas variáveis latentes não apresentaram valores iguais ou superiores ao desejado. Porém, avaliando os índices CC e AC, vê-se que apenas 2 (dois) fatores - dos 9 avaliados - apresentaram valores acima de 0,7, limite sugerido por Hair et al. (2009), para ambos os índices. Dessa forma, no intuito de garantir a validade convergente, os seguintes itens foram excluídos em razão da baixa carga fatorial e as cargas dos demais itens foram recalculadas:

- TP\_IP1
- TP\_IP5
- TP\_IP8
- EL1

**Tabela 16** – Cargas fatoriais dos itens mantidos após exclusões, de cada variável latente do instrumento proposto e indicadores de validade convergente.

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>AVE</b>	<b>CC</b>	<b>AC</b>
Traços de Personalidade – Neurocitismo	TP_IP2	0,62	0,59	0,74	0,33
	TP_IP3	0,89			
Traços de Personalidade – Extroversão	TP_IP4	0,50	0,54	0,69	0,19
	TP_IP6	0,92			
Traços de Personalidade – Amabilidade	TP_IP7	0,71	0,63	0,77	0,43
	TP_IP9	0,87			
Traços de Personalidade – Conscienciosidade	TP_IP10	0,92	0,65	0,78	0,49
	TP_IP12	0,67			
	TP_IP13	0,90			
Traços de Personalidade - Abertura à experiência	TP_IP14	0,65	0,52	0,76	0,57
	TP_IP15	0,59			
Estilos de Liderança – Transacional	EL2	0,83	0,63	0,78	0,42
	EL3	0,76			
	EL4	0,70			
Estilos de Liderança – Transformacional	EL5	0,72	0,51	0,84	0,76
	EL6	0,65			
	EL7	0,77			
	EL8	0,74			
Uso do Orçamento – Diagnóstico	OR1	0,59	0,54	0,85	0,78
	OR3	0,72			
	OR4	0,81			
	OR5	0,75			
	OR6	0,78			
Uso do Orçamento – Interativo	OR11	0,91	0,66	0,79	0,51
	OR12	0,71			

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Após a exclusão dos itens listados acima, a Tabela 16 demonstra que nenhuma das cargas fatoriais obtidas para as variáveis observadas, em relação às suas respectivas variáveis latentes, apresentam cargas fatoriais inferiores ao limite de 0,5, conforme sugerido por Hair et al. (2009), isto é, para todos os indicadores, pelo menos 50% da variância do indicador é refletido pelo constructo. Consequentemente, todos os indicadores apresentam uma boa validade.

Novamente, adotando-se como limite para a AVE o valor de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981), percebe-se na Tabela 16 que todas as variáveis latentes apresentaram valores superiores ao desejado, indicando que, em média, mais da metade da variância de seus indicadores é explicada pela variável latente em questão. Apenas o fator Traços de Personalidade –

Extroversão apresentou CC inferior ao limite de 0,70, entretanto, o valor ainda ficou muito próximo (0,69). Já para o AC, observa-se que a maior parte dos fatores, sobretudo em relação aos traços de personalidade, apresentaram valores abaixo dos limites estabelecidos, entretanto, os baixos valores do AC possuem uma grande influência do número de itens que compõem o fator, sendo o pequeno número a provável causa dos valores baixos de tal índice. Dessa forma, considerando que os demais critérios foram atendidos, não foram realizadas outras alterações na estrutura dos itens.

Além da validade convergente, também foi avaliada a validade discriminante do modelo, ou seja, a capacidade do construto de se distinguir verdadeiramente dos demais. Para isso, compara-se o valor da correlação dos construtos com a raiz quadrada de AVE, de acordo com o critério de Fornell & Larcker (1981), destacada na diagonal principal da matriz de correlação dos construtos apresentada a seguir, sendo que as correlações não devem ser maiores que tais limites.

**Tabela 17** – Validade discriminante do modelo ajustado.

	TP_NEU	TP_EXT	TP_AMA	TP_CON	TP_ABE	EL_TS	EL_TF	OR_DIA	OR_INT
TP_NEU	<b>0,77</b>								
TP_EXT	0,51	<b>0,74</b>							
TP_AMA	0,13	0,05	<b>0,80</b>						
TP_CON	0,38	0,43	0,23	<b>0,81</b>					
TP_ABE	0,37	0,48	0,20	0,38	<b>0,72</b>				
EL_TS	0,30	0,24	-0,02	0,06	0,37	<b>0,80</b>			
EL_TF	0,42	0,43	-0,12	0,16	0,35	0,51	<b>0,72</b>		
OR_DIA	0,18	0,19	-0,05	0,22	0,20	0,24	0,32	<b>0,73</b>	
OR_INT	0,18	0,25	0,04	0,26	0,25	0,31	0,30	0,55	<b>0,81</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Pela Tabela 17, observa-se que todos os fatores atendem ao critério de Fornell & Larcker (1981), sendo que as correlações entre os fatores não se mostraram maiores que sua respectiva raiz quadrada da AVE, indicando uma boa validade discriminante. Dessa forma, checadas as validades convergentes e discriminantes, observou-se que o modelo de mensuração proposto, dado os devidos ajustes, se mostrou adequado, sendo que a seguir são avaliadas as hipóteses por meio dos resultados do ajuste do modelo estrutural.

**Tabela 18** – Coeficiente de determinação do modelo ajustado.

<b>Fator</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>R^2</math> ajustado</b>
DES	0,08	-0,01
EL_TF	0,30	0,28
EL_TS	0,20	0,17
OR_DIA	0,15	0,10
OR_INT	0,18	0,14

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O valor de  $R^2$ , apresentado na Tabela 18, de 0,30 para o EL\_TF indica que a variável endógena possui uma grande explicação por meio do modelo estrutural ajustado. Já para as demais variáveis endógenas, o  $R^2$  varia entre de 0,08 a 0,20, indicando uma média explicação (valores de referência para  $R^2$ : 2% - pequeno; 13% - médio e 26% - grande).

#### 4.3.2 Modelo Estrutural

A avaliação das hipóteses do modelo estrutural pelo teste t de *Student*, por meio do procedimento *bootstrapping* com 5.000 subamostras, fixado um nível de 5% de significância, apresentou os resultados contidos na Tabela 19:

Tabela 19 – Resultados dos testes t aplicados.

Hipótese	Caminho	Coefficientes Padronizados	Erro padrão	Valor T	Valor p
H1	TP_NEU -> EL_TS	0,23	0,10	2,44	0,02*
	TP_EXT -> EL_TS	0,02	0,11	0,09	0,93
	TP_AMA -> EL_TS	-0,08	0,09	0,97	0,33
	TP_CON -> EL_TS	-0,14	0,10	1,46	0,15
	TP_ABE -> EL_TS	0,35	0,09	4,01	<0,01*
	TP_NEU -> EL_TF	0,29	0,09	3,11	<0,01*
	TP_EXT -> EL_TF	0,23	0,11	2,05	0,04*
	TP_AMA -> EL_TF	-0,18	0,09	2,07	0,04*
	TP_CON -> EL_TF	-0,06	0,10	0,80	0,43
	TP_ABE -> EL_TF	0,20	0,10	2,09	0,04*
H2	TP_NEU -> OR_DIA	-0,01	0,10	0,10	0,92
	TP_EXT -> OR_DIA	-0,03	0,12	0,30	0,77
	TP_AMA -> OR_DIA	-0,07	0,10	0,72	0,47
	TP_CON -> OR_DIA	0,19	0,12	1,64	0,10
	TP_ABE -> OR_DIA	0,03	0,13	0,36	0,72
	TP_NEU -> OR_INT	-0,07	0,10	0,75	0,45
	TP_EXT -> OR_INT	0,07	0,12	0,60	0,55
	TP_AMA -> OR_INT	0,01	0,11	0,07	0,94
	TP_CON -> OR_INT	0,21	0,10	2,20	0,03*
	TP_ABE -> OR_INT	0,04	0,11	0,29	0,78
H3	TP_NEU -> DES	-0,10	0,11	1,01	0,31
	TP_EXT -> DES	0,05	0,10	0,67	0,50
	TP_AMA -> DES	0,06	0,09	0,72	0,48
	TP_CON -> DES	0,07	0,10	0,65	0,52
	TP_ABE -> DES	-0,10	0,11	1,01	0,31
H4	EL_TS -> OR_DIA	0,11	0,11	1,02	0,31
	EL_TF -> OR_DIA	0,23	0,11	2,02	0,04*
	EL_TS -> OR_INT	0,23	0,09	2,52	0,01*
	EL_TF -> OR_INT	0,14	0,10	1,42	0,16
H5	EL_TS -> DES	0,01	0,12	0,22	0,83
	EL_TF -> DES	-0,10	0,11	0,70	0,48
H6	TP_NEU -> OR -> DES	0,09	0,04	2,24	0,03*
	TP_EXT -> OR -> DES	-0,02	0,05	0,50	0,62
	TP_AMA -> OR -> DES	-0,01	0,04	0,34	0,74
	TP_CON -> OR -> DES	0,03	0,05	0,52	0,60
	TP_ABE -> OR -> DES	0,00	0,06	0,21	0,84
H7	EL_TS -> OR -> DES	0,01	0,04	0,18	0,86
	EL_TF -> OR -> DES	0,05	0,04	1,04	0,30

Fonte: dados da pesquisa (2020).

