



## **ESTILO DE LIDERANÇA, PMS HABILITANTE, ATITUDES GERENCIAIS E DESEMPENHO GERENCIAL: UMA ANÁLISE COM MÉTODOS MISTOS**

Mestre/MSc. **JOBSON RIBEIRO CABRAL** [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. **MICHELI APARECIDA LUNARDI** [ORCID iD](#),  
Aluno Doutorado/Ph.D. Student **VAGNER HORZ** [ORCID iD](#)

FURB, BLUMENAU, SANTA CATARINA, Brazil

**Mestre/MSc. JOBSON RIBEIRO CABRAL**

[0000-0002-5311-0962](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração / FURB

**Doutor/Ph.D. MICHELI APARECIDA LUNARDI**

[0000-0003-0622-928X](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração / FURB

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student VAGNER HORZ**

[0000-0002-7420-9750](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração / FURB

### **Resumo/Abstract**

O estudo possui por objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança de estrutura inicial e consideração, no sistema de medição de desempenho (PMS) habilitante e nas atitudes gerenciais e seus reflexos no desempenho gerencial. Para isso, foi aplicada uma pesquisa survey com gestores das 1.000 maiores e melhores empresas listadas pela Revista Exame no ano de 2020 que resultou em 219 respondentes. Os dados foram analisados utilizando modelagem de sentimentos por mínimos quadrados parciais e análise comparativa qualitativa de conjunto fuzzy (FsQCA). Os achados demonstraram que os estilos de liderança (estrutura inicial e consideração) não interferem nas atitudes gerenciais, no entanto, os colaboradores respondem de maneiras diferentes ao estilo de liderança quando combinados com os movimentos formais na organização para comunicar metas e processos estratégicos (PMS habilitante). Isso demonstra que a utilização do PMS habilitante desempenha um papel de suporte nas atividades de gestão e no fortalecimento dos interruptores de controle, esperançoso para atitudes gerenciais e para o desempenho gerencial dos colaboradores. Assim, o estilo de liderança exerce efeito no PMS habilitante, do qual colabora com as práticas de controle e estimativas de desempenho, impactando as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial dos colaboradores. O estudo tem implicações práticas e teóricas demonstrando que o estilo de liderança e o PMS habilitante alinhados favorecem o ambiente colaborativo, no qual os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas ideias, permitindo que tenham mais influência sobre seu trabalho e se sintam com maior desempenho.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



## ESTILO DE LIDERANÇA, PMS HABILITANTE, ATITUDES GERENCIAIS E DESEMPENHO GERENCIAL: UMA ANÁLISE COM MÉTODOS MISTOS

### Resumo

O estudo possui por objetivo analisar o efeito dos estilos de liderança de estrutura inicial e consideração, no sistema de medição de desempenho (PMS) habilitante e nas atitudes gerenciais e seus reflexos no desempenho gerencial. Para isso, foi aplicada uma pesquisa *survey* com gestores das 1.000 maiores e melhores empresas listadas pela Revista Exame no ano de 2020 que resultou 219 respondentes. Os dados foram analisados utilizando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais e análise comparativa qualitativa de conjunto *fuzzy* (FsQCA). Os achados demonstram que os estilos de liderança (estrutura inicial e consideração) não interferem nas atitudes gerenciais, no entanto, os colaboradores respondem de maneiras diferentes ao estilo de liderança quando combinado com os mecanismos formais na organização para comunicar metas e processos estratégicos (PMS habilitante). Isso demonstra que a utilização do PMS habilitante desempenha um papel de suporte nas atividades de gestão e no fortalecimento dos mecanismos de controle, contribuindo para atitudes gerenciais e para o desempenho gerencial dos colaboradores. Assim, o estilo de liderança exerce efeito no PMS habilitante, do qual colabora com as práticas de controle e avaliações de desempenho, impactando as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial dos colaboradores. O estudo tem implicações práticas e teóricas demonstrando que o estilo de liderança e o PMS habilitante alinhados favorecem o ambiente colaborativo, no qual os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas ideias, permitindo que tenham mais influência sobre seu trabalho e se sintam com maior desempenho.

**Palavras Chaves:** Estilo de Liderança. PMS Habilitante. Atitudes Gerenciais. Desempenho Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

O comportamento da liderança no ambiente organizacional tem atraído interesse nos últimos anos pelos pesquisadores da contabilidade gerencial (Abernethy et al., 2010; Della Giustina et al., 2020; Dias & Borges, 2017; Hartmann et al., 2010; Nani & Safitri, 2021). Fleishman (1953) e Abernethy et al. (2010) destacam os estilos de liderança em duas vertentes, sendo a liderança de consideração e a liderança de estrutura inicial.

O estilo de liderança de consideração (EC) se caracteriza por um líder preocupado com o bem-estar dos subordinados, são mais orientados ao relacionamento, pois possuem um perfil amigável e de confiança (Fleishman, 1953; Abernethy et al., 2010; Derue et al., 2011). Já o estilo de liderança de estrutura inicial (EE) direciona os subordinados com instruções de trabalho claras e metas de desempenho para atingir os objetivos propostos (Abernethy et al., 2010).

Hartmann et al. (2010) apontam que na literatura em contabilidade gerencial a maneira pela qual o desempenho dos funcionários é avaliado/medido por seus líderes é um importante determinante de suas subsequentes atitudes gerenciais. Atitudes essas



listadas por Merchant e Van der Stede (2007) como elementos que podem ser potencializados nos indivíduos, a partir da sua participação nos processos da organização.

O estudo de Van der Hauwaert et al. (2022) apontam a *Performance Measurement System* (PMS) na configuração habilitante, como uma ferramenta de suporte gerencial, no qual auxiliam a liderança a transmitir de forma específica e geral, informações para seus subordinados sobre o desenvolvimento de suas tarefas. Segundo Adler e Borys (1996) os controles gerenciais habilitantes permitem que os funcionários detenham maior responsabilidade e autonomia. Nesse sentido os líderes que se utilizam do PMS para avaliar o desempenho dos seus subordinados, estão mais propensos a ter atitudes positivas no seu ambiente de trabalho e assim mitigar problemas de controle organizacional (Burney et al., 2017; Van der Hauwaert et al., 2022).

