

## Efeito dos Estilos de Liderança e dos Controles Gerenciais no Desempenho Organizacional

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar o efeito dos estilos de liderança e dos controles gerenciais no desempenho organizacional. Foram enviados questionários para os gestores de empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil, obtendo-se 81 respostas. O estudo é de cunho quantitativo e a análise de dados foi realizada com aplicação de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam que, o estilo de liderança de estrutura inicial afeta diretamente o uso dos controles gerenciais formais e informais, já o estilo de liderança de consideração impacta de forma direta a utilização dos controles informais e o desempenho organizacional. Tem-se também que o desempenho é afetado positivamente pelos controles formais. Em relação ao efeito das formas de liderança no desempenho das empresas por meio dos controles, encontrou-se significância positiva no desempenho organizacional quando o estilo de liderança de estrutura inicial é mediado pelos controles formais. Conclui-se de forma parcial que a forma de liderar de um gestor pode influenciar no uso dos mecanismos de controle gerencial, bem como influenciar o desempenho. Os resultados podem contribuir com a literatura e com a prática ao evidenciar a importância de como gestor exerce suas atividades na organização.

**Palavras-chave:** ESTILOS DE LIDERANÇA; CONTROLES GERENCIAIS; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial

Realização:



## 1 Introdução

A fim de se manterem competitivas, as empresas precisam ter a habilidade de enfrentar as dificuldades e alcançar o desempenho desejado. Para isso, as organizações precisam gerenciar suas forças internas, as quais são intrínsecas à empresa, e também as forças externas que atuam sobre as suas operações e que a empresa possui pouco controle. Dessa forma, Antonakis & House (2014) apontam que os líderes têm como funções examinar os ambientes interno e externo, mapear os objetivos estratégicos, estruturar as tarefas e fornecer feedback do desempenho.

Contudo a busca pelos objetivos organizacionais e resultados depende não apenas da gestão das forças internas e externas, mas também de elementos que incentivam ou motivam os gestores (Lapierre, 1989). A personalidade dos dirigentes, de acordo com Lapierre (1989) tem influência evidente na maneira pela qual a empresa é administrada, visto que as decisões e as ações, além de decorrerem a partir de processos racionais, derivam de convicções, aspirações, interesses, valores e crenças dos gestores.

O comportamento dos líderes nas organizações pode influenciar as percepções, os sentimentos, o desempenho, o comprometimento e a criatividade dos colaboradores (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). Por consequência, a liderança se torna importante para motivar os subordinados e para que os recursos sejam mobilizados para o alcance da missão organizacional e do melhor desempenho (Antonakis & House, 2014). Para tanto, espera-se que os gestores se preocupem em encontrar um estilo de liderança adequado para conduzir sua equipe no alcance dos objetivos organizacionais e maximizar o desempenho.

Uma das formas que os gestores possuem para influenciar os colaboradores nas suas atividades e auxiliar nas tomadas de decisões é a partir do sistema de controle gerencial que fornece formas de obter e processar as informações necessárias da organização (Nguyen, Mia, Winata, & Chong, 2017). As empresas normalmente fazem uso de técnicas de contabilidade e controle gerencial com características semelhantes uma das outras, porém diferindo na forma como os dirigentes as utilizam para alcançar os objetivos pretendidos (Simons, 1994). Abernethy, Bouwens, & Van Lent (2010) apresenta que a escolha e a utilização dos sistemas de controle gerencial estão ligadas aos estilos de liderança dos gestores, ou seja, à forma pela qual estes transmitem, capacitam e executam sua visão de negócio, articulando as decisões e ações organizacionais alvejando os objetivos pretendidos.

Os sistemas de controle gerencial incentivam a participação dos indivíduos no alcance dos objetivos organizacionais e na busca de vantagem competitiva, promovendo, assim, o sucesso da empresa. Dentre as classificações dos controles gerenciais, o estudo se baseia na divisão entre controles formais, os quais buscam promover a melhoria da produtividade e controles informais, que se baseiam na incorporação dos propósitos e valores organizacionais. Juntos, estes mecanismos contribuem no fortalecimento do processo de tomada de decisão (Gomes, 1999; Jordão & de Souza, 2012).

Conforme apontado por Abernethy et al. (2010), a literatura contábil gerencial concedeu pouca atenção em como o uso dos controles gerenciais é influenciado pelos estilos de liderança. Kleine & Weißenberger (2014) também apresentaram a importância para análises mais detalhadas sobre o impacto nas escolhas de controles gerenciais, bem como nos resultados empresariais a partir da forma como o gestor lidera sua equipe.

Realização:



Diante do exposto, esta pesquisa motiva-se na resolução do seguinte problema de pesquisa: qual o efeito dos estilos de liderança e dos controles gerenciais no desempenho organizacional? Tendo em vista a importância dos estilos de liderança e dos controles gerenciais no alcance dos objetivos nas empresas, o presente trabalho, a partir da seleção de empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil, tem como por objetivo verificar o efeito dos estilos de liderança e dos controles gerenciais no desempenho organizacional.