#### 4.4 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

É fundamental a identificação dos fatores que influenciam a *performance* de gerentes (House & Aditya, 1997; Dirks & Ferrin, 2002). A literatura aponta que os traços de personalidade impactam diretamente os anseios, as atitudes e as percepções dos indivíduos, incluindo os princípios, a interação social e organizacional (Krueger et al., 2002; Fischer & Boer, 2014). No contexto da liderança, a perspectiva dos traços de personalidade foi pioneira

em abordar a temática (Vecchio, 1995). Nesta abordagem, assume-se que há diferenças nas características da personalidade de líderes e não-líderes (Almeida, Novaes & Yamaguti, 2008; Barreto et al., 2013). Assim, a partir da hipótese H1, expõe-se que os traços de personalidade “Neuroticismo” e “Abertura à experiência” apresentam efeitos diretos e significativos no estilo de liderança “Transacional” (valores p de 0,02 e < 0,01, respectivamente).

Northouse (2013) cita Judge, Bono & Gerhardt (2002) em investigação para analisar a relação entre os traços de personalidade do *Big Five* e a liderança. Realizou-se uma meta análise de trabalhos que abordaram a temática de liderança publicados entre 1967 e 1998. Os achados do estudo trouxeram uma forte associação entre os traços de personalidade do *Big Five* e a liderança, com destaque para o traço “Extroversão” que apresentou forte relação com a liderança, sendo este traço, considerado o mais relevante para líderes eficazes. Os resultados também apontaram para uma associação bastante considerável entre os traços de personalidade “Abertura a experiência” e “Neuroticismo”.

Na liderança “Transformacional”, Bono e Judge (2004) apontam o traço de personalidade “Extroversão” como o mais pronunciado, enquanto a liderança transacional mostrou-se mais fortemente relacionada com o traço amabilidade. Na presente dissertação, apenas o traço de personalidade “Conscienciosidade” não apresentou evidências amostrais de efeito significativo para o estilo Transformacional (valor p de 0,43), ao nível de 5% de significância, sendo que todos os efeitos foram positivos, a exceção do efeito do traço “Amabilidade” no estilo de liderança “Transformacional” (coeficiente de -0,18). Estes achados corroboram parcialmente com os resultados encontrados por Judge et al., (2002) que apresentaram forte relação entre os cinco traços de personalidade e os estilos de liderança.

No que tange a hipótese H2, verificou-se que o traço de personalidade “Conscienciosidade” apresenta efeito direto, significativo e positivo no uso do orçamento “Interativo” (valor p de 0,03). Os demais traços de personalidade (Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade e Neuroticismo) não apresentaram efeitos significativos nos usos do orçamento “Diagnóstico” e “Interativo”. O orçamento é caracterizado como uma das peças fundamentais que sustentam a gestão das empresas (Frezatti, 2006, p. 44) e, nesse sentido, Robberts et al., (2000) apresentam em seu estudo que indivíduos conscienciosos possuem maior relação com um conjunto de atividades similares, como as atividades de coordenação e gestão.

Investigações têm sido realizadas com a finalidade de trazer novas abordagens ao traço de personalidade “Conscienciosidade”, bem como sua relação com outras variáveis (Campos, 2017). Na pesquisa de Nakano, Zaia & Oliveira (2016), concluiu-se que os sujeitos com maior score na dimensão “Conscienciosidade” possuem maior comportamento criativo, pois são

organizados, persistentes, controlados e motivados (Benet-Martínez & John, 1998; Judge & Iles, 2002; Gosling et al., 2003; Palma, 2012; Mckee, Waples, & Tullis, 2017). Por sua vez, o uso do orçamento em uma perspectiva interativa proporciona o desenvolvimento de uma maior interação entre os indivíduos nos diferentes níveis hierárquicos da organização (Simons, 1995). Entende-se que esta interação pode ser facilitada e conquistada a partir do comportamento criativo do gerente.

Vasconcelos, Sampaio & Nascimento (2013) advogam que pessoas predominantemente conscienciosas tendem a obterem maior aptidão para realizar suas atividades e, como consequência, atingirem melhores *performances*. Ideia também corroborada por autores (Javaras et al., 2012; Dobewall, Aavik, Konstabel, Schwartz, & Realo, 2014; DeYoung, 2015; Myszkowski, Storme, Davila, & Lubart, 2015) que apontam o referido traço de personalidade como um dos maiores preditores do desempenho no trabalho e no alcance de metas difíceis. Assim, diante do contexto de acirrada competição em que as instituições financeiras estão inseridas, o estímulo ao desenvolvimento de novos projetos, ideias e inovações que o uso do orçamento interativo proporciona (Simons, 1995) é uma vantagem competitiva.

Pesquisas têm sido elaboradas no intuito de compreender a relação entre personalidade e *performance* e, sobretudo, quais dimensões da personalidade estão associadas ao desempenho organizacional (Schmitt, 2014; Furnham, 2017), sejam considerando as características pessoais como variáveis moderadoras (Witt, Andrews & Carlson, 2004 e Fong & Tosi Jr., 2007) ou como variáveis de controle (Kluemper, DeGroot & Choi, 2013). Entretanto, a depender do contexto, observou-se que a dimensão da personalidade – ou o conjunto de dimensões – relacionada com o desempenho pode variar. Neste estudo, conforme hipóteses H3 e H7 desenhadas, não houve efeito direto dos traços de personalidade no desempenho das agências, apenas o efeito indireto do traço de personalidade “Neuroticismo” mediado pelo uso do orçamento mostrou-se significativo (valor p de 0,03), sendo o mesmo positivo.

Na investigação de Kammeyer-Mueller, Simon & Judge (2013), empregou-se o traço de personalidade “Neuroticismo” como variável moderadora e, em um dos resultados, os autores identificaram que sujeitos neuróticos apresentavam elevados graus de exaustão emocional pós-trabalho. Estado exaustivo apontado como adverso ao desempenho do indivíduo no trabalho (Hollanda, 2014). A literatura também sinaliza que os traços de personalidade “Conscienciosidade” e “Neuroticismo” – este quando baixo – são as dimensões melhores preditoras do desempenho (Schmitt, 2014; Furnham, 2017). Por outro lado, indivíduos com alto nível de neuroticismo apresentam influências negativas na *performance* (Salgado & Rumbo, 1997; Frtich & Rusakova, 2010; Domingos, 2015).



Por mais paradoxal que soe, o resultado emergido a partir da hipótese H7 diverge dos apontamentos e contribuições realizadas acerca da temática. Abdo (2017) constatou relação entre neuroticismo e a falta de concentração (ou atenção) por períodos prolongados, justificada pelo excesso de preocupações irrelevantes e atenção demasiada a fatos passados. Nesse sentido, Demerouti, Taris & Bakker (2007) detectaram que a concentração contribui para melhores desempenhos. Ideia corroborada nos trabalhos de Kessler et al. (2005) e Shifrin, Proctor & Prevatt (2009), ao relacionarem o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) em adultos à baixas significativas na *performance* no trabalho.