Os liderados são capazes de compreender o impacto de suas atitudes sobre as medidas de desempenho, e assim, alinhar suas ações com a estratégia propostas, no qual pode gerar maior desempenho gerencial (Hartmann et al., 2010; Van der Hauwaert et al., 2022) o que pode ser explicado pela Teoria Social Cognitiva - TSC de Bandura (1977a). Conforme esta teoria, as ações e comportamentos dos indivíduos estão relacionados às respostas motoras, respostas verbais e interações do indivíduo com o contexto que se encontram inseridos. Ainda segundo a TSC, existem diversos fatores que influenciam o desenvolvimento e a ação humana, como por exemplo, os fatores comportamentais: (atitudes gerenciais) e cognitivos (estilo de liderança), estes que sofrem influência do ambiente (PMS) (Bandura et al., 2008; Birnberg et al., 2006).

Pesquisas têm explorado a relação entre estilo de liderança, Sistema de Medição de Desempenho (PMS) habilitante e as atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho, investigando aspectos individuais das práticas contábeis. Esses aspectos incluem o fornecimento de feedback, acesso a informações, recursos das metas, visibilidade dos processos e medidas objetivas e subjetivas de desempenho (Birnberg et al., 2006; Hartmann et al., 2010; Van der Hauwaert et al., 2022). Poucos estudos analisaram tais aspectos em conjunto, no efeito dos estilos de liderança e o PMS na configuração habilitante nas atitudes gerenciais e seus reflexos no desempenho gerencial. Nesse contexto, para a realização deste estudo elaborou-se o seguinte objetivo da pesquisa: analisar o efeito dos estilos de liderança de estrutura inicial e consideração, no sistema de medição de desempenho (PMS) habilitante e nas atitudes gerenciais e seus reflexos no desempenho gerencial.

A pesquisa justifica-se pela relevância do tema e a escassez de estudos sobre esta abordagem especificamente aplicadas ao conjunto, estilo de liderança, PMS habilitante, atitudes gerenciais e desempenho gerencial em âmbito nacional, local em que não se identificou estudos anteriores na literatura nacional desenvolvidos sob a perspectiva de investigação proposta neste estudo. Assim, destaca-se que, ao examinar os construtos propostos neste estudo, há contribuição prática relevante, uma vez que os gestores da empresa investigada, a partir dos resultados desta pesquisa, percebem uma visão mais ampla acerca do sistema de avaliação de desempenho na sua empresa e seus reflexos no comportamento dos indivíduos envolvidos neste processo.

No âmbito das implicações teóricas, este estudo contribui para o avanço do entendimento de que os estilos de liderança e um sistema de gestão de desempenho habilitante, quando ajustados de forma apropriada, promovem um ambiente colaborativo no qual os colaboradores se sentem confortáveis para expressar suas ideias e contribuir de maneira significativa. Isso, por sua vez, permite que os colaboradores tenham maior



influência sobre o seu trabalho e se sintam mais capacitados. Essa dinâmica pode resultar em atitudes gerenciais mais positivas e otimizar o desempenho dos colaboradores.

Por outro lado, os resultados têm implicações práticas, uma vez que destacam que o estilo de liderança, especificamente em relação à estrutura inicial e consideração, juntamente com um sistema de gestão de desempenho habilitante, contribui para as práticas de controle e avaliação de desempenho. Isso tem impacto direto nas atitudes gerenciais e no desempenho dos colaboradores. Esses achados demonstram que a utilização adequada de um sistema de gestão de desempenho habilitante oferece oportunidades para fortalecer as decisões estratégicas e promover o alinhamento entre os gestores e seus colaboradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1 *Estilo de liderança e Atitudes gerenciais*

A investigação sobre liderança é uma área importante da literatura sobre gestão e comportamento organizacional (Abernethy et al., 2010; Fonseca & Porto, 2013). A liderança é o processo de influenciar os indivíduos a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e é o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (Abernethy et al., 2010).

Fleishman (1953) aborda duas características de liderança, a liderança de consideração (EC) e de estrutura inicial (EE). O indivíduo com características de estilo de liderança de consideração caracteriza-se não apenas por um líder preocupado com o bem-estar dos subordinados, mas também por aquele que deseja ter subordinados envolvidos na tomada de decisões da empresa (Abernethy et al., 2010). Já a liderança de estrutura inicial apresenta que o líder estrutura o seu próprio papel e de seus subordinados por meio do uso de procedimentos, bem como, de controles formais e informais que orientam e monitoram o desempenho (Abernethy et al., 2010).

Hartman et al. (2010) afirmaram que na literatura de contabilidade gerencial, a forma como os líderes avaliam/medem o desempenho dos funcionários é um fator importante na determinação de suas atitudes gerenciais. Nesse sentido, Weber et al. (2002), explicaram que as atitudes são uma condição na qual as pessoas respondem a padrões de escolha, e que estão relacionadas à tendência do indivíduo em responder a certos objetos que acabam por influenciar o comportamento real das pessoas. No entanto, seus efeitos podem ser reduzidos ou potencializados dependendo da sua liderança (Crano & Prislin, 2006; Hartman et al., 2010).

A Teoria Social Cognitiva (TSC) preconiza que o comportamento do indivíduo (Atitudes gerenciais) é influenciado por um conjunto de fatores, como por exemplo o fator cognitivo (estilo de liderança) que agindo de maneira interativa influenciam-se mutuamente, determinando a ação humana em um contexto de interação social (Bandura, 1977b). As pesquisas voltadas aos estilos de liderança e atitudes gerenciais baseadas na psicologia, tem relacionado tais características aos estados mentais/cognitivos e comportamental, respectivamente. Nesse sentido, sob a lente teórica da TSC de Bandura (1977a) a cognição é capaz de influenciar o comportamento do indivíduo, ou seja, os estilos de liderança impulsionam positivamente o comportamento (atitudes gerenciais) e auxiliam no alcance dos fatores críticos de sucesso organizacional (Bedford et al., 2019).

Hartman et al. (2010) apontam que um dos objetivos dos líderes é influenciar positivamente a expectativa dos subordinados a alcançarem os objetivos organizacionais. Essas expectativas positivas (atitudes positivas) aumentam as recompensas pessoais aos





subordinados para atingir metas e esclarecer o caminho para essas metas (Hartman et al., 2010). Nesse sentido o estilo de liderança da estrutura inicial (EE) é particularmente relevante, uma vez que visa estruturar os papéis de seus subordinados para a consecução dos objetivos organizacionais (Hartman et al., 2010). A liderança de (EE) insiste em cumprir prazos, decide detalhadamente o que será feito e como deve ser feito, estabelece canais claros de comunicação e padrões claros de organização do trabalho (Abernethy et al., 2010).