O estudo justifica-se pela necessidade de adquirir maior conhecimento sobre como a relação dos estilos de liderança e as formas de controles afetam o desempenho das organizações. A importância do estilo de liderança e a sua relação com o uso dos sistemas de controle gerencial tem sido estudadas ao longo do tempo (Abernethy et al., 2010; Cruz, Frezatti, & Bido, 2015; Davila & Foster, 2007). Contudo de forma semelhante ao exposto por Kleine & Weißenberge (2014), neste estudo se pretende entender como e se os componentes do sistema de controle gerencial agem de acordo com os estilos de liderança dos gestores. Após isso, verificar como essa relação afeta o desempenho organizacional.

Espera-se que os achados possam contribuir com a literatura sobre o efeito dos estilos de liderança no uso dos controles gerenciais e no desempenho organizacional. Além de contribuir para o dia a dia das empresas, apresentando a importância da influência das características dos gestores para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como incentivar programas de desenvolvimento das lideranças.

Como contribuições práticas e sociais, ao se analisar as implicações dos estilos de liderança nos tipos de controles e no desempenho de organizações que atuam na região Sul do Brasil, espera-se possibilitar que as empresas possam dar mais atenção à forma de liderar as equipes, gerando maior retorno e comprometimento. Da mesma forma, os resultados desta pesquisa podem contribuir para que outras organizações não estudadas avaliem seus estilos de liderança, buscando aperfeiçoá-los em busca do bom funcionamento organizacional mais eficiente e de melhores resultados.

Este artigo está dividido em cinco seções. Inicia com a introdução, após é apresentada a revisão da literatura e construção das hipóteses. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos e, após os resultados do estudo. A última seção mostra as conclusões do estudo, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Estilos de Liderança

Uma das forças que mais afetam as pessoas nos seus ambientes de trabalho é a liderança destas equipes, tendo em vista que os líderes avaliam e conduzem os trabalhos, permitem ou não o acesso dos subordinados à recursos e informações e por meio de outras maneiras que podem influenciar as pessoas envolvidas nas atividades organizacionais (Amabile et al., 2004).

A liderança exerce efeito sobre como as organizações são administradas, sendo importante característica para compreender o que ocorre nas empresas (Abernethy et al., 2010). Yukl (2013) caracteriza liderança como um processo no qual os gestores influenciam de forma proposital as demais pessoas da equipe para poder orientar, organizar e facilitar as atividades e os relacionamentos dentro de uma organização, ou seja, estabelecendo uma direção para as pessoas

Realização:



seguirem.

A atividade de liderança é explicada pelas características dos gestores, tanto pessoais quanto comportamentais, criando seu estilo de liderança, o qual é utilizado para comunicar sobre o que precisa ser realizado e quais os esforços necessários para que a organização atinja seus objetivos (Yukl, 2013). Para um bom desenvolvimento de líderes, as organizações devem entender quais características e comportamentos de um líder auxiliam na sua eficácia, sendo que algumas qualidades podem ser importantes para o sucesso de um líder, como amabilidade, consciência e desenvoltura (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011).

A maneira como os gestores exercem influência sobre seus subordinados, por meio de seus valores, crenças, objetivos, é considerado como estilo de liderança (Kleine & Weißenberger, 2014). Tem-se ainda que o estilo de liderança é considerado uma ferramenta de gestão, a qual pode ser usada para melhorar as relações com os colaboradores, deixar o clima organizacional melhor e aumentar o desempenho da empresa (Kozak & Uca, 2008). Este estudo se baseou na tipologia de estilos de liderança de estrutura inicial e de consideração (Fleishman, 1953; Stogdill & Coons, 1957).

O estilo de liderança de estrutura inicial é voltado para a tarefa e se caracteriza por comportamentos onde líderes são claros quanto às expectativas e os padrões de desempenho esperados, atribuem aos membros da organização tarefas e funções específicas, exigindo que as regras e os regulamentos sejam seguidos, e coordenam os indivíduos para se assegurar que os padrões sejam executados (Derue et al., 2011). Amabile et al. (2004) afirmam que os comportamentos orientados para as tarefas são focados em executar o trabalho, além de deixar evidente os papéis e responsabilidades, monitorar as tarefas e gerenciar o tempo e os recursos disponíveis. Dessa forma, esse tipo de líder se concentra nas interações do grupo para atingir as metas, delegando as tarefas, a fim de alcançar os padrões de desempenho e prazos estabelecidos.

No estilo de liderança de consideração, o comportamento dos gestores é mais voltado aos relacionamentos, buscando relações amigáveis e de confiança, apresentando preocupação e respeito com os membros da organização, instigando o bem-estar do grupo, além de consultar o grupo para assuntos importantes e tomadas de decisão (Abernethy et al., 2010; Derue et al., 2011). (Fleishman, 1953) aponta que neste estilo, os líderes consideram os sentimentos dos seus subordinados, em busca de um ambiente mais agradável. Portanto, este tipo de líder demonstra preocupação com o bem-estar e da satisfação da sua equipe e respeitando as ideias de cada envolvido.

O estilo de liderança é uma das causas de sucesso ou fracasso das organizações, dado que o líder é a pessoa que influencia, direciona e motiva os colaboradores para realizar as tarefas, resolver problemas e tomar decisões, visando o alcance do desempenho eficiente por meio da realização dos objetivos organizacionais (Ojokuku, Odetayo, & Sajuyigbe, 2012). Com isso, a eficácia da alocação e utilização dos recursos e o aprimoramento do desempenho depende, além de outros fatores, do estilo de liderança (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011).