Contudo, na relação entre o traço de personalidade “Neuroticismo” e desempenho, Van Doorn & Lang (2010) defendem a inclusão de informações a respeito da natureza da atividade realizada pelo indivíduo. Em razão da hipótese H7 apresentar efeito indireto do traço “Neuroticismo” no desempenho de agências bancárias, entende-se que o ofício bancário possui peculiaridades que contribuem para o surgimento de características condizentes ao referido traço, não sendo, necessariamente, características ligadas à personalidade do gerente, mas sim, de consequências ou condições despertadas pelo cargo ocupado. Alto desgaste, baixo apoio social no trabalho, alto esforço, baixa recompensa e comprometimento excessivo, foram apontados por Valente (2014) como possíveis fatores para o desenvolvimento da depressão em trabalhadores da atividade bancária.

A conceituação de “liderança”, de forma ampla, tem sido realizada por meio de diferentes abordagens (Northouse, 2013). Aceita-se como definição, de maneira restrita, que liderança é a influência desempenhada por um sujeito em relação ao comportamento de outros (Vroom & Jago, 2007). Os estilos de liderança, especificamente, são objetos de estudos em investigações que buscam identificar os determinantes do estilo de uso do SCG (Harlez & Malagueño, 2012), expondo que traços comportamentais do líder influenciam a sua utilização. Posto isto, destaca-se que o estilo de liderança transacional influencia o uso do orçamento diagnóstico, em conformidade com a hipótese H4 (valor p de 0,04).

A liderança transacional relaciona-se a gerentes mais experientes, com tendência ao conservadorismo (Tihanyi, 2000; Macpherson & Holt, 2007) e com enfoque ao alcance de resultados, metas, controles e centralização de poder (Antonakis et al., 2003). Os SCG diagnósticos, por sua vez, são estruturados para garantir o alcance das metas, objetivos e padrões pré-estabelecidos (Henri, 2006) e, havendo desvios de resultados que afastam do planejado, *feedbacks* das ações dos membros da equipe e ações corretivas são utilizadas (Simons, 1995; Hoque & Chia, 2012; Chong & Mahama, 2014). Assim, para que a entidade obtenha ganhos operacionais em sua gestão, faz-se necessário um estilo de liderança condizente

com tal objetivo, pois a tomada de decisão pode gerar consequências diferentes em razão das características e atitudes do líder (Hoozée & Bruggeman, 2010).

Outro resultado a partir na hipótese H4, é a influência da liderança transformacional no uso do orçamento interativo (valor p de 0,01). Isto é, o estilo transformacional do líder favorece a utilização do orçamento de maneira interativa. O líder transformacional, por meio da utilização do carisma, da empatia e do encanto, aumenta o sentimento de importância dos subordinados, os motiva a realizarem mais do que costumeiramente realizam (Schermerhorn, 1999), elevando suas performances e compromisso com o bem-estar da equipe e da organização (Bass & Riggio, 2005). Assim, cria-se um ambiente favorável ao uso do orçamento baseado no diálogo entre líderes e liderados, contribuindo para o surgimento de ideias e iniciativas que mitiguem ou eliminem contingências que coloquem as estratégias da organização em risco (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006).

Na liderança transformacional, os subordinados recebem capacitações individuais, são instigados a serem criativos e a pensarem “fora da caixa” (Bass, 2008). É nesta direção que o uso interativo do orçamento é caracterizado como um meio propício para desenvolver habilidades de inovação da empresa, de orientação para o mercado, empreendedorismo e aprendizagens; competências primordiais para a inovação de produtos, serviços e processos da organização (Henri, 2006; Bisbe & Malagueño, 2009). Entretanto, Jung et al., (2003) evidencia a necessidade de um equilíbrio entre conceder autonomia aos liderados para proporem alternativas à empresa e supri-los de instruções relacionadas ao alcance de metas e tarefas a serem cumpridas. Resultados que solidificam a visão de Simons (1995) relacionada a necessidade de balanceamento das forças opostas geradas pela tensão dinâmica.

#### 4.4.1 Variáveis de Controle

Ainda que as cooperativas de crédito se constituam como organizações empresariais, Macedo, Pinheiro & Silva (2010) ressaltam a responsabilidade social que essas entidades possuem. As particularidades do cooperativismo, segundo Oliveira (2015), contribuem para o desenvolvimento de uma localidade ao proporcionar melhorias nas esferas públicas, como educação e saúde, fomentos de projetos ecológicos, assistência técnica, etc. Assim, no intuito de identificar possíveis distinções nas relações propostas pela presente pesquisa, três variáveis de controle foram inseridas no modelo: o Índice de Governança Municipal (IGM), o PIB per capita do município em que a agência bancária está inserida e a concorrência – quantidade de agências bancárias e pontos de atendimento que a cidade possui.

O progresso de uma região provém da combinação de componentes políticos, institucionais e sociais, isto é, da capacidade social de organização e da adequada aplicação dos recursos captados (Lima, Silva & Coelho Lima, 2013). O IGM-CFA foi criado com o intuito de auxiliar gestores públicos a entender, através de dados consolidados, quais seriam as possíveis oportunidades de melhorias em seu município (IGM, 2021). O respectivo índice é formado pela análise das áreas de: Educação, Saúde, Gestão Fiscal, Transparência e Accountability, Efetividade, Informatização/TI, Planejamento Urbano, Saneamento, Gestão Ambiental, Articulação Institucional, Recursos Humanos, Habitação, Vulnerabilidade Social e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM (Filho, 2018).

Há evidências empíricas sobre o relevante papel que as cooperativas de crédito exercem no desempenho econômico do contexto em que estão inseridas (Risson, 2010; Bretos & Marcuello, 2016; Caporale et al., 2016; Ferreira, Gonçalves & Braga, 2016; Jacques & Gonçalves, 2016; Samian et al., 2017; Coccoresse & Shaffer, 2018). Importância justificada pelos riscos assumidos ao aplicar seus recursos em prol da sociedade pertencente e, como consequências, formação de poupança, maior circulação monetária e desenvolvimento local (Soares & Melo Sobrinho, 2007). Corroborando com o apresentado, no intuito de mensurar o efeito das cooperativas de créditos nas cidades brasileiras, Jacques & Gonçalves (2016) encontraram um impacto médio de R\$ 1,825 no PIB per capita. Ou seja, para uma amostra de 3.580 municípios, as cooperativas de crédito impactam positivamente a renda da cidade.

**Tabela 20 - Resultados dos testes t aplicados às variáveis de controle.**

Hipótese	Caminho	Coefficientes Padronizados	Erro padrão	Valor T	Valor p
Controle	IGM -> DES	-0,03	0,1	0,24	0,81
	PPC -> DES	0,02	0,07	0,36	0,72
	CONC -> DES	-0,04	0,07	0,67	0,50

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Diante das evidências encontradas na literatura acerca das influências do cooperativismo de crédito no desenvolvimento econômico local, entendeu-se, em um primeiro momento, que seria pertinente incluir variáveis que, possivelmente, impactariam o desempenho da agência. Entretanto, conforme demonstrado na Tabela 20, os efeitos diretos das variáveis de controle não se mostraram significativos para o desempenho, considerando o nível de 5% de significância. Isto é, para a amostra deste estudo, as agências pertencentes a municípios com o IGM alto, PIB per capita elevado e concorrência acirrada não alcançaram desempenhos superiores em relação àquelas inseridas em cidades com baixo IGM, PIB per capita inferior e concorrência menos hostil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre traços de personalidade, estilos de liderança e uso do orçamento por gerentes no desempenho de agências bancária de cooperativas de crédito. O propósito da pesquisa foi alcançado aplicando um questionário à 148 responsáveis por agências bancárias de cooperativas de crédito e, posteriormente, utilizando o modelo de equações estruturais ou *Structural Equation Modeling* (SEM) para análise dos dados, ajustando-o por meio do método de mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Square* (PLS).

Quanto à influência dos traços de personalidade nos estilos de liderança, “Neuroticismo” e “Abertura à experiência” mostraram-se relacionados positivamente com o estilo de liderança “Transacional”. Ou seja, para a amostra desta pesquisa, estes achados indicam que os líderes transacionais apresentam características vinculadas à instabilidade emocional e ao estresse, bem como traços ligados à criatividade e intenção de empreender. A literatura advoga que traços associados ao neuroticismo podem contribuir para o desenvolvimento de um estado depressivo (Costa & McCrae, 1992), entretanto, conforme exposto por Valente (2014), as particularidades do ofício bancário também podem ser preditoras do surgimento de insegurança, tristeza, angústia, ansiedade em indivíduos e, como consequência, tendência à depressão. Assim, entende-se que a atividade bancária pode contribuir para o surgimento de características condizentes ao referido traço, não sendo, necessariamente, características ligadas à personalidade do gerente.

