



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO

Leandro Jaime Dias Mendes

Análise do estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde

Florianópolis - SC

2023

Leandro Jaime Dias Mendes

Análise do estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientadora: Prof. Viviane Theiss, Dra.

Florianópolis - SC

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mendes, Leandro Jaime Dias

Análise do estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde / Leandro Jaime Dias Mendes, ; orientador, Viviane Theiss, 2023.

80 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Estilos de Liderança. 3. Sistema de Controle Gerencial (SCG). 4. Tensão Dinâmica. 5. Ambidestria no Setor Público. I. , . II. Theiss, Viviane. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. IV. Título.

Leandro Jaime Dias Mendes

Análise do estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.(a)
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Valdirene Gasparetto, Dr.(a)
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Marcia Zanievicz da Silva, Dr.(a)
Instituição Universidade de Blumenau

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Viviane Theiss, Dr.(a)
Orientador(a)

Florianópolis - SC, 2023.

Este trabalho é dedicado à minha mãe, Ivaneide Mendes da Silva, quem, por meio de seus atos, sempre me mostrou que o estudo abre portas.

AGRADECIMENTOS

À Doutora Viviane Theiss, pelo zelo e comprometimento na orientação deste trabalho.

RESUMO

As instituições são organismos vivos e o grau de sua vivacidade e de sua longevidade dependem de otimização de gestão de recursos diversos disponíveis. Gestores ou líderes não devem prescindir, portanto, de análise de fatos correlatos à gestão. Nesse sentido, este trabalho analisou o estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde do Brasil. Para isso, realizou-se o exame de 72 respostas de servidores lotados em unidades administrativas do Ministério da Saúde. A coleta de dados, feita no período de 02 de junho de 2022 a 2 de agosto de 2022, ocorreu por meio de questionário, composto por 86 questões, divididas em 4 grandes blocos: sistema de controle de diagnóstico, sistema de controle interativo, sistema de crenças e de limites (1º bloco, com 36 questões), ambidestria organizacional (2º bloco, com 14 questões), e estilos de liderança transacional, transformacional (3º bloco, com 19 questões), e as opções de respostas foram dadas em escala Likert de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). O exame das respostas ocorreu por meio de estatística descritiva. Não houve *missing data*. Para os testes de hipóteses, desenvolvidas a partir da literatura correlatada, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. O estudo demonstrou que a liderança transformacional não configura como antecedente do uso do SCG, tampouco da tensão dinâmica e que, no primeiro