Nesse contexto desenvolveu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1a: O estilo de liderança de estrutura inicial está relacionado positivamente as atitudes gerenciais.**

No estilo de liderança de consideração (EC) os líderes desenvolvem uma atmosfera de trabalho de confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e consideração pelos sentimentos dos subordinados, no qual envolve empoderamento, permitindo que os subordinados tenham voz nos processos de tomada de decisão, apoiando-os a pensar por conta própria, tratando-os de forma equitativa por meio de consideração individualizada (Abernethy et al., 2010). Tais características do líder influencia o comportamento (atitudes gerenciais) dos subordinados (Abernethy et al., 2010; Hartman et al., 2010). Quando os liderados percebem que podem influenciar os resultados das decisões e que são participantes de um relacionamento equitativo com seu líder, é provável que sua percepção de justiça seja aprimorada e tenha melhores atitudes gerenciais (Hartman et al., 2010). Assim, desenvolveu-se a hipótese de pesquisa:

**H1b: O estilo de liderança de consideração está relacionado positivamente a atitudes gerenciais.**

## 2.2 Performance Measurement System (PMS)

Em um ambiente de negócios, um sistema de controle de gestão (MCS) é usado para facilitar a realização dos objetivos de gestão e para avaliar se esses objetivos estão sendo alcançados (Abernethy et al., 2010). Os MCSs variam amplamente em design, e geralmente incluem regras e procedimentos, códigos de conduta, normas e medidas de desempenho, mecanismos de monitoramento e *feedback* com incentivos para orientar e motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2007).

Dentre as pesquisas sobre os sistemas de controle gerencial, uma atenção tem sido voltada para os *designers* de sistemas de medição de desempenho (PMS) e sua importância nas configurações de negócios (Artz et al., 2012; Ferreira e Otley 2009; Merchant, 2006). Um PMS está no centro da maioria das organizações e seu design deve refletir sua estratégia (Merchant & Van der Stede, 2007).

A literatura afirma que não há consenso sobre a conceituação de PMS. Ferreira e Otley (2009) propõem o PMS como um mecanismo que as empresas usam para comunicar metas e objetivos por meio de redes formais e informais para auxiliar os processos estratégicos e apoiar o aprendizado e a mudança, permitindo o agrupamento de processos gerais. Nesse sentido, a definição de trabalho de um PMS inclui os mecanismos formais, processos, sistemas e redes utilizados por uma organização (Malmi & Brown, 2008).



Conforme definido por Ferreira e Otley (2009), um PMS desempenha um papel de suporte em uma ampla gama de atividades de gerenciamento, incluindo processos estratégicos envolvendo formulação de estratégia, implementação de estratégia e gestão contínuo. Além disso, ao facilitar o aprendizado e a mudança dessa forma, o PMS pode apoiar ou facilitar estratégias emergentes (Artz et al., 2012).

Adler e Borys (1996) apresentaram a tipologia de burocracia instituída nas empresas. Nessa abordagem, os autores identificaram dimensões que compõem um sistema para os usuários e aplicaram essas dimensões no contexto organizacional para explicar características habilitantes, como por exemplo: (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade). A função de reparo permite que os usuários reparem seus próprios processos, em vez de interromper seu trabalho ao encontrar falhas ou impasses. A transparência interna segue a lógica interna de funcionamento e as informações sobre o estado do sistema, se disponíveis apresentadas de forma que o usuário possa entender. A transparência global refere-se à compreensão do sistema e à capacidade do sistema de fornecer aos usuários informações abrangentes sobre o status de todo o processo de produção. A flexibilidade, por outro lado, fornece aos usuários informações e opções sugeridas para decidir (Adler & Borys, 1996; Souza & Beuren, 2018).

O PMS na configuração habilitante permite que seus usuários observem a lógica causal de suas atividades tanto nos processos locais quanto nos resultados globais da empresa, proporcionando a oportunidade de ajustar indicadores a situações específicas, além de corrigir processos problemáticos (Wouters & Wilderom, 2008). Esses aspectos aumentam a probabilidade de aprendizado, pois estimulam o entendimento do usuário sobre a lógica do processo e fornecem informações sobre o nível de alcance das metas, o que pode melhorar o desempenho (Souza & Beuren, 2018).

Van der Hauwaert et al. (2022) sinalizam o PMS na configuração habilitante como uma ferramenta de apoio à gestão na qual auxiliam os líderes a informar seus subordinados de forma específica e geral sobre o andamento de suas tarefas. Os líderes usam PMS para motivar seus subordinados e aliviar problemas de controle organizacional (Van der Hauwaert et al., 2022). Os funcionários são capazes de entender o impacto de suas ações nos indicadores de desempenho, alinhar suas atividades com a estratégia organizacional e, assim, alcançar o desempenho no trabalho (Souza & Beuren, 2018), bem como melhorar as suas atitudes gerenciais.

Nesse contexto, os líderes de estrutura inicial que utilizam o PMS para avaliar o desempenho dos subordinados têm maior probabilidade de ter atitudes positivas no ambiente de trabalho, reduzindo os problemas de gestão organizacional (Burney et al., 2017; Van der Hauwaert et al. (2022). O que permite investigar em profundidade como os líderes influenciam na configuração de um PMSs, como tal efeito interferem influenciará nas atitudes gerenciais e no desempenho dos gestores intermediários. Nesse sentido desenvolveu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H2: A um efeito mediador positivo do PMS habilitante na relação entre estilo de liderança de estrutura inicial e atitudes gerenciais***

Já o estilo de liderança de consideração (EC) é voltado para o relacionamento que influencia a utilização de controles pessoais e culturais, fazendo com que os colaboradores estejam em consonância com os valores da empresa (Abernethy et al., 2010). Os líderes observam o PMS na configuração habilitante como uma forma reativa



de solucionar os problemas organizacionais, e é um canal de diálogo no qual evita que os problemas aconteçam (Van der Hauwaert et al., 2022). Como tal liderança (EC) também permite que os subordinados tenham voz nos processos de tomada de decisão, influencia positivamente as atitudes gerenciais (Abernethy et al., 2010; Hartman et al., 2010).

Bedford et al. (2019) salientam que aspectos relacionados a cognição humana podem influenciar o PMS. A Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977) preconiza que o ambiente (PMS) é um preditor capaz de influenciar o comportamento (atitudes gerenciais), sendo que o PMS interage com os processos cognitivos do indivíduo para influenciar os resultados no nível da empresa. Nesse contexto desenvolveu-se a seguinte hipótese de pesquisa.