Na liderança “Transformacional” – excessão do traço de personalidade “Conscienciosidade” – todos os demais traços apresentaram efeitos significativos diretos. Positivamente, relacionaram-se à liderança transformacional os traços de personalidade “Neuroticismo”, “Abertura à experiência” e “Extroversão”; negativamente, associou-se o traço “Amabilidade”. Líderes transformacionais representam as características de um líder confiante, estimulante intelectualmente, carismático e inspirador (Bass, 1990), adjetivos que convergem ao fator “Extroversão”. Porém, tanto líderes transacionais quanto transformacionais apresentaram relações com os fatores “Neuroticismo” e “Abertura à experiência”. Este pode ser um indicativo válido para a abordagem situacional de liderança, que defende o pressuposto de um contexto específico exigir um estilo de liderança moldado para aquele ambiente (Araujo, 2014), sem deixar de atentar-se às interações entre o líder e os demais membros da equipe (Almada & Policarpo, 2016).

No tocante à influência dos traços de personalidade dos gerentes no uso do orçamento, obteve-se o traço de personalidade “Conscienciosidade” positivamente relacionado com o uso

do orçamento “Interativo”. Indivíduos conscienciosos são perseverantes, autodisciplinados, cuidadosos e bem alinhados ao âmbito organizacional (McCrae & Costa, 1985), características que direcionam à uma correlação com o uso diagnóstico do orçamento, pois este enfoque da prática gerencial é mais mecanicista, voltado ao controle e monitoramento de metas atingidas, avaliação de desempenho e correção de desvios (Simons, 1995; Widener, 2007; Diehl & Souza, 2008; Hofmann, Wald & Gleich, 2012; Hoque & Chia, 2012; Chong & Mahama, 2014). Adiciona-se às características mencionadas a conclusão de Nakano, Zaia & Oliveira (2016) que sujeitos com maior score na dimensão “Conscienciosidade” possuem maior comportamento criativo. Conclusão que contribui e dá suporte à relação emergida a partir da hipótese H3, visto que, o uso do orçamento em uma perspectiva interativa proporciona o desenvolvimento de uma maior interação entre os indivíduos da organização (Simons, 1995) e esta interatividade pode ser facilitada e conquistada em razão do comportamento criativo do gerente.

Dentre os achados deste estudo, verificou-se que apenas o traço de personalidade “Neuroticismo” apresentou efeito indireto no desempenho das agências bancárias. Em síntese, pode-se dizer que o desempenho das agências é pouco influenciado pelas características pessoais dos gerentes. Apesar da literatura apontar a influência de um, ou um conjunto, de traços de personalidade na *performance* organizacional, não há consenso sobre qual ou quais traços são preditores do desempenho. Entende-se que esta baixa influência pode justificar-se em razão do contexto em que as instituições financeiras cooperativas estão inseridas, como a alta concorrência, por exemplo. Assim, apoia-se a ideia de Van Doorn & Lang (2010) sobre a inclusão de informações a respeito da natureza da atividade realizada pelo indivíduo para melhor explicar a relação entre indivíduos neuróticos e desempenho.

Neste estudo, também surgem indicativos da atuação dos estilos de liderança na maneira como o orçamento é utilizado nas agências. Destaca-se às influências expressas pelos estilos de liderança “Transacional” e “Transformacional” nos usos do orçamento “Diagnóstico” e “Interativo”, respectivamente. Diante dos comportamentos que definem as lideranças mencionadas, o líder é direcionador dos indivíduos e equipes para objetivos definidos previamente, logo, considera-se que seja capaz de influenciar a maneira como os membros da organização utilizam o SCG e, especialmente, o orçamento. Dessa forma, constata-se que os gerentes de agência participantes da pesquisa possuem competências para influenciar os usos do orçamento diagnóstico e interativo.

A priori, assumiu-se como premissas a influência direta dos traços de personalidade (Kanfer & Heggestad, 1997; Kanfer & Kantrowitz, 2002; Johnson, 2003; Rothmann & Coetzer, 2003; Barrick & Mount, 2005; Vasconcelos, 2005; Gerhardt, Rose & Peterson, 2007; Tett &

Christiansen, 2007; Caraion-Buzdea, Barbat, Runcan & Vlaicu, 2010) e dos estilos de liderança (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Jung & Avolio, 1999; Egri & Herman, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Cummings, et al., 2010; Wang et al., 2011; Mroz, Yoerger & Allen, 2018) no desempenho. Entretanto, para este tudo, conclui-se que as variáveis relacionadas aos aspectos pessoais e de liderança dos gerentes não afetam o desempenho da agência sob sua responsabilidade. O segmento de instituições financeiras não é alvo de investigações que buscam relacionar os elementos contidos neste trabalho, assim, acredita-se que a divergência dos achados expostos nesta dissertação em relação às evidências pregadas pela literatura justifica-se pelas particularidades das instituições cooperativas de crédito – forte regulamentação e normatização, ambiente marcado pela excessiva cobrança pelo atingimento das metas, inadimplência, modelo de gestão, etc.

A partir dos resultados encontrados acerca da temática – traços de personalidade, estilos de liderança e desempenho – e os achados desta pesquisa, infere-se a necessidade de considerar as especificidades do contexto objeto de estudo. As pesquisas, de modo geral, têm se concentrado em investigar a relação direta entre personalidade e desempenho; poucas estudam a relação considerando outras variáveis como moderadoras e mediadoras (Gerhardt, Rode & Peterson, 2007; Tabak, Nguyen, Basuray & Darrow, 2009; Kell, Rittmayer, Crook & Motowidlo, 2010; Hazrati-Viaria, Rada & Torabi, 2012). Os resultados que ora comprovam e ora refutam, indicam a necessidade de inclusão de aspectos situacionais moderadores que podem melhor predizer a relação com o desempenho (Tett & Burnett, 2003).

Dessa forma, as evidências expressas nesta pesquisa contribuem para o meio acadêmico, especificamente no desenvolvimento de novos estudos que abordem os traços de personalidade, estilos de liderança e uso do orçamento em instituições financeiras cooperativas. O estudo também gerou subsídios para melhor entender a relação entre as variáveis presentes, bem como compreender quais possuem relação com o desempenho da agência. Apesar da literatura apontar a relevância que o cooperativismo de crédito possui para o desenvolvimento econômico de sua localidade, este estudo colaborou trazendo evidências de que esta relação não ocorre inversamente, ou seja, cidades mais desenvolvidas – renda per capita, gastos e políticas públicas – não contribuem para melhores desempenhos das agências do próprio município.

Na perspectiva de implicações práticas, os dados sobre os traços de personalidade e estilo de liderança dos gerentes contidos neste trabalho dão suporte aos recrutadores para obter maior assertividade na admissão de profissionais que estejam alinhados com a missão, visão e valores da organização, evitando, dentro do possível, taxas de rotatividade elevadas. Os achados deste estudo também contribuem para melhores tomadas de decisões na organização, ao

alimentar gerentes, diretores e presidentes com informações a respeito de características pessoais, comportamentos de liderança, orçamento e variáveis contextuais que melhor predizem desempenhos superiores.

No que compete às limitações, pontua-se o objetivo restrito do estudo em abordar traços pessoais, comportamentos de liderança e da forma de uso de uma prática de contabilidade gerencial no desempenho de agências bancárias de cooperativas de crédito. Compreende-se, da mesma forma, que a amostra composta neste trabalho é outro fator limitante para a generalização de resultados, visto a totalidade de gerentes pertencentes ao sistema cooperativo escolhido para a presente dissertação. O trabalho concentrou-se em investigar apenas uma fatia de todas as variáveis pessoais, comportamentais, situacionais, contextuais, econômicas e políticas que podem exercer determinada influência no desempenho de agências bancárias cooperativas. Também torna-se relevante ressaltar que a pesquisa está circunscrita a um espaço-tempo em que a pandemia de Coronavírus (COVID-19) tem afetado diretamente diversos âmbitos da sociedade e que as consequências da doença não foram englobadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. *Tese de Doutorado*.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606.
- Aberethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Reserach*, 21(1), 2-16.
- Ahmed, M. M. M. & El-Hag, F. M., 2003. Energy supply to livestock from tropical rangeland during the dry season. *Trop. Anim. Health Prod.*, 35 (2), 169-177.
- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Aliyu, N. S., C. Z. M. Jamil & R. Mohamed. (2014) The mediating role of management control system in the relationship between corporate governance and the performance of bailed-out banks in Nigeria. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 164(31), 613-620.
- Allport, G. W. (1937). The functional autonomy of motives. *American Journal of Psychology*, 50, 141-156.
- Allport, G. W. (1966). *Personalidade padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Herder; Editora da Universidade de São Paulo.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23(1), 10-19.
- Almeida, M. I. R. de, Novaes, M. B. C. de, & Yamaguti, C. L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração da UFSM*.
- Alves, A. B. (2010). Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional. *Dissertação de Mestrado*.
- Amran, N.A., Mohd A. M. Y., Rokiah, I. & Norhani, A. (2014). Do characteristics of CEO and chairman influence government-linked companies performance?. *Social and Behavioral Sciences*, 109, 799–803.
- Andrade, J. M. (2008). Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o brasil. *Tese de Doutorado*.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Antoncic, B. Bratkovic K. T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The Big-Five personality-entrepreneurship relationship: evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819-841.
- Araújo, R. N. de (2014). Estilos de liderança e o desempenho dos liderados. *Dissertação de Mestrado*.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A, Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. São Paulo: Atlas.