Tendo em vista que o desempenho organizacional se refere a capacidade da empresa em atingir seus objetivos, como lucros maiores, participação de mercado, sobrevivência, satisfação e fidelização de clientes, qualidade dos produtos e outros, desenvolveu-se a primeira hipótese.

H1: Os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) afetam diretamente o

4

Realização:



desempenho organizacional.

## 2.2 Sistemas de Controle Gerencial

A literatura que trata sobre sistemas de controle gerencial define o termo de diversas formas. A visão que prevalece é de que os sistemas de controle gerencial compreendem um conjunto de diversas formas de controle que interagem entre si (Teittinen, Pellinen, & Järvenpää, 2013). Anthony (1965) afirma que o controle gerencial é o processo pelo qual a empresa pode assegurar que os recursos sejam obtidos e utilizados da melhor forma possível a fim de alcançar os objetivos da organização, fazendo com que a empresa conecte seus objetivos estratégicos aos seus procedimentos operacionais, buscando garantir que as tarefas sejam executadas de forma efetiva.

Otley (1999) afirma que os sistemas de controle gerencial reúnem informações para auxiliar na avaliação de desempenho de diversos recursos organizacionais, como os de pessoal, financeiros e físicos, verificando a organização como um todo para que tudo siga de acordo com a estratégia definida. Langfield-Smith (1997) expõe que os sistemas de controle gerencial podem ser caracterizados como um rol de métodos e instrumentos utilizados por todos os envolvidos em uma organização no intuito de fazê-la alcançar seus objetivos e seguir com seu planejamento, de modo a manter vantagem competitiva.

Deste modo, os gestores utilizam os sistemas de controle gerencial para influenciar o comportamento dos recursos na implantação e no alcance da estratégia da empresa, para que estes recursos, necessários para a manutenção e evolução da empresa em prol de seus fins, sejam utilizados de maneira efetiva. Os gestores podem se utilizar de vários mecanismos para garantir essa convergência entre os colaboradores e a empresa, como por exemplo planejamento estratégico, orçamento, preços de transferência, centros de responsabilidade treinamento, recompensas e outros (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007).

Os sistemas de controle gerencial visam influenciar o comportamento dos membros da organização para estarem consistentes com as finalidades da organização e não para os controlar de forma predeterminada (Flamholtz, 1979). Sendo assim, para as empresas se adaptarem ao ritmo acelerado das mudanças ambientais e ainda garantir que seus objetivos sejam alcançados, os gestores estão sendo levados a adotar práticas de controle gerencial com funções de monitorar, inspecionar e controlar as operações das entidades (D. Otley, 1994).

## 2.3 Controles Formais e Informais

Entre as tipologias de sistemas de controle gerencial observadas na literatura, encontra-se a estrutura de objeto de controle (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). Essa estrutura classifica os controles de gestão diferenciando-os entre mecanismos formais e informais.

Conforme Langfield-Smith (1997), Merchant & Otley (2006) e Otley, (1999), inicialmente o foco das pesquisas de controles gerenciais foi de forma predominante na responsabilidade financeira e nas medidas de desempenho baseadas na contabilidade para nortear os controles gerenciais apropriados nas organizações. Assim, após críticas, essa visão tradicional baseada em contabilidade foi adaptada a perspectiva mais abrangente, compreendendo controles

Realização:





informais de gestão, conforme exposto por Goebel & Weißenberger (2017).

Ouchi (1979) afirma que o controle adequado pode ser alcançado considerando duas formas de controle. Por um lado, os controles formais ou mecanicistas, que apresentam padrões e regras explícitos e detalhados e procedimentos operacionais e que são projetados para obter efetividade nos processos da organização, mantendo a viabilidade financeira (Abernethy & Chua, 1996; Chenhall, 2003; Chenhall, Hall, & Smith, 2010). De outro lado, as entidades também podem influenciar o comportamento de seus colaboradores de maneira informal, tendo a finalidade de promover a compreensão dos objetivos e reduzir preferências pessoais divergentes daquelas da organização (Chenhall, 2003; Eisenhardt, 1985).

Os mecanismos de controle formais englobam controles de resultado e controles de ação. Goebel & Weißenberger (2017) apontam que os controles de resultados são usados para estabelecer os resultados esperados, motivar e avaliar o desempenho no processo de alcance dos resultados. Os controles de ação fazem com que os funcionários conduzam as suas atividades em benefício da organização, podendo ser por meio de restrições de comportamento, listas de procedimentos padrões que devem ser seguidos e outros. Exemplificando, controles formais estão ligados a recompensas convencionais, como aumentos salariais.

Os controles informais compreendem controles de pessoal e culturais. Controles de pessoal são utilizados para estimular a motivação dos indivíduos da organização e devem estar de acordo com os valores da empresa, por meio de processos de seleção, treinamentos e desenvolvimento de colaboradores (Abernethy & Brownell, 1997). Os controles culturais buscam definir normas e valores esperados pela organização, moldando o clima interno da entidade e a mentalidade dos indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017). Dessa forma, os controles informais estão relacionados a recompensas intrínsecas, como oportunidades de desenvolvimento pessoal, autonomia, os quais podem motivar os funcionários (Epstein, 2008; Manzoni, 2008).