***H3: A um efeito mediador positivo do PMS habilitante na relação entre estilo de liderança de consideração e atitudes gerenciais***

Segundo Brayfield e Crockett (1955), as atitudes gerenciais influenciam o desempenho individual no local de trabalho. Os achados de Brayfield e Crockett (1955) foram confirmados por Mia (1988), que mostrou que os gerentes que estavam ativamente envolvidos no processo de gestão relataram boas atitudes e desempenho de liderança superior. Cäker et al. (2021) também revela que quando as atitudes dos gestores eram proativas e positivas, o desempenho nos processos de gestão (no caso o orçamentário) também era considerado alto. Assim, quando os gestores possuem atitudes gerenciais positivas, estes serão capazes de atingir melhores resultados no trabalho (desempenho gerencial) (Cäker et al., 2021).

Quando os líderes percebem a presença do PMS como suporte administrativo, eles podem reagir de forma diferente aos seus efeitos, implicando em maiores atitudes gerenciais (Cäker et al., 2021). Degenhart et al. (2022) apontaram que as atitudes gerenciais melhoram o desempenho gerencial porque os indivíduos possuem um sistema cognitivo autorreferencial que lhes permite controlar seu comportamento, fazendo com que estes selecionem as devidas ações que serão executadas em determinado ambiente.

Nesse contexto, a atitude do líder pode implicar em maior desempenho gerencial dos subordinados. Ainda, tais atitudes do líder podem interferir na configuração do sistema de medição de desempenho adotado pela organização o que implicará em maiores atitudes gerenciais nos subordinados e desempenho gerencial. Assim elaborou-se a quarta e quinta hipótese de pesquisa.

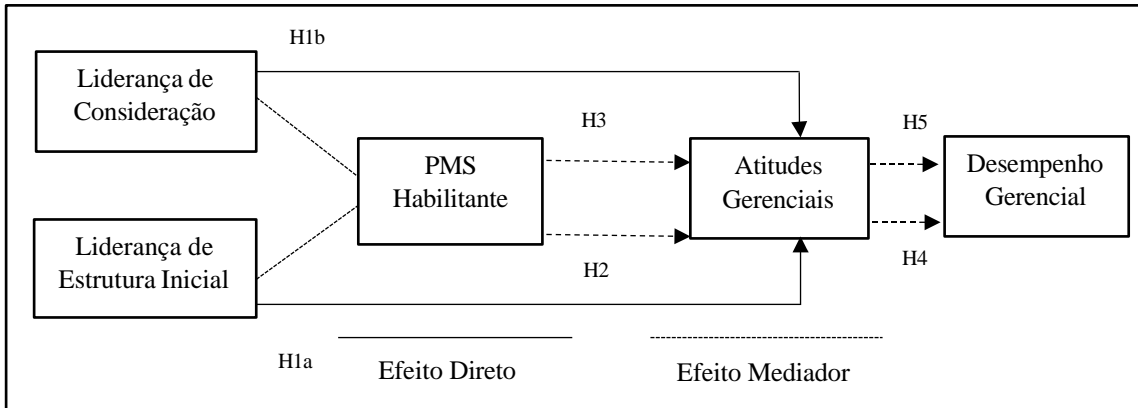
***H4: Há um efeito mediador positivo do PMS habilitante e das atitudes gerenciais na relação entre o estilo de liderança de estrutura inicial e o desempenho gerencial.***

***H5: Há um efeito mediador positivo do PMS habilitante e das atitudes gerenciais na relação entre o estilo de liderança de consideração e o desempenho gerencial.***

A Figura 1 evidencia o modelo da pesquisa. Adicionalmente, duas variáveis de controle são inseridas ao modelo: idade e tempo de atuação do gestor.



**Figura 1**  
Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A população objeto deste estudo compreende os gestores intermediários das 1.000 maiores e melhores empresas listadas pela Revista Exame no ano de (2020). Após a identificação da população objeto de estudo, foi realizado um convite pela rede de negócios *LinkedIn* aos profissionais selecionados, identificando os objetivos da pesquisa e solicitando voluntariamente sua participação neste estudo.

Dos 2.601 convites enviados pelo *LinkedIn*, 531 foram aceitos e 223 participantes responderam ao questionário. E foram excluídas quatro respondentes devido à falta de informações necessárias para a pesquisa, resultando em uma taxa de retorno de 8,42% em relação à população/amostra, com uma amostra de 219 respondentes. A pesquisa foi realizada durante o período de agosto de 2022 a novembro de 2022.

A amostra do estudo abrangeu setores econômicos diversos, representando todas as cinco regiões do Brasil. Essa abrangência geográfica permitiu uma representação mais precisa das características das empresas em nível nacional, levando em consideração fatores geográficos e possíveis diferenças culturais.

A atividade econômica principal das empresas da amostra é o setor comercial com (42,01%), seguida pela indústria (33,79%) e serviços (24,20%). Das 219 empresas da amostra 194 apresentam capital aberto e 25 capitais fechados. Entre as áreas de atuação das empresas, destacam-se o varejo, com predominância em relação ao setor comercial (31,96%). Já o setor industrial e de serviços são os que tem maior diversidade em relação às suas áreas de atuação, como por exemplo o agronegócio (6,39%), alimentos (5,48%), automação (5,02%), têxtil (6,39%) e petróleo (5,02%) para indústrias e serviços financeiros (4,11%), serviço hospitalar (4,57%) e tecnologia da informação (8,68%) para o setor de serviços.

No que se refere ao tempo de existência destas empresas, verifica-se que 11,42% possuem até 10 anos de existência, 32,42% apresentam de 10 a 50 anos e 56,16% possuem mais de 50 anos de existência no mercado de atuação. Em relação ao número de empregados, 12 empresas da amostra possuem até 1.000 empregados. Entre as demais, 2% até 100 funcionários e 3% até 500 funcionários e 197 empresas mais de 1000 funcionários.