- Avkiran, N. K. (1999). An application reference for data envelopment analysis in branch banking: helping the novice researcher. *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 206-220.
- Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Management Department Faculty Publications*. 15(6), 801-826.
- Banker, R., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Barbosa, I. (2016). Influência dos vieses cognitivos no julgamento dos contadores diante de eventos contábeis que afetam as informações apresentados nas demonstrações contábeis. *Dissertação de mestrado*.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A. R., Germano G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 34-52.
- Barreto, P. S., Macedo, M. A. S. & Alves, F. J. S. (2013). Tomada de decisão e teoria dos prospectos em ambiente contábil: uma análise com foco no efeito framing. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(2), 61-79.
- Barrick, M. & Mount, M. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 261-272.
- Barros, M. G. & Moraes, M. B. C. (2015). Análise dos Determinantes de Desempenho em Cooperativas de Crédito no Brasil: Um Estudo com Base no Desempenho Financeiro e Operacional em Benefício ao Cooperado. In *Anais*. São Paulo: XV Congresso USP.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional transformational leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beltramini, L. C. C. B., Gomes, S. M. S. & Araújo, D. M. (2013). Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho Corporativo: Um Estudo Empírico em Instituições de Ensino Superior. In *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Benet-Martínez, V. & John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: multitrait multimethod analyses of the big five in Spain and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Bensi, L., Giusberti, F., Nori, R. & Gambetti, E. (2010). Individual differences and reasoning: A study on personality traits. *British journal of psychology*, 101, 545-562.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 34(3), 102-114.
- Behrman, D. & Perreault, W. (1982). Measuring the performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 355-369.
- Besutti, J. & Angonese, R. (2017). Traços de Personalidade e Intenção Empreendedora. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3), 98-123.
- Beuren, I. M. & Teixeira, S. A. (2014). Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o performance management and control. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 169-192.

- Beuren, I. M. & Vaz, P. V. C. (2016). Papel mediador do pacote do sistema de controle gerencial na relação entre estratégia ambiental e performance gerencial. In *Anais*. São Paulo: XVI Congresso USP.
- Bisbe, J. & Otle, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Björklund, M. & Forslund, H. (2013). The purpose and focus of environmental performance measurement systems in logistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(3), 230-249.
- Bhimani, A. (2018). As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente?. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 189-193.
- Böckem, S., & Schiller, U. (2009). Managerial use of an information system. *Journal of Accounting Research*, 1(2), 1-39.
- Bourne, M., Wilcox, M., Mills, J. & Neely, A. (2000). Designing implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations Management*, 20(7), 754-771.
- Boshof, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2002). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230.
- Banco Central do Brasil. (2009). Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm)>. Acesso em: 24 jun. 2020.
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J. & Bressan, A. A. (2010). Eficiência e economia de escala em cooperativas de crédito: uma abordagem de fronteira estocástica de custo com dados em painel. *Advances in Specific and Applied Accounting*, 3(3), 335-352.
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A. & Resende Filho, M. A. (2011). Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação do Sistema Pearls. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 113-144.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Brookson, S. (2000). *Como elaborar orçamentos*. São Paulo: Publifolha.
- Brumatti, N. V. (2019). Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial: um estudo em grandes empresas paranaenses. *Dissertação de Mestrado*.
- Bryman, A. (1993). Charismatic Leadership in organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly Journal*, 4, 289-304.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

- Camanho, A. S. & Dyson, R. G. (2005). Cost efficiency, production and value-added models in the analysis of bank branch performance. *Journal of the Operational Research Society*, 56(5), 483-494.
- Cameron, K. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *The Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Carneiro, M., Salgado Junior, A. P. & Macoris, L. S. (2016). Avaliação da Eficiência Bancária por Meio da Abordagem de Intermediação: uma Análise Comparativa de Instituições Financeiras Brasileiras. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 22(3), 56-79.
- Cavalcanti, V. L. (2009). *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Costa, P. T. J. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Couto-de-Souza, C. L. & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120.
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(6), 587- 624.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L. & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49.
- Chapman, C. S. & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Chenhall, R. H. & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(3), 127-168.
- Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13
- Chong, T. T. L. & Leung, J. M. J. (2003). An empirical comparison of moving average envelopes and Bollinger Bands. *Applied Economics Letters*, 10(6), 339-341.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Crant, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(1), 42-49.

- Creswell, J. W. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno De Estudos*, 18, 01-20.
- Cruz, A. P. C. (2014). Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. *Tese de Doutorado*.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F. & Bido, D. S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 19(6) 772-794.
- Cugueró-Escofet, N. & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cummings, G. G., Tatea, K., Leea, S., Wongd, C. A., Paananena, T., Micaronia, S. P. M. & Chatterjeea, G. E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-85.
- D'amico, S. M. & Monteiro, J. K. (2012). Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 381-396.
- Da Silva, H. M. T. P. (2015) A ética e a utilidade da contabilidade. *Dissertação de mestrado*.
- Davila, A. & Wouter, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, 30, 587-608.
- Defaveri, I. R., Dal Vesco, D. G. & Strassburg, U. (2018). Uso dos SCG no gerenciamento das tensões dinâmicas: uma análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(2), 201-222.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Derfuss T., Bergvall N. K., Sfikas, N., Tomic, D. L. (2015). Efficacy of fingolimod in patients with highly active relapsing-remitting multiple sclerosis. *Curr Med Res Opin.* 31(9), 1687-1691.
- Dessen, M. C. & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Diehl, C. A., & de Souza, M. A. (2008). Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (2), 41-66.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417- 440.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H. & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on level of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 6-35.
- Draghici, A., Popescu, A. D. & Gogan, L. M. (2014). Proposed model for monitoring organizational performance. *Social and Behavioral Sciences*, 124, 544-551.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Efferin, S. & Hopper, T., 2007. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223–262.