Elementos de sistemas de controles gerencial formais e informais são necessários para o sucesso organizacional, dado que por meio do design e da implementação de sistemas fornecem consistência para toda a organização (Epstein, 2008). Os sistemas de controle gerencial têm importância para o desempenho das empresas, uma vez que são ferramentas que os gestores podem utilizar em atividades como, planejamento, orçamento e avaliações (Duréndez, Ruíz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, & Diéguez-Soto, 2016). Com base no exposto, construiu-se a segunda hipótese do estudo.

H2: Os controles gerenciais (formal e informal) afetam diretamente o desempenho organizacional.

## 2.4 Relação entre os Controles Gerenciais e os Estilos de Liderança

Govindarajan & Anthony (2001) indicam que controle gerencial é processo que os gestores asseguram que os seus subordinados implementem as estratégias determinadas a fim de que os objetivos da organização possam ser alcançados. Além disto, os elementos de controle são utilizados para resolver problemas de controle organizacional (Merchant & Van der Stede, 2007). De maneira similar, Merchant & Van der Stede (2007) caracterizam os sistemas de controle gerencial como os mecanismos que os gestores utilizam para certificar que os comportamentos e decisões dos colaboradores estejam de acordo com os objetivos e estratégias organizacionais.

Realização:



Os gestores apresentam diferentes formas de estabelecer, comunicar, capacitar e implantar as suas visões aos colaboradores por meio das opções disponíveis de controle (Abernethy et al., 2010; Bolton, Brunnermeier, & Veldkamp, 2008). Essas diferenças podem ser justificadas pela personalidade e pelos comportamentos dos gestores (Abernethy et al., 2010). Assim, os gestores estruturam a organização de forma que os procedimentos sejam uniformes e que os papéis e responsabilidades de cada indivíduo estejam definidos quanto ao alcance de metas, podendo utilizar procedimentos e elementos de controles para acompanhar o desempenho dos colaboradores (Abernethy et al., 2010; Kleine & Weißenberger, 2014).

Abernethy et al. (2010) observaram que as escolhas dos tipos de controles gerenciais dependem das características da liderança de cada organização. Acreditam, então, que os estilos de liderança influenciam em como e quais controles as empresas utilizam para alcançar seus objetivos. Deste modo, formula-se a seguinte hipótese para a pesquisa:

H3: Os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) afetam diretamente o uso dos controles gerenciais (formais e informais).

## 2.5 Efeito Mediador dos Controles Gerenciais na Relação entre Estilos de Liderança e Desempenho Organizacional

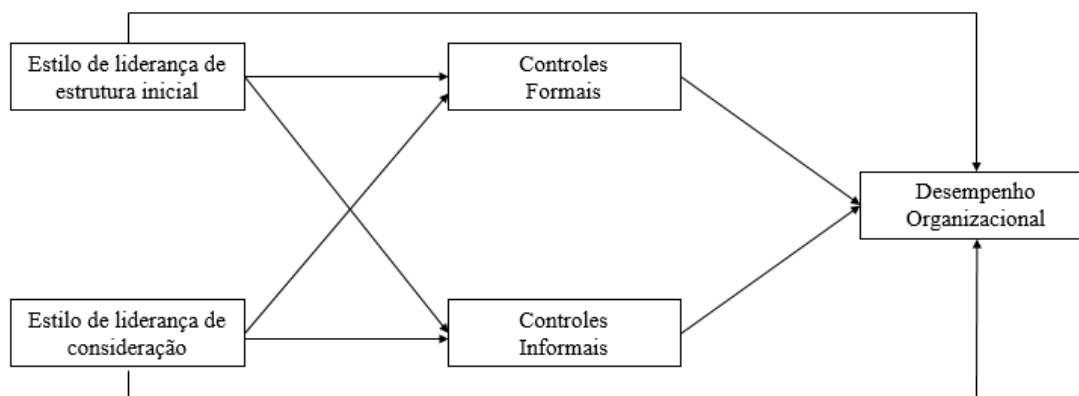
Otley (1999) expõe que a literatura no quesito gerencial sugere que não existe um sistema de controle gerencial que possa ser aplicado de forma generalizada, visto que as organizações são diferentes umas das outras, em função dos contextos, ambientes e culturas em que estão situadas. Ainda afirma que as técnicas e procedimentos de controle devem ser apropriados e decorrer das circunstâncias em que a organização está envolvida. Pressupõem que as entidades terão modelos diferentes para atender suas necessidades específicas.

A alta gerência possui autoridade para definir estruturas, formar estratégias, definir metas, implementar controles e tomar ações para corrigir os desvios. Para influenciar seus subordinados, os líderes precisam ter capacidade de articular e comunicar as expectativas de desempenho e fornecer a confiança necessária para que elas possam ser alcançadas (Abernethy et al., 2010; Roberts, 2007).

Tendo em vista que o controle gerencial pode ter características distintas para cada entidade em função das características dos gestores, da organização e do contexto social onde estão inseridas; e que o estilo de liderança pode impactar as atividades da organização e melhorar o desempenho, tem-se a última hipótese do estudo.

H4: Os efeitos dos estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) no desempenho organizacional é mediado pelos controles gerenciais (formais e informais).

Com base na discussão exposta neste referencial teórico, tem-se o desenho de pesquisa na Figura 1, representado de forma gráfica.