Referente aos respondentes 62,56% correspondem ao sexo feminino, 36,99% ao sexo masculino e 0,46% preferiram não informar. Em relação à faixa etária predominante dos respondentes da pesquisa, 85 possuem de 21 a 30 anos, 34,70% apresentam idade de





31 a 40 anos, 26,03% representam idade de 41 a 50 e apenas 1 profissional possuem a faixa etária acima de 51 anos, o que representa 0,46% dos respondentes. No que tange a formação acadêmica dos 219 respondentes com funções denominadas como analistas, supervisores, coordenadores e gerentes, verificou-se que 219 dos respondentes possuem ensino superior completo, 194 possuem pós-graduação em nível lato sensu (especialização) em diferentes áreas, 60 possuem mestrado e apenas 3 participantes possuem doutorado.

Para minimizar possíveis falhas decorrentes do viés de método comum (CMB) resultante da coleta de dados por meio de um único método (pesquisa), foram adotadas medidas na construção do questionário. Essas medidas incluíram a incorporação de orientações didáticas no questionário e a ênfase no anonimato dos respondentes, garantindo que as respostas preenchessem de forma independente e imparcial todos os itens relacionados ao estudo (Podsakoff & Organ, 1986).

O instrumento utilizado para coleta de dados passou por um processo de tradução e revisão realizada por professores especialistas do departamento de idiomas (inglês). Em seguida, o instrumento foi submetido à análise qualitativa de três pesquisadores da área contabilidade gerencial e dois gestores, com o objetivo de verificar a compreensão do instrumento. Além disso, foi realizado um pré-teste com quinze alunos de doutorado com experiência na área de controladoria, pertencentes ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, a fim de certificar o entendimento do instrumento.

O instrumento de pesquisa foi segregado em três blocos, PMS habilitante foi medida usando a versão da escala de Adler e Borys (1996) e Van der Hauwaert et al., (2022) com as dimensões de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade e uma escala de sete pontos. Já a variável estilo de liderança, foi adaptado o instrumento de pesquisa de estilo de liderança Abernethy et al. (2010), que tenta avaliar o estilo de liderança de consideração e de estrutura de inicial, avaliado em uma escala tipo *likert* de sete pontos.

A variável de atitudes gerenciais em relação ao orçamento, que foi adaptada do instrumento de pesquisa desenvolvido por Merchant (2007). Para avaliar o desempenho gerencial dos participantes desta pesquisa, foi utilizado o instrumento de autoavaliação de Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), na versão adaptada por Zonatto et al (2020). Sendo utilizado variáveis de controle a idade do gestor e o tempo de atuação dos gestores.

Inicialmente, optou-se pelo uso do PLS-SEM devido à sua aplicabilidade em pesquisas na área de gestão, sua robustez diante da ausência de normalidade dos dados e sua capacidade de lidar com modelagens de certa complexidade (Hair et al., 2019), além de permitir testar as relações entre construtos (Hair et al., 2017). Como técnica complementar, foi utilizada a fsQCA, que identifica as combinações de condições que levam a determinados resultados (Ragin, 2008), mostrando-se relevante para complementar os resultados obtidos com o PLS-SEM (Muñoz-Pascual et al., 2019; Monteiro et al., 2022).

De forma geral, o PLS-SEM permite o teste de hipóteses, enquanto o fsQCA é utilizado de maneira complementar para compreender as possíveis configurações organizacionais que levam a alcançar um alto nível do resultado investigado (Cruz et al., 2022; Monteiro et al., 2022), neste caso, um alto desempenho gerencial dos gestores.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Abordagem Quantitativa: PLS-SEM

A análise PLS-SEM começa com a avaliação do modelo de medição (Tabela 1), onde foram verificadas a confiabilidade e a validade dos fatores. Para o construto PMS Habilitante, foi aplicada uma abordagem de modelagem de segunda ordem do tipo I, utilizando a técnica de repetição de indicadores (Sarstedt et al., 2019). A Tabela 1 apresenta os resultados da medição obtidos nesta pesquisa.

Tabela 1

<b>Modelo de mensuração</b>							
<b>Painel A: Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente</b>							
Variáveis	Média	(DP)	Alpha	CR	AVE		
1. Liderança de Consideração	5,76	1,27	0,926	0,944	0,772		
2. Liderança de Estrutura Inicial	6,01	1,10	0,916	0,935	0,707		
3. PMS Habilitante	6,10	0,93	0,955	0,963	0,866		
4. Atitude Gerencial	6,08	0,98	0,870	0,906	0,665		
5. Desempenho Gerencial	5,64	1,08	0,884	0,908	0,555		
<b>Painel B: Validade discriminante – Critério de Fornell-Larcker</b>							
Variável	1	2	3	4	5	6	7
1.Liderança de Consideração	<b>0,879</b>						
2. Liderança de Estrutura Inicial	0,728	<b>0,841</b>					
3. PMS Habilitante	0,653	0,755	<b>0,822</b>				
4. Atitude Gerencial	0,549	0,585	0,754	<b>0,815</b>			
5.Desempenho Gerencial	0,318	0,442	0,503	0,230	<b>0,745</b>		
6. Idade	-0,271	-0,331	-0,396	0,059	0,088	-	
7. Tempo de atuação	0,229	0,276	0,063	-0,036	-0,152	-0,585	-

Nota: Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da average variance extracted (AVE),  $\alpha$  = alfa de Cronbach; CR = composite reliability.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com a utilização da técnica de análise fatorial confirmatória, a questão EC 1 do construto da liderança de consideração e DG3 do desempenho gerencial foram excluídas, quanto as outras questões apresentaram uma carga fatorial satisfatória ( $>0,6$ ), conforme sugerido por Hair et al. (2017). A confiabilidade interna dos construtos foi demonstrada pela consistência do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) com valores acima de 0,70, enquanto a confiabilidade composta (CR) mostrou resultados satisfatórios ( $> 0,7$ ) (Hair et al., 2019). A validade convergente do modelo foi confirmada, uma vez que o valor da average variance extracted (AVE) superou o limite adequado de 0,5 (Hair et al., 2019).

A validade discriminante foi estabelecida através do critério de Fornell-Larcker, no qual os valores em negrito na diagonal (raiz quadrada da AVE) foram superiores às correlações entre os construtos (Hair et al., 2017). Comprovada a validade do modelo de medição, prosseguiu-se para o modelo estrutural, conforme apresentado na Tabela 2. O processo utilizou 5.000 reamostragens por meio do método de *bootstrapping*, calculando um intervalo de confiança de 90% com a correção de viés e aceleração (BCA), além de um teste bicaudal.