- Egri, C. P., & 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(4), 571–604.
- Ellert, J. C. (1990). *Administração Financeira em Bancos*. São Paulo: IBCB.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Escorsin, A. P. & Walger, C. (2017). Liderança e desenvolvimento de equipes. Curitiba: Intersaberes.
- Espejo, M. M. (2008). Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada. *Tese de Doutorado*.
- Espejo, M. M. dos S. B. & Frezatti, F. (2008). A contabilidade gerencial sob a perspectiva contingencial: a influência de fatores contingenciais no sistema orçamentário modelada por equações estruturais. In *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Evans, M. & Tucker, B. P. (2015). Unpacking the package. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 12(4), 346.
- Eysenck, H. J., & Prell, D. B. (1951). The inheritance of neuroticism: na experimental study. *The British Journal of Psychiatry*, 97(408), 441-465.
- Faveri, D. B. & Knupp, P. S. (2018). Finanças Comportamentais: Relação entre Traços de Personalidade e Vieses Comportamentais. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 15(1), 18-30.
- Fernandes, M. R. (2005). *Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Fernandes, B. H., Fleury, M. T. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2005) The Design And Use Of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *Social Science Research Network*.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the desing and use of management control systems. *Social Science Research Network*.
- Ferreira, M. A. M., Gonçalves, R. M. L. & Braga, M. J. (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425-445.
- Fisher, J. (1995). "Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity". *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Fiedler, F. E. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(213), 153-169.
- Fogaça, L. T. F. B. (2019). A influência da autoeficácia nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho: estudo sob a ótica da teoria social cognitiva. *Dissertação de Mestrado*.
- Fontes Filho, J. R., Coelho, F. C. & Ventura, E. C. F. (2009). Governança em Cooperativas de Créditos: Singularidade no Caso Brasileiro. In Ventura, E. C. F., Fontes Filho, J. R. & Soares, M. M. *Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de créditos*. Brasília: BCB, 63-87.
- Frezatti, F. (2008). *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. N., Oyadomari, J. C. (2010). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *ASAA – Advances in Scientific and Applied Accounting*.
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, D. S., Nascimento, A. R., & Relvas, T. R. S. (2012). Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *Brazilian Business Review*, 9(1), 134-155.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Cruz, A. P. C. D., & Machado, M. J. C. (2017). Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. *BAR- Brazilian Administration Review*, 14(3).
- Friedman, H. S. & Schustack, M. W. (2004). *Teorias da personalidade. Da teoria clássica à pesquisa moderna*. São Paulo: Prentice Hall.
- Garcia, L. F. (2006). Teorias psicométricas da personalidade. In C. E. Flores-Mendonza & R. Colom (Orgs.). *Introdução à psicologia das diferenças individuais*. Porto Alegre: Artmed.
- Ghalayini, A. M. & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Golany, B. & Storbeck, J. E. (1999). A Data Envelopment Analysis of the Operational Efficiency of Bank Branches. *Interfaces*, 29(3), 14-26.
- Goldberg, L., R. (1993). “The Structure Of Phenotypic Personality Traits”. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Gomes, A. R. (2005). Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. *Tese de Doutorado*.
- Gonçalves, A., Trevisol, N. P., Lopes, M. C. & Soethe, J. S. (2015). A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. GEPROS. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 85-100.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528.
- Govindarajan, V. & Gupta, K. (1985). Linking Control Systems To Business Unit Strategy: Impact On Performance. *Accounting Organizations and Society*, 10 (1), 51-66.
- Govindarajan, V. A. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*.
- Guenther, T. W. & Heinicke, A. (2018). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42(1), 1-25.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-61.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141–163.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 95-116.
- Hansen, S. C. & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.

- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2016). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hersey, P. & Blanchard, H. (1980). The management change, *Training and development journal*, 34(6), 80-98.
- Hofmann, S., Wald, A. & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23(3), 153-182.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hopwood, A.G. (1972). "The relationship between accounting and personnel management - past conflicts and future potential", *Personnel Review*, 1(2), 40-47
- Hopwood, A. G. (1974). Book Reviews. *Journal of General Management*, 1(4), 84–86.
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative research in accounting & management*, 9(2), 123-145.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Horngreen, C. T., Foster, G., Datar, S. M. (2001). *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Horngreen, C. T., Sunden, G. L. & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: the big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Ibarra, H. & Hansen, M. T. (2011). Are you a collaborative leader?. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Isidoro, C. (2012). O impacto do desenho e uso dos sistemas de controle gerencial na estratégia organizacional. *Dissertação de Mestrado*.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998) Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8), 715-741.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Jogulu, U. D. & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*. Guilford Press.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Jurnet, I. A. & Maldonado, G. J. (2010). Influence of personality and individual abilities on the sense of presence experienced in anxiety triggering virtual environments. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(10), 788-801

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of management journal*, 42(2), 208-218.
- Junqueira, E. R. (2010). Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. *Tese de Doutorado*.
- Junqueira, E., Dutra, E., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. (2016). Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), 334-348.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2002) A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 1222-1245.
- Kim, S. (2003). Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 21(1), 9-18.
- Khandekar, A. & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance - Understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, 48(8), 682-692.
- Kleine, C. & Weißenberger, B. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice, *Metrika: International Journal for Theoretical and Applied Statistics*, 24(3), 241-266.
- Ko, Y. J., Chang, Y., Jang, W., Sagas, M., & Spengler, J. O. (2016). A Hierarchical Approach for Predicting Sport Consumption Behavior: A Personality and Needs Perspective. *Journal of Sport Management*, 31(3), 213- 228.
- Kober, R. O., Ng, J. & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425 - 452
- Kyj, L. & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2012). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- Langevin, P. & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207–232.
- Lapierre, L. (1989). Imaginário, Administração e Liderança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 29(4).
- Lavarda, C. E. F. & Pereira, A. M. (2010). Planejamento e Controle orçamentário empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão. *ABCustos*.
- Leite, R., Cherobim, A., Silva, H. & Bufrem, L. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.
- Leme, M. A. (2018). Valores familiares e sistemas de controle gerencial: análise do processo de adoção em uma empresa familiar. *Dissertação de Mestrado*.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, 58–63.
- Libby, T. and Lindsay, R.M. (2010) Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75.
- Limongi-França, A. C. Arellano, E. B. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.



- Liu, X. & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298.
- Lopes, H. A. & Blaschek, J. R. (2007). Minimizando as Deficiências do Planejamento Operacional com o Uso do Orçamento Baseado em Atividades. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 12(2).
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Lucena, W. G. L., Fernandes, M. S. A., & Silva, J. D. G. (2011). A Contabilidade Comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com Operadores da Contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 7(3), 41-58.
- Ludin, R. W. (1977). *Personalidade: uma análise do comportamento*. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. & Nascimento, J. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.
- Lunkes, R. J. (2013). *Manual de Orçamento*. São Paulo: Atlas.
- Macedo, M. A. S., Barbosa, A. C. T. A. M., & Cavalcante, G. T. (2009). Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. *Revista Economia & Gestão*, 9(19), 65-84.
- Macedo, R. C. (2019). Cultura organizacional e traços de personalidade. Construtos precursores para a colaboração na rede de suprimentos? *Tese de Doutorado*.
- Magner, N., Welker, R. B. & Johnson, G. G. (2011). The interactive effects of participation and outcome favorability on turnover intentions and evaluations of supervisors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 135-143.
- Magnusson, D. (1990). Personality research—challenges for the future. *European Journal of Personality*, 4, 1-17.
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*, 14, 211-231.
- Margerison, C., McCann, D. & Davies, R. (1995). Focus on team appraisal. *Team Performance Management*, 1(4), 13-18.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Report number: Pêro Pinheiro.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Maximiano, A. C. A. (2005). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- McCull-Kenned, J., & Anderson, R. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- McCrae, R. R. (2006). O que é personalidade? Em C. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.), *Introdução à psicologia das diferenças individuais*. Porto Alegre: Artmed.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710-721.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

- McKee, V., Waples, E. P., & Tullis, K. J. (2017). A Desire for the Dark Side: An Examination of Individual Personality Characteristics and Their Desire for Adverse Characteristics in Leaders. *Organization Management Journal*, 14(2), 104-115.
- McKillop, D. G. Glass, J. C. & Ferguson, C. (2002). Investigating the cost performance of UK credit unions using radial and non-radial efficiency measures. *Journal of Banking & finance*, 26(8), 1563-1591.
- Mcshane, S. L. & Glinow. V. M. A. (2013). *Comportamento organizacional*. Porto Alegre: AMGH.
- Mendoza-Flores, C. E. (2010). Estudo Brasileiro do NEO-FFI-R. In Costa, P. T. e McCrae, R. R. NEO PI-R: Inventário de Personalidade Neo Revisado e Inventário de Cinco Fatores Neo Revisado NEO-FFI-R (Versão curta). São Paulo: Vetor.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 291-307.
- Merchant, K. A. (1990). The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 297-313.
- Merchant, K. A. & Otley, D. (2007). A Review of the Literature on Control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 347-357.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moreira, J. C. (2002). *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. São Paulo: Atlas.
- Morita, K., Sasaki, A. & Tanuma, T. (2009). Personality traits affect individual interests in day service activities. *Japan journal of nursing Science*, 6, 133-143.
- Moura, G. D., Dallabona, L. F. & Lavarda, C. E. F. (2012). Perfil dos estudos sobre o tema orçamento publicados em congressos brasileiros, de 2005 a 2009. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(1), 97-125.
- 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*, 25(3), 309–322.
- Mucci, D. M. (2014). Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. *Dissertação de Mestrado*.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nascimento, A. R. do; Ribeiro, D. C.; & Junqueira, E. R. (2008). Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais. *Anais do Congresso USP*. São Paulo, SP, Brasil.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995) Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neitzke, A.C.A. (2015). A Coexistência de Apolo e Dionísio: Influencia da Estratégia e do Estilo de Liderança no Design e Uso do Orçamento Sob a égide da Teoria Contingencial. *Dissertação de Mestrado*.
- Netz, J. A. & Mendes, J. M. R. (2006). O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobre jornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. *Boletim da Saúde*, 20(1), 25-34.
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Brasília: ENAP.

- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Nisiyama, E. & Oyadomari, J. C. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *INMR - Innovation & Management Review*, 9(1), 106-125.
- Nouri, H. & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Nordvik, H. & Brovold, H. (1998). Personality traits in leadership tasks. *Scandinavian Journal of Psychology*, 39(2), 61-64.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. California: Sage Publications.
- Nunes, C. H. S. S. & Hutz, C. (2002). *O modelo dos cinco grande fatores de personalidade*. In R. Primi. *Temas de Avaliação Psicológica*. Campinas: IBAP.
- Nunes, C. H. S. & Hutz, C. S. (2007). Construção e validação da escala fatorial de socialização no modelo dos cinco grandes fatores de personalidade. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20(1), 20-25.
- Nunes, C. H. S., Hutz, C. S. & Giacomoni, C. H. (2009). Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade dos cincos grandes fatores. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 99-108.
- Nunes, C. H. S. Hutz, C. S. Nunes, M. O. (2010). *Bateria fatorial de personalidade - manual técnico*. Casa do Psicólogo: São Paulo.
- Ogbonna, E., Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oliveira Júnior, C. C. (1996). *Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas*. Curitiba: OCEPAR.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Otley, D. T. & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 405-420.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Ozer, D. J. & Benet, M. V. (2006). "Personality and the prediction of consequential outcomes". *Annual Review of Psychology*, 57, 401-421.
- Oyadomari, J. C., Aguiar, A., Chen, Y.-T., & Dutra-de-Lima, R. (2013). Inovação de Práticas de Controle Gerencial e Fontes de Informação. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 7(19), 16-26.
- Pagnussatt, A. (2004). *Guia do cooperativismo de crédito – Organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.
- Palma, M. T. M. (2012) A Prosecação dos Estudos: O Papel da Personalidade na Tomada de Decisão. *Dissertação de Mestrado*.
- Parkinson, J. & Taggar, S. (2007). Personality tests in accounting research. *Journal of human resource costing & accounting*, 11(2), 122-151.
- Pasquali, L. & Primi, R. (2003). Fundamentos da Teoria de Resposta ao Item – TRI. *Avaliação Psicológica*, 2(2), 99-110.
- Perez Júnior, J. H., Pestana, A. O. & Franco, S. P. C. (1997). *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Pervin, L. A. & John, O. P. (2004). *Personalidade: Teoria e pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Pinheiro, Marta. (1994). Comportamento humano: interação entre genes e ambiente. *Educar em Revista*, (10), 53-57.
- Pinho, C. C. M. (2005). Taxonomia brasileira da personalidade: um estudo dos adjetivos da língua portuguesa. *Tese de Doutorado*.
- Pinto, H. M. (2015) Apresentação e análise das práticas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário nos bancos comerciais brasileiros. *Dissertação de Mestrado*.
- Pires, C. B., Silva, M. C. & Silva, J. D. (2016). Comportamento humano na produção das informações contábeis: Percepção dos docentes dos cursos de ciências contábeis. *Revista de Gestão e Contabilidade*, 3(1), 94-116.
- Popli, S., Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quelopana, E. M. (2003). Conhecimento e decisão: um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade da decisão. *Dissertação de Mestrado*.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade - Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Rebollo, I. & Harris, J. R. (2006). Genes, ambiente e personalidade. In C.E. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais*. Porto Alegre: Artmed.
- Reis, B. S. & Fontes, E. A. (2017). Análise da eficiência sócio financeira de uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(8), 33-46.
- Renn, R. W. (1998). Participation's effect on task performance: Mediating roles of goal acceptance and procedural justice. *Journal of Business Research*, 41(2), 115–125.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Rocha, D., Cavalcante, C.E. & Souza, W.J. (2010). Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8(2), 35-50.
- Roetzel, P. G., Stehle, A., & Pedell, B. (2014). Using an environmental management control system to translate environmental strategy into managerial performance. *American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting*. Atlanta, Georgia.
- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078–1086.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sadi, R., Asl, H. G., Rostami, M. R., Gholipour, A., & Gholipour, F. (2011). Behavioral Finance: The Explanation of Investors' Personality and Perceptual Biases Effects on Financial Decisions. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 234-241.
- Sant'anna, A. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.

- Santiago, F. Z. (2007). Liderança: característica e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultorias em seguros no Estado de Minas Gerais. *Dissertação de Mestrado*.
- Santini, M. F. (2004). Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul. *Trabalho de Conclusão de Curso*.
- Santos, J. N. (2003). A liderança no contexto das redes organizacionais. *Tese de Doutorado*.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Schiehl, E. & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 7-24.
- Schiff, M. & Lewin, A.Y. (1970) The Impact Of People On Budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Seaman, A. E., Landry, Jr. R., Willians, J. J. (2000). Budget- Related Behavior: Resolving a Portion of the Performance Puzzle in the Management Accounting System. *The Review of Accounting Information System*, 4(1), 51-68.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M. & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review*, 43(2), 135-146.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2006). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Thompson Learning Edições.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it "trustworthy?": A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio state leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 111-145.
- Serva, M. & Ferreira, J. L. O. (2006). O fenômeno workaholic na gestão de empresas. *Revista de Administração Pública*, 40(2), 179-198.
- Sexton, R. J. & Iskow, J. (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. *Information Series*, 88-3.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J. & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.
- Silva, D. B. (2006). A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho. *Dissertação de Mestrado*.
- Silva, R. S. Schlottfeldt, G., Rozenberg, M. P. Santos, M. T. & Lelé, A. J. (2007). Replicabilidade do modelo dos Cinco Grandes Fatores em medidas de personalidade. *Mosaico Estudos em Psicologia*, 1(1), 37-49.
- Silva, I. B. & Nakano, T. C. (2011). Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, 10(1), 51-62.
- Smith, K.G., Collins, C.J. & Clark, K.D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357.
- Simons, R. (1995). Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business School Press*.
- Sisto, F. F. & Oliveira, A. F. (2007). Traços de personalidade e agressividade: Um estudo de evidência de validade. *Psic*, 8(1), 89-99.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1994). *Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento*. São Paulo: Pioneira.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons Ltda.
- Soutes, D. O. (2006). Uma investigação do uso de artefatos de contabilidade gerencial por empresas brasileiras. *Dissertação de Mestrado*.
- Souza Neto, S. P. (2009). *Comportamento Humano nas organizações*. Rio de Janeiro: CECIERJ.
- Souza, É. P. & Marques, A. L. (2014). Comprometimento organizacional e personalidade: considerações sobre a influência dos traços do comportamento. EnANPAND, Rio de Janeiro.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. Kahai, S. S. & Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: the role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14, 491-511.
- Straus, E. & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233–268.
- Stefano, S. R. (2008). Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. *Tese de Doutorado*.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (p. 3–15). Cambridge University Press.
- Teixeira, A. J. C., Gonzaga, R. P., Santos, A. V. S. M. & Nossa, V. (2011). A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *Brazilian Business Review*, 8(3), 108-127.
- Trost, R. (2000). Colloquy: strategies at the edge: negotiating relational borders. *Human Communication Research*, 26(3), 515-521.
- Turner, M. J. (2014). An Investigation of Big Five Personality and Propensity to Commit White-Collar Crime. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 17, 57- 94.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 609-622.
- Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, L. F. N. (2011). Avaliação de desempenho por indicadores no setor financeiro: estudo sobre a percepção dos gestores comerciais que usam sistemas de informação. *Dissertação de Mestrado*.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.
- Vilela, D. L., Nagano, M. S. & Merlo, E. M. (2007). Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 99-120.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53–81.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Welsch, H. P. & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079–1089.
- Welsch, G. A. (1983). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.

- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers performance in a budget setting. *Behavioral Research In Accounting*, 14, 247-271.
- Weston, J. F. & Brigham, E. F. (2000). *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Pearson.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.
- Wu, H., Tzeng, G. & Chen, Y. (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard. *Expert Systems With Applications*, 36(6), 10135-10147.
- Yang, C. L. & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
- Yong, L. (2007). Emotional excellence in the workplace: Leonard Personality Inventory (LPI) personality profiling. *Doctoral Dissertation*. Kuala Lumpur, Malaysia: Leonard Personality Incorporated.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.