**Figura 1. Desenho da pesquisa**  
Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva, realizado por meio de pesquisa de levantamento ou survey, pois busca verificar se os estilos de liderança e os gerenciais afetam o desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada com aplicação de um questionário para uma determinada amostra. O presente estudo é de cunho quantitativo, pois envolverá análise e interpretação de dados por meio de técnicas estatísticas, podendo ser simples ou até mais complexas (Richardson, 2012).

A população da pesquisa compreendeu as empresas graduadas que passaram pelo processo de incubação em incubadoras localizadas na região Sul do Brasil. A escolha dessas empresas se deu pela orientação recebida durante o processo incubatório. De acordo com estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016), o processo de incubação visa acompanhar a criação e maturação dos negócios, possibilitando aos empreendedores adquirir conhecimento e desenvolver as habilidades necessárias de gestão. Durante o processo de incubação as empresas recebem espaço físico e recursos, serviços de apoio e a possibilidade de estabelecer uma rede de contatos. O mesmo estudo aponta que após a fase de incubação, as empresas graduadas já devem estar inseridas no mercado com uma carteira de clientes e com a capacidade técnica e operacional necessárias para continuar se desenvolvendo.

A listagem de incubadoras que fariam parte do estudo foi obtida no sítio eletrônico da ANPROTEC (2018). Após, verificou-se, no sítio de cada incubadora, as empresas que já haviam sido graduadas, sendo obtidas 671 empresas para contato.

Para a elaboração do instrumento da pesquisa, a percepção dos gestores foi avaliada de acordo com o instrumento de pesquisa traduzido do estudo de Abernethy et al. (2010) para o construto estilo de liderança; de Kleine & Weißenberger (2014) para o construto controles formais e informais; de Bisbe & Otley (2004) e Goebel & Weißenberger (2017) para o construto desempenho organizacional, composto por 40 assertivas em escala tipo Likert de sete pontos. De forma adicional, para averiguar o perfil do respondente e da empresa representada, foram



realizadas mais sete assertivas. Para atestar a tradução apropriada do questionário, foi realizada a reversão para a língua inglesa. Também foi realizado um teste piloto a fim de confirmar a compreensibilidade das sentenças com um aluno de mestrado e dois pesquisadores da área gerencial, sendo recomendadas alterações referentes à redação das questões.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, o contato com as empresas foi realizado via *linkedIn* com os gestores das empresas pesquisadas, o qual foi enviado uma mensagem de apresentação dos pesquisadores, onde foram explicados os objetivos e a importância da pesquisa, além do acesso ao questionário da pesquisa. O questionário foi direcionado aos gestores das empresas, por meio da plataforma Google Docs, no período de novembro de 2018 a meados de fevereiro de 2019.

Para a análise dos dados coletados foi utilizada análise descritiva, análise fatorial e Modelagem de Equações Estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS), por meio do software SmartPLS. A opção por utilizar SEM se deu pela possibilidade de trabalhar com pequenas amostras e lidar com alta dificuldade, pois avalia a relação entre as variáveis latentes por partes (Bido, Silva, Souza, & Godoy, 2010). O PLS calcula a relação entre as medidas e seus construtos, quantificando a relação entre os instrumentos (Hulland, 1999).

Obteve-se um retorno de 85 respostas do questionário, contudo 4 respostas tiveram que ser descartadas visto que o cargo do respondente não estava de acordo com o estipulado no estudo, compondo a amostra de 81 respondentes.

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

### 4.1 Perfil dos Respondentes e Estatísticas Descritiva das Respostas

Para caracterizar o perfil dos respondentes fez-se a análise descritiva dos dados, apresentando gênero, faixa etária, escolaridade e área de formação. Do total de respondentes, 71 são do gênero masculino e 10 do gênero feminino. A maior parte dos participantes (45,7%) possui entre 36 a 45 anos e a segunda maior concentração (38,3%) está na faixa etária de 26 a 35 anos, assim, pode-se identificar que o maior número de pessoas em cargos de gestão está entre os 26 e 45 anos.

Quanto à escolaridade, todos os respondentes possuem nível superior, contudo 55,7% já tem especialização ou MBA, seguidos por 23,5% que possuem graduação e 21% que tem nível de mestrado. As principais formações são em Engenharias (21 respondentes), áreas relacionadas à Tecnologia da Informação (18 respondentes), Administração (17 respondentes), Ciências Contábeis (8 respondentes), além de outros cursos.

### 4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração e Estrutural

Tendo como objetivo analisar as relações entre os estilos de liderança, controles gerenciais e desempenho organizacional, foram realizados testes para avaliar o modelo de mensuração e estrutural. Para executar o modelo de equações estruturais, primeiro procedeu-se à validação dos construtos por meio da análise fatorial nos indicadores pela matriz cross loadings. Sete variáveis foram excluídas por não apresentarem cargas confirmatórias satisfatórias. Conforme indicado por Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009), as estimativas de cargas que forem

Realização:



estatisticamente significantes, mas pequenas demais para se qualificarem como bons itens (abaixo de 0,50) em cargas fatoriais confirmatórias devem ser eliminadas. Dessa forma, optou-se pela exclusão dessas variáveis para uma melhor adequação do modelo. Após, a matriz de cargas cruzadas das cargas fatoriais confirmatórias apresentou cargas superiores ao mínimo recomendado de 0,4, o qual significa que as variáveis estão correlacionadas com as demais variáveis incluídas (Costello & Osborne, 2005).