Tabela 2

### Modelo estrutural

#### Painel A: Hipóteses da pesquisa



Relação	Hipótese	Beta ( $\beta$ )	Valor $t$	$p$ -valor	IC 90% (5%;95%)	Decisão
EE → AG	H1a	-0,024	0,261	0,794	(-0,162;0,134)	Não Suportada
EC → AG	H1b	0,108	1.136	0,256	(-0,055;0,258)	Não Suportada
EE → PMS Hab → AG	H2	0,418	5.435	0,000***	(0,285;0,538)	Suportada
EC → PMS Hab → AG	H3	0,154	1.903	0,057**	(0,050;0,309)	Suportada
EE → PMS Hab → AG → DG	H4	0,252	4.108	0,000***	(0,155;0,356)	Suportada
EC → PMS Hab → AG → DG	H5	0,092	1.838	0,066*	(0,029;0,189)	Suportada
Idade → DG	-	0,180	2.682	0,007**	(0,076;0,297)	-
Tempo de Atuação → DG	-	-0,085	1.237	0,216	(-0,203;0,021)	-

**Painel C: R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> e VIF**

Variável	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	VIF máx
PMS Habilitante	0,593	0,390	2,129
Atitude Gerencial	0,575	0,354	2,457
Desempenho Gerencial	0,362	0,190	1,068

EE = Liderança de Estrutura Inicial; EC = Liderança de Consideração; PMS Hab = PMS Habilitante; AG = Atitude Gerencial e DG = Desempenho Gerencial. IC 90% = intervalo de confiança de 90%. \*  $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à variância explicada ( $R^2$ ), observou-se um grande poder explicativo das variáveis exógenas o PMS habilitante (59,30%) e a atitude gerencial (57,50%), o que é considerado significativo (Cohen, 1988). Portanto, o modelo não apresenta multicolinearidade, uma vez que o maior valor do fator de inflação da variância (VIF) entre as variáveis independentes foi inferior a 3,00 (Hair et al., 2019).

No que diz respeito às variáveis de controle incluídas no modelo, constatou-se que a idade foi estatisticamente significativa, o que indica sua importância para o desempenho gerencial. No entanto, o tempo de atuação não apresentou significância estatística. Quanto à relevância preditiva, avaliada pelo  $Q^2$ , verificou-se que o PMS habilitante (39,00%), a atitude gerencial (35,40%) e o desempenho gerencial demonstraram valores acima de zero, o que indica uma precisão preditiva aceitável do modelo (Hair et al., 2019).

De acordo com a Tabela 2, o modelo estrutural é evidenciado e as hipóteses analisadas são apresentadas. A  $H_{1a}$  não apresentou significância para a relação entre a liderança de estrutura inicial e a atitude gerencial. A  $H_{1b}$  revela uma relação não significativa entre a liderança de consideração e a atitude gerencial. Na  $H_2$ , é observada uma relação significativa e positiva entre a liderança de estrutura inicial, o PMS habilitante e a atitude gerencial. Conforme a  $H_3$ , demonstra uma relação significativa e positiva entre a liderança de consideração, o PMS habilitante e a atitude gerencial. Na  $H_4$ , apresenta uma relação significativa e positiva entre a liderança de estrutura inicial, o PMS habilitante, a atitude gerencial e o desempenho gerencial. Na  $H_5$ , é evidenciada uma relação significativa e positiva entre a liderança de consideração, o PMS habilitante, a atitude gerencial e o desempenho gerencial.

#### 4.2 Análise Qualitativa Comparativa Fuzzy-set (fsQCA)

Para empregar a técnica fsQCA, o primeiro passo é calibrar as variáveis. As condições (Estilo de Liderança de Consideração, Estilo de Liderança de Estrutura Inicial, PMS Habilitante e Atitude Gerencial) e o resultado (desempenho gerencial) foram calibrados em 7 (full membership), 4 (crossover-point) e 1 (full non-membership) (Galeazzo & Furlan, 2018). As variáveis de controle (tempo de atuação e idade) foram



calibradas por percentil nos pontos 0,95 (full membership), 0,50 (crossover-point) e 0,05 (full non-membership) (Muñoz-Pascual et al., 2019).

Em seguida, a análise de condições foi realizada com uma consistência de pelo menos 0,8, representando condições quase sempre necessárias, e uma consistência de pelo menos 0,9, indicando condições sempre necessárias (Ragin, 2008). Os resultados mostram que as variáveis Estilo de Liderança de Consideração (0,923), Estilo de Liderança de Estrutura Inicial (0,962), PMS Habilitante (0,980) e Atitude Gerencial (0,983) são condições sempre necessárias. O estudo utilizou a análise de condições suficientes para a ocorrência do resultado desejado, ou seja, um alto desempenho. Foi desenvolvida uma tabela verdade de 2<sup>6</sup> linhas, que atende a uma consistência mínima de 0,75 (Ragin, 2009). A Tabela 3 apresenta as soluções suficientes para alcançar um alto desempenho dos gestores.

Tabela 3  
**Soluções suficientes para alto desempenho**

Variáveis	Configurações para alto Desempenho	
	S1	S2
Estilo de Liderança de Consideração		●
Estilo de Liderança de Estrutura Inicial	●	
PMS Habilitante	●	●
Atitude Gerencial	●	●
Tempo de Atuação	●	●
Idade	●	●
Cobertura Bruta	0,907	0,943
Cobertura Única	0,046	0,019
Consistência	0,933	0,941
Cobertura Geral da Solução	0,963	
Consistência Geral da Solução	0,930	

Nota : ● = presença da condição; células sem círculos=condição indiferente.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 3, são apresentadas duas soluções intermediárias que são suficientes para alcançar um alto desempenho dos gestores. Na primeira solução (S<sub>1</sub>), é necessário ter a presença do estilo de liderança de consideração, do PMS habilitante, da atitude gerencial, do tempo de atuação e da idade dos gestores para alcançar um alto desempenho. Na segunda solução (S<sub>2</sub>), a presença do estilo de liderança de estrutura inicial, do PMS habilitante, da atitude gerencial, do tempo de atuação e da idade dos gestores é o que leva ao alto desempenho.

### 4.3 Discussão dos Achados

Os resultados apresentados não suportam a hipótese H1a, indicando que o estilo de liderança de estrutura inicial não influencia as atitudes gerenciais. Tais achados divergem ao encontrado por Bedford et al. (2019) que destacam que os estilos de liderança têm um impacto positivo nas atitudes gerenciais e ajudam a alcançar os fatores críticos de sucesso organizacional.