**APÊNDICE****Questionário**

Caro (a) gerente,

Me chamo Elias Araujo, sou mestrando do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Este estudo está sendo desenvolvido sob minha autoria e orientação do professor Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho.

O propósito da pesquisa é investigar a relação entre Traços de Personalidade, Estilos de Liderança, as dimensões desenho e uso do orçamento por gerentes de agência no desempenho de uma cooperativa de crédito.

O questionário é composto por perguntas abertas e fechadas, onde, 0 (zero) remete à discordância total, e 10 (dez) representa a concordância total com a afirmativa.

Dessa forma, solicito a sua participação no preenchimento do questionário abaixo, pois contribuirá muito para o desenvolvimento desta investigação. Ressalta-se que sua participação nesta pesquisa NÃO é obrigatória e consistirá em responder este questionário. O conteúdo dele, depois de tabulado, constituirá os dados que serão objeto das análises da investigação.

Você pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Por desejar sair da pesquisa, não sofrerá ou causará prejuízo ou inconveniente de qualquer natureza.

É importante esclarecer que com sua anuência em participar deste estudo não haverá desconforto quanto às suas dimensões moral, intelectual, social ou cultural, tendo em vista que a pesquisa revelará seus resultados de forma generalizada.

É assegurado e garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim... tudo o que você queira saber antes, durante e depois de sua participação. Como pesquisador responsável lhe assistirei em todas as suas dúvidas e questionamentos e você poderá entrar em contato a qualquer momento por meio das seguintes formas:

Celular/WhatsApp: (44)99927-5510

E-mail: araujoeliasjr@gmail.com

Facebook: <https://www.facebook.com/elias.jr.araujo/>

Instagram: <https://www.instagram.com/eliiasaraujo/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/elias-araujo/>



<b>Traços de Personalidade</b>							
<b>A seguir, encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, ASSINALE o número que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo, onde 0 (zero) remete à discordância total, e 10 (dez) representa a concordância total com a afirmativa.</b>							
1 - Sou conversador e comunicativo.	0	1	2	3	4	5	6
2 - Às vezes sou frio e distante	0	1	2	3	4	5	6
3 - Tendo a ser crítico com os outros.	0	1	2	3	4	5	6
4 - Sou minucioso e detalhista no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
5 - Sou assertivo e não temo expressar o que sinto.	0	1	2	3	4	5	6
6 - Insisto até concluir a tarefa.	0	1	2	3	4	5	6
7 - Sou depressivo e triste.	0	1	2	3	4	5	6
8 - Gosto de cooperar com os outros.	0	1	2	3	4	5	6
9 - Sou original e sempre tenho novas ideias.	0	1	2	3	4	5	6
10 - Sou temperamental e mudo de humor facilmente.	0	1	2	3	4	5	6
11 - Sou inventivo e criativo.	0	1	2	3	4	5	6
12 - Sou reservado.	0	1	2	3	4	5	6
13 - Valorizo o artístico e o estético.	0	1	2	3	4	5	6
14 - Sou emocionalmente estável e não me altero facilmente.	0	1	2	3	4	5	6
15 - Sou prestativo e ajudo os outros.	0	1	2	3	4	5	6
16 - Às vezes sou tímido e inibido.	0	1	2	3	4	5	6
17 - Posso ser um tanto descuidado.	0	1	2	3	4	5	6
18 - Sou amável e tenho consideração pelos outros.	0	1	2	3	4	5	6
19 - Tendo a ser preguiçoso.	0	1	2	3	4	5	6
20 - Faço as coisas com eficiência.	0	1	2	3	4	5	6
21 - Sou relaxado e controlo bem o estresse.	0	1	2	3	4	5	6
22 - Sou facilmente distraído.	0	1	2	3	4	5	6
23 - Mantenho-me calmo em situações tensas.	0	1	2	3	4	5	6

24 - Prefiro trabalho rotineiro.	0	1	2	3	4	5	6
25 - Sou curioso sobre muitas coisas diferentes.	0	1	2	3	4	5	6
26 - Sou sociável e extrovertido.	0	1	2	3	4	5	6
27 - Geralmente, sou confiável.	0	1	2	3	4	5	6
28 - Às vezes sou rude com os outros.	0	1	2	3	4	5	6
29 - Sou cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
30 - Começo discussões e disputas com os outros.	0	1	2	3	4	5	6
31 - Sou um trabalhador de confiança.	0	1	2	3	4	5	6
32 - Faço planos e os sigo à risca.	0	1	2	3	4	5	6
33 - Tenho uma imaginação fértil.	0	1	2	3	4	5	6
34 - Fico tenso com frequência.	0	1	2	3	4	5	6
35 - Sou engenhoso e gosto de analisar as coisas profundamente.	0	1	2	3	4	5	6
36 - Fico nervoso facilmente.	0	1	2	3	4	5	6
37 - Gero muito entusiasmo.	0	1	2	3	4	5	6
38 - Tendo a ser desorganizado.	0	1	2	3	4	5	6
39 - Gosto de refletir e brincar com as ideias.	0	1	2	3	4	5	6
40 - Tenho capacidade de perdoar e perdoar fácil.	0	1	2	3	4	5	6
41 - Preocupo-me muito com tudo.	0	1	2	3	4	5	6
42 - Tendo a ser quieto e calado.	0	1	2	3	4	5	6
43 - Tenho poucos interesses artísticos.	0	1	2	3	4	5	6
44 - Sou sofisticado em artes, música ou literatura.	0	1	2	3	4	5	6

<b>Estilo de Liderança</b>							
<b>As afirmativas abaixo visam compreender o estilo de liderança desempenhado por você como líder (tomador de decisões principal) de sua agência. Por essa razão, precisamos que você atribua uma nota para cada uma das afirmativas, de acordo com sua forma de pensar.</b>							
1 - Eu estabeleço uma relação de troca com os meus subordinados. Ex.: crio mecanismos de recompensa para conseguir a colaboração de meus subordinados nas tarefas cotidianas.	0	1	2	3	4	5	6
2 - Eu monitoro o comportamento dos meus liderados, antecipo problemas e tomo medidas corretivas, antes que o comportamento gere graves dificuldades para a organização.	0	1	2	3	4	5	6
3 - Eu interfiro nos grupos de trabalho apenas quando os procedimentos e normas não estão sendo atendidos	0	1	2	3	4	5	6
4 - Eu transmito minhas suposições e valores através de seu carisma. Meus liderados me admiram e se identificam com minhas ações e comportamento.	0	1	2	3	4	5	6
5 - 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
6 - Eu sou intelectualmente estimulante, pois desafio as suposições, assumo riscos e solicito ideias aos meus liderados.	0	1	2	3	4	5	6
7 - 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
8 - 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

<b>Orçamento</b>							
<b>Aqui gostaríamos de compreender a forma como o orçamento é utilizado no contexto da agência sob sua responsabilidade.</b>							
1 - O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da agência.	0	1	2	3	4	5	6
2 - Ao elaborar o orçamento subestimam-se receitas de modo a criar reserva orçamentária.	0	1	2	3	4	5	6
3 - As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho da agência.	0	1	2	3	4	5	6
4 - O orçamento é utilizado para o planejamento operacional.	0	1	2	3	4	5	6
5 - O orçamento é utilizado para comunicação de metas.	0	1	2	3	4	5	6
6 - O orçamento é utilizado para formação de estratégia.	0	1	2	3	4	5	6
7 - As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar aos gestores de topo se as ações e/ou resultados estão de acordo com os planos.	0	1	2	3	4	5	6
8 - As informações do orçamento são utilizadas como instrumento para controlar as ações dos membros da equipe.	0	1	2	3	4	5	6
9 - Ao elaborar o orçamento superestimam-se despesas de modo a criar reserva orçamentária.	0	1	2	3	4	5	6
10 - As informações do orçamento são usadas como um meio de questionar e debater as decisões e ações dos próprios gerentes.	0	1	2	3	4	5	6
11 - As informações orçamentárias são utilizadas para discutir com os membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na agência.	0	1	2	3	4	5	6
12 - As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com os gestores (regionais) e demais membros organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6

\*Caso desejar receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail.

---

**OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!**