Na sequência, avaliou-se o modelo de mensuração, por meio do Alfa de Cronbach e da Variância Média Extraída (AVE ou VME), conforme a Tabela 1, a fim de verificar se os construtos foram mensurados de maneira adequada (Fornell & Larcker, 1981; J. Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). O Alfa de Cronbach consiste em calcular a correlação que existe entre cada item do teste e os demais, estabelecendo a expectativa de erro da medida, sendo assim, quanto mais próximo de 1,00, a expectativa de erro reduz e a confiabilidade do instrumento aumenta (Hair et al., 2005).

Portanto, o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta foram calculados com o objetivo de verificar o nível de confiança do instrumento da presente pesquisa e assegurar que a amostra não tenha vieses (J. Hair et al., 2005). Na Tabela 1 estão as medidas, bem como o R<sup>2</sup> para auxiliar nas análises.

**Tabela 1. Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, AVE e R<sup>2</sup>**

Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Average Variance Extracted (AVE)	R <sup>2</sup>
CI	0,901	0,921	0,595	0,437
CF	0,914	0,931	0,630	0,445
DO	0,897	0,917	0,581	0,409
ELC	0,876	0,910	0,669	-
ELEI	0,731	0,831	0,555	-

Obs.: CF: Controles Formais; CI: Controles Informais; DO: Desempenho Organizacional; ELC: Estilo de Liderança de Consideração; ELEI: Estilo de Liderança de Estrutura Inicial.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, os resultados do alfa de Cronbrach e a Confiabilidade Composta foram superiores a 0,70, apresentando padrões aceitáveis (Hair et al., 2005). Identificou-se que a Confiabilidade Composta variou de 0,831 (ELEI) a 0,931 (CF); e os valores apontados para o Alfa de Conbrach variaram de 0,731 (ELEI) a 0,914 (CF), assegurando confiabilidade ao instrumento. Em questões de validade convergente, a AVE representa a variação média compartilhada entre um construto e suas variáveis e deve apresentar resultados iguais ou superiores a 0,5 para as cargas fatoriais obterem resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981; J. Hair et al., 2005). Conforme descrito na Tabela 1, os resultados para a AVE foram superiores a 0,50, apresentando-se significativas, atendendo os padrões exigidos de validade.

Outro aspecto verificado é a validade discriminante. Para confirmar a validade discriminante das variáveis foi utilizado o critério proposto por Fornell & Larcker (1981), comparando o valor da raiz quadrada da AVE de cada construto com as variâncias compartilhadas entre os construtos, sendo que os valores da variância compartilhada devem ser menores do que o da AVE. A matriz das correlações entre as variáveis estudadas está

apresentada na Tabela 2, confirmando que a AVE destacada é maior do que a variância compartilhada na maioria dos construtos.

**Tabela 2. Validade discriminante – Critério Fornell-Larcker**

	CI	CF	DO	ELC	ELEI
CI	0,771	-	-	-	-
CF	0,600	0,793	-	-	-
DO	0,412	0,533	0,762	-	-
ELC	0,558	0,376	0,524	0,818	-
ELEI	0,602	0,667	0,471	0,550	0,745

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, entende-se que o modelo de mensuração possui validade convergente e discriminante satisfatórios. Na sequência, após a avaliação do modelo, outro aspecto observado foi o test t para o caminho (path) utilizado no modelo. Os coeficientes de caminho retratam a força e a direção das relações entre as variáveis, sendo aceitáveis aqueles acima de 1,96 (Hair et al., 2005; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Para tanto, foi realizado o teste de análise do Bootstrapping, que verifica as relações entre os construtos e identifica se outras variáveis que não estão evidenciadas no modelo podem interferir nas relações do modelo. Para efetuar a análise de Bootstrapping, foram geradas N = 2.000 substituições, cada uma com n = 81 observações para avaliar a significância estatística dos parâmetros. A partir da análise, foram obtidos os valores de caminho (path), t-value e p-value de cada relação, conforme apontado na Tabela 3.

**Tabela 3. Efeitos entre os construtos**

Relação entre os construtos	Hip.	Valor	t-value	p-value
Liderança Estrutura Inicial -> Desempenho	H1	0,019	0,158	0,875
Liderança Consideração -> Desempenho		0,397	3,549	0,000 *
Controles Formais -> Desempenho	H2	0,412	2,873	0,004 *
Controles Informais -> Desempenho		-0,068	0,331	0,741
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Formais		0,659	6,545	0,000 *
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Informais	H3	0,424	3,906	0,000 *
Liderança Consideração -> Controles Formais		0,014	0,115	0,909
Liderança Consideração -> Controles Informais		0,325	2,304	0,021 **
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Formais -> Desempenho		0,272	2,504	0,012 **
Liderança Estrutura Inicial -> Controles Informais -> Desempenho	H4	-0,029	0,316	0,752
Liderança Consideração -> Controles Formais -> Desempenho		0,006	0,110	0,912
Liderança Consideração -> Controles Informais -> Desempenho		-0,022	0,299	0,765

Obs.: \*Significante a 1%, \*\*Significante a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados da Tabela 3, pode-se analisar que apenas algumas relações apresentaram valores t acima de 1,96 para os coeficientes de caminho.