A H1b não foi confirmada, que evidencia o estilo de liderança consideração não influencia as atitudes gerenciais. Isso ressalta que as tarefas e metas difíceis podem limitar o impacto exclusivo do estilo de liderança EC nas atitudes gerenciais dos colaboradores. Hartman et al. (2010) destacam fatores relevantes para que os subordinados busquem





resultados das decisões, como participar de um relacionamento equitativo com o líder e perceber a justiça processual, o que leva a melhores atitudes gerenciais.

No que se refere as relações da H2, foram confirmadas, o que demonstra que o PMS habilitante tem um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança de estrutura inicial e as atitudes gerenciais. Os resultados indicam que os colaboradores percebem que seus líderes fornecem apoio e os recursos necessários para o desempenho de suas funções, o que favorece as atitudes gerenciais. Burney et al. (2017) e Van der Hauwaert et al. (2022) corroboram esses achados e destacam que os líderes que utilizam o PMS para avaliar o desempenho dos subordinados têm maior probabilidade de apresentar atitudes positivas no ambiente de trabalho, reduzindo os problemas de gestão organizacional.

Os resultados sugerem que os colaboradores podem responder de maneiras diferentes ao estilo de liderança EE quando combinado com os mecanismos formais na organização para comunicar metas e processos estratégicos, o que pode afetar as atitudes gerenciais. Assim, o estilo de liderança EE pode favorecer a estrutura dos papéis dos subordinados para alcançar os objetivos organizacionais (Hartman et al., 2010). Isso pode ser benéfico para colaboradores que estão começando em um novo cargo ou que precisam de mais suporte para realizar suas tarefas, pois uma orientação clara e instruções de trabalho definidas podem aumentar a confiança e as atitudes gerenciais dos colaboradores (Abernethy et al., 2010). O estilo de liderança EE colabora ao direcionar os subordinados com instruções de trabalho claras e metas de desempenho para atingir os objetivos propostos (Abernethy et al., 2010).

A H3 foi confirmada, o que demonstra que o PMS habilitante tem um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança de consideração e as atitudes gerenciais. Os resultados evidenciam que o estilo de liderança de consideração é propício para a construção de relacionamentos de confiança entre líder e colaboradores, e o PMS habilitante fortalece os mecanismos de controle, fazendo com que os colaboradores se sintam confiantes de que seu líder os apoia em suas tarefas, o que afeta positivamente suas atitudes gerenciais. Abernethy et al. (2010) e Hartman et al. (2010) apontam que a liderança EC permite que os subordinados tenham voz nos processos de tomada de decisão, o que influencia positivamente suas atitudes gerenciais.

Dessa forma, o estilo de liderança EC representa as relações sociais criadas entre supervisores e subordinados, caracterizadas por um perfil amigável e de confiança (Fleishman, 1953; Abernethy et al., 2010). Portanto, as atitudes gerenciais relacionadas ao trabalho sejam influenciadas pelo uso de certas medidas de desempenho pelo estilo de liderança que é adotado (Hartman et al., 2010).

Hartmann et al., (2010) demonstram que o PMS habilitante reforça os estilos de liderança e suas atitudes no ambiente de trabalho. Eles têm se dedicado a examinar aspectos específicos das práticas contábeis, tais como o fornecimento de feedback, acesso a informações, recursos das metas, visibilidade dos processos e medidas objetivas e subjetivas de desempenho. Burney et al. (2017) acrescentam que os líderes que utilizam o PMS para avaliar o desempenho de seus subordinados estão mais propensos a ter atitudes gerenciais em seu ambiente de trabalho e, assim, mitigar problemas de controle organizacionais.

A H4 foi suportada, evidencia que o PMS habilitante tem um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança de estrutura inicial, as atitudes gerenciais e o



desempenho gerencial. Os achados apontam que o estilo de liderança de estrutura inicial, juntamente com o PMS habilitante, define claramente as metas e os resultados esperados para os colaboradores. Isso ajuda a alinhar as expectativas entre gestores e colaboradores, favorecendo as atitudes gerenciais e estimulando o desempenho gerencial. Degenhart et al. (2022) ressaltam que o estilo de liderança desempenha um papel crucial no desenvolvimento de atitudes gerenciais que melhoram o desempenho gerencial nas organizações.

Hartman et al. (2010) acrescentam que gestores que estão ativamente envolvidos no processo de gestão, com estilo de liderança de estrutura inicial, proporcionam aos colaboradores treinamento adequado e oportunidades de crescimento, melhorando suas competências e contribuindo para suas atitudes gerenciais e desempenho em suas tarefas. Van der Hauwaert et al. (2022) destacam que o PMS habilitante reforça os estilos de liderança nas atitudes gerenciais, propiciando o desenvolvimento e o desempenho no trabalho dos colaboradores. Dessa forma, demonstra-se que gestores que otimizam atitudes gerenciais positivas obtêm melhores resultados no trabalho, como o desempenho gerencial (Cäker et al., 2021).

A H5 foi suportada, evidencia que o PMS habilitante tem um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança de consideração, as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial. Os resultados indicam líderes demonstram consideração pelos membros da equipe, criam um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e apoiados. Esse suporte e apoio emocional, percebidos pelos colaboradores como um PMS habilitante influencia positivamente suas atitudes gerenciais, promovendo maior satisfação, engajamento resultando no desempenho gerencial.

Dessa forma, o estilo de liderança EC fortalece as relações sociais estabelecidas entre supervisores e subordinados, proporcionando um ambiente de trabalho amigável e de confiança, o que otimiza as atitudes gerenciais e o desempenho no trabalho dos colaboradores (Fleishman, 1953; Abernethy et al., 2010). Hartman et al. (2010) também apontam que a liderança EC permite que os subordinados tenham voz nos processos de tomada de decisão, o que influencia positivamente suas atitudes gerenciais. Quando os colaboradores percebem que seu líder se preocupa com seu bem-estar e está disposto a apoiá-los, isso fortalece a confiança mútua (Hartman et al., 2010; Burney et al., 2017).