### 4.3 Análise e Discussão dos Resultados

A Hipótese 1 propôs que os estilos de liderança têm efeito direto no desempenho

Realização:

organizacional. De acordo com os resultados, afere-se que o estilo de liderança de consideração está associado, de forma positiva, ao desempenho organizacional ( $p=0,000$ ), enquanto o mesmo não se pode afirmar do estilo de liderança de estrutura inicial, pois não apresentou significância. Sendo assim, a Hipótese 1 é confirmada parcialmente.

O resultado diverge do encontrado por Judge, Piccolo, & Ilies (2004), o qual foi que os dois tipos de liderança estavam relacionados ao desempenho da organização. Entretanto, os achados de Kleine & Weißenberger (2014) apontam efeitos diretos do estilo de liderança no comprometimento organizacional, contudo o efeito do estilo de liderança de estrutura inicial não é suportado. Koene, Vogelaar, & Soeters (2002) também identificaram que o estilo de liderança de consideração influencia o desempenho financeiro das empresas da amostra analisada, visto que impacta na redução de custos ao tornar as pessoas mais conscientes e responsáveis em seus trabalhos e parece que esse tipo de líder melhora a qualidade do trabalho. Quanto o estilo de liderança de estrutura inicial, o estudo de Koene et al. (2002) encontra uma relação fraca com o desempenho organizacional.

O desempenho organizacional não pode ser atribuído somente aos líderes, pois o desempenho é afetado por múltiplas variáveis, como efeitos externos relacionados a país e indústria. Contudo os líderes têm influência substancial na eficácia organizacional, visto que eles influenciam as demais pessoas da empresa (Bloom & Van Reenen, 2006; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008).

A segunda hipótese, da associação entre os controles gerenciais e o desempenho organizacional, foi suportada parcialmente, visto que somente os controles gerenciais formais tiveram impacto significativo e positivo no desempenho organizacional ( $p=0,004$ ). Esperava-se que os controles informais também tivessem influência positiva no desempenho da empresa, pois são considerados menos invasivos e estão associados a menos efeitos negativos (Merchant & Van der Stede, 2007). Entretanto, de acordo com outros estudos, os mecanismos de controle gerencial têm um pequeno efeito no desempenho organizacional de forma direta, mas há evidências do efeito indireto desses instrumentos no desempenho (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006; Otley, 1980; Widener, 2007). Henri (2006) apresenta que o uso dos sistemas de controle gerencial deve estar alinhado com as capacidades organizacionais, como aprendizado, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação, as quais geram vantagem competitiva e contribuem para o desempenho organizacional.

A Hipótese 3 propôs que os estilos de liderança têm efeito direto no uso dos controles gerenciais. Os resultados indicam que o estilo de liderança de estrutura inicial possui efeito direto e positivo na utilização dos controles formais ( $p=0,000$ ) e dos controles informais ( $p=0,001$ ), constatando que o estilo de liderança voltado às tarefas e aos padrões de desempenho incentivam a utilização dos controles gerenciais. Em relação ao estilo de liderança de consideração os resultados apenas suportaram o efeito positivo e direto no uso de mecanismos informais de controle ( $p=0,021$ ), ou seja, o estilo de liderança voltado para o relacionamento influencia a utilização dos controles pessoais e culturais, fazendo com que os colaboradores estejam em consonância com os valores da empresa. Dessa forma, a Hipótese 3 confirma-se parcialmente, tendo em vista que não houve relação entre o estilo de liderança de consideração e os controles formais.



Os resultados vão ao encontro das descobertas de Abernethy et al. (2010) que relatam a importância do estilo de liderança nas escolhas do sistema de controle. Cruz et al. (2015) também verificaram que a maneira de liderar dos gestores influencia no uso do sistema de controle gerencial, além de gerar condições para que as informações geradas no sistema de controle gerencial sejam discutidas para identificar estratégias. Assim, os gestores são agentes que impactam na efetivação e realização de práticas, processos e estruturas, em que os traços de liderança são um meio de compartilhar a visão dos gestores e inspirar os subordinados à atender as suas expectativas (Cruz et al., 2015; Waldman & Yammarino, 1999).

A quarta hipótese propõe que os estilos de liderança (de estrutura inicial e de consideração) impactam o desempenho organizacional por meio dos controles gerenciais (formais e informais). De acordo com a Tabela 3, verifica-se que somente uma relação apresentou significância positiva, sendo o estilo de liderança de estrutura inicial afetando de forma positiva o desempenho mediado pelos elementos de controle formal ( $p=0,012$ ).

Abernethy et al. (2010) nos seus resultados constataram que os líderes voltados a estrutura inicial utilizam mais medidas de desempenho, tomando ações de acordo com os resultados, sendo assim, afirmam que os gestores nesse tipo de gestão se expressam em uso de controles formais para estabelecer as metas específicas e tomar ações com base nos resultados. Dale & Fox (2008) identificaram que quando o gestor é caracterizado por alto nível de estrutura inicial, o ambiente de trabalho se torna mais formalizado, tendo regras e procedimentos formais para os colaboradores seguirem.

## 5 Conclusões

O estudo teve como objetivo analisar os efeitos dos estilos de liderança e dos controles gerenciais no desempenho organizacional. Para alcançar essa finalidade, uma pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento junto às empresas graduadas de incubadoras da região Sul do Brasil, a amostra compreendeu 81 respondentes válidos. O instrumento de pesquisa constituiu-se de 40 assertivas, com escalas de medidas Likert de sete pontos. Além disso, ao final do questionário foram solicitados alguns dados demográficos. Na análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva e para a averiguação das hipóteses, fez-se uso da Modelagem de Equações Estruturais.

De acordo com a análise descritiva dos dados demográficos, a maior concentração de respondentes é do gênero masculino e na faixa etária de 36 a 45 anos. Em relação à escolaridade, todos os participantes possuem ensino superior, sendo que 55,6% já cursaram especialização ou MBA e 21% mestrado. Um aspecto de destaque é o elevado nível de escolaridade, sendo que em torno de 75% dos respondentes possui curso de pós-graduação, em nível de especialização ou de mestrado.

No teste das hipóteses, em relação a primeira hipótese, identificou-se que o estilo de liderança de consideração afeta de forma positiva o desempenho organizacional. O resultado foi condizente com a literatura ao apontar uma relação mais forte do tipo de gestão de consideração no desempenho (Kleine & Weissenberger, 2014; Koene et al., 2002). Já a segunda pressuposição apontou que os controles formais estão positivamente associados ao desempenho organizacional. Pela importância atribuída aos controles gerenciais no sucesso organizacional, esperava-se que os

Realização:





dois tipos de controles pesquisados tivessem relação com o desempenho. Contudo, de acordo com a literatura, os controles gerenciais possuem um pequeno efeito direto no desempenho das organizações.

Na terceira hipótese, observou-se que o estilo de liderança de estrutura inicial afeta de forma significativa e positiva o uso dos controles gerenciais formais e informais. Contudo o estilo de liderança de consideração apresentou relação positiva apenas com a utilização dos controles informais. Os resultados vão ao encontro de outros estudos, como Abernethy et al. (2010), Cruz et al. (2015) e Waldman & Yammarino (1999), ao constatar que a forma de liderar do gestor impacta na utilização de ferramentas de controle gerencial. A quarta hipótese detectou que o estilo de liderança de estrutura inicial por meio dos controles gerenciais formais impacta de forma positiva no desempenho organizacional. Este resultado, corrobora, de certa forma, com outros estudos ao identificar que esse estilo de liderança utiliza controles mais formais para estabelecer metas e tomar decisões para a busca de resultados.

A partir dos resultados, conclui-se parcialmente que os estilos de liderança influenciam o desempenho por meio da utilização dos controles formais e informais, bem como as relações diretas analisadas. No entanto, os resultados são importantes para entender como as características dos gestores podem influenciar o uso dos controles gerenciais em busca do desempenho organizacional.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os achados. Primeiro, o modelo proposto é verificado por meio de dados de pesquisa, podendo apresentar vieses não detectados. Segundo, o estilo de liderança e o uso de controles gerenciais podem ser influenciados por diversas características, portanto a pesquisa pode estar sujeita a viés causado por variável omitida. A terceira limitação decorre do desenho transversal da pesquisa, onde os resultados são apresentados de acordo com associações estatísticas entre os caminhos do modelo.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se uma análise incremental dos efeitos dos tipos de controles gerenciais, como de resultado, de ação, de pessoal e culturais nas organizações. Outra sugestão seria considerar outros estilos de gestão que possam abordar outros comportamentos dos líderes. Também se sugere ampliar a amostra e empregar outras metodologias de pesquisa que possam fornecer informações mais adequadas.

## Referências Bibliográficas

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248.
- 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.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de controle gerencial. AMGH Editora.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: A framework for analysis [by]. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work—Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457-482.
- Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. (2008). Leadership, coordination and mission-driven management. National Bureau of Economic Research.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737-756.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Pract Assess Res Eval* 2005; 10.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 109-130.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & 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.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Epstein, M. J. (2008). Aligning, measuring, and rewarding performance in complex organizations. In *Performance measurement and management control: Measuring and rewarding performance* (pp. 3-17). Emerald Group Publishing Limited.
- Flamholtz, E. (1979). Organizational control systems as a managerial tool. California

- Management Review, 22(2), 50-59.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Gomes, J. S. (1999). Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos. Atlas.
- Govindarajan, V., & Anthony, R. N. (2001). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Jordão, R. V. D., & Souza, A. A. (2012). Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. *REGE - Revista de Gestão*, 19(1), 55-71.
- 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.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Kozak, M. A., & Uca, S. (2008). Effective factors in the constitution of leadership styles: A study of Turkish hotel managers. *Anatolia*, 19(1), 117-134.
- 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. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 5-16.
- Manzoni, J.-F. (2008). On the folly of hoping for A, simply because you are trying to pay for A. In *Performance measurement and management control: Measuring and rewarding*

- performance (pp. 194-1). Emerald Group Publishing Limited.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785-802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In *Readings in accounting for management control* (pp. 83-106).
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82).
- Richardson, R. J., PERES, J. A. de S., WANDERLEY, J. C. V, CORREIA, L. M., & PERES, M. H. M. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*.
- Teittinen, H., Pellinen, J., & Järvenpää, M. (2013). ERP in action—Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 278-296.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.