Na análise adicional (fsQCA), apresenta duas maneiras (soluções) igualmente eficazes para os colaboradores evidenciarem alto desempenho gerencial. Na primeira solução (S1), é necessário ter a presença do estilo de liderança de consideração, do PMS habilitante, da atitude gerencial, do tempo de atuação e da idade dos gestores para alcançar um alto desempenho. Demonstra que o estilo de liderança de consideração favorece ambiente colaborativo e respeitoso fomenta um PMS habilitante, no qual os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas ideias e contribuir de forma significativa. Esse sentimento de pertencimento e envolvimento pode levar a atitudes gerenciais mais positivas, como o trabalho em equipe, a disposição para compartilhar conhecimento, o compromisso com os objetivos organizacionais e o desempenho no trabalho (Abernethy et al., 2010; Degenhart et al., 2022)

Na segunda solução (S2), a presença do estilo de liderança de estrutura inicial, do PMS habilitante, da atitude gerencial, do tempo de atuação e da idade dos gestores é o que leva ao alto desempenho. Aponta que estilo de liderança de estrutura inicial combinado com PMS habilitante pode fornecer recursos, informações e autonomia para



a tomada de decisões. Esse aumento na autonomia permite que os colaboradores tenham mais influência sobre seu trabalho e sintam-se mais capacitados, o que pode levar a atitudes gerenciais mais positivas e otimizar o desempenho gerencial dos colaboradores. Dessa forma, podem resultar no aumento colaboração ao direcionamento dos subordinados com instruções de trabalho claras e metas de desempenho propiciar atitudes gerencias em seu ambiente de trabalho e melhorando os controles organizacionais (Hartman et al.,2010; Van der Hauwaert et al., 2022).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo analisou o efeito do PMS habilitante nos estilos de liderança e atitudes gerenciais, bem como seus reflexos no desempenho gerencial. Os resultados da pesquisa mostraram que os estilos de liderança (Estrutura Inicial e Consideração) não interferem nas atitudes gerenciais, pois os colaboradores respondem de maneiras diferentes ao estilo de liderança quando combinado com os mecanismos formais na organização para comunicar metas e processos estratégicos. Isso demonstra que a utilização do PMS habilitante desempenha um papel de suporte em uma ampla gama de atividades de gerenciamento e no fortalecimento dos mecanismos de controle, contribuindo para as atitudes gerenciais e para o desempenho gerencial dos colaboradores.

A partir disso, conclui-se que o PMS habilitante define claramente as metas e os resultados esperados para os colaboradores, favorecendo o alinhamento das expectativas entre gestores e colaboradores, bem como as atitudes gerenciais e o estímulo ao desempenho gerencial. Isso demonstra que o estilo de liderança de estrutura inicial proporciona aos colaboradores treinamento adequado e oportunidades de crescimento, enquanto o estilo de liderança de consideração cria um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e apoiados, em alinhamento com o PMS habilitante, propiciando melhores atitudes gerenciais e desempenho no trabalho.

No que diz respeito às implicações teóricas, o estudo contribui para o entendimento de que os estilos de liderança e o PMS habilitante, quando ajustados adequadamente, favorecem um ambiente colaborativo no qual os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas ideias e contribuir de forma significativa, permitindo que tenham mais influência sobre seu trabalho e se sintam mais capacitados. Isso pode levar a atitudes gerenciais mais positivas e otimizar o desempenho gerencial dos colaboradores.

Por outro lado, os achados têm implicações práticas, evidenciando que o estilo de liderança (Estrutura Inicial e Consideração) e o PMS habilitante colaboram com as práticas de controle e avaliações de desempenho, impactando as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial dos colaboradores. Demonstra-se que a utilização adequada do PMS habilitante oportuniza o fortalecimento das decisões estratégicas e o alinhamento entre gestores e seus colaboradores.

Por fim, algumas limitações devem ser apontadas. A generalização dos resultados deve ser feita com cautela devido ao desenho da pesquisa transversal. Portanto, futuras pesquisas podem considerar outros estilos de liderança, como Autocrática e Burocrática, e Transformacional e Transacional, além de abordar a pesquisa com diferentes sistemas de medição de desempenho.



## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 61-89.
- Artz, M., Homburg, C., & Rajab, T. (2012). Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, Organizations and Society*, 37(7), 445-460
- Bandura, A. (1977b) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997a). Social learning theory. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Group & Organization Studies, 2(3), 384–385.
- Bandura, A; Azzi, R.G; Polydoro, S. (2008) (Soely Aparecida Jorge) (org.). Teoria social cognitiva: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed. 176 p, il. (Biblioteca Artmed. Psicologia cognitiva, comportamento e neuropsicologia).
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72(1), 21-37.
- Birnberg, J. G., & Shields, M. D. (2020). Journal of Management Accounting Research at 30 years: reflections on its context, creation, challenges, and contributions. *Journal of Management Accounting Research*, 32(1), 1-10.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.
- Cäker, M., Siverbo, S., & Åkesson, J. (2021). Performance measurement systems, hierarchical accountability and enabling control. *Accounting and Business Research*, 19(1), 1-25.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. ed.). New York: Psychology Press.
- Crano, W. D., & Prislin, R. (2006). Attitudes and persuasion. *Annu. Rev. Psychol.*, 57(10), 345-374.
- Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Cruz, A.P.C.da, Frare, A.B., Accadrolli, M.C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Degenhart, L., Zonato, V. C. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 216-231.





- Della Giustina, K. A., Gasparetto, V., & João Lunkes, R. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Capital Científico*, 18(1).
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6
- Galeazzo, A., & Furlan, A. (2018). Lean bundles and configurations: A fsQCA approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 513-533.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage.
- Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European accounting review*, 19(2), 275-310.
- 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.
- Kasiati, M.; Minarsih, M. M; Warso, M. (2015). Effect of Leadership Style, Internal Communication and Cultural Organization of the Department of Transportation District Employee Performance Puncak Jaya. *Journal of Management*, 1(1), 1-14
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: the mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health policy*, 120(9), 1017-1028.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of managerial performance: a research approach. Cincinnati, OH: South-Western.



- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Merchant, k. A. (2006). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de contabilidade e organizações*, 1(1), 107-124.
- Merchant, k. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control system: performance measurement, evaluation and incentives*. 3. Ed. London: pearson education.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Monteiro, J., Malagueño, R., Lunkes, R.J., & Santos, E.A.dos. (2022). The effectiveness of value-and calculation-based management controls in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156>
- Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Sustainability*, 11(6), 1689. <https://doi.org/10.3390/su11061689>
- Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207-224.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, EUA: University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2009). *Qualitative Comparative Analysis using Fuzzy Sets (fsQCA). In Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*; Rihoux, B., Ragin, C.C., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, pp. 87–121.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 194-212.
- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780.
- Zonatto, V. C. D. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Efeitos da participação orçamentária em atitudes gerenciais, satisfação e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 532-549.



Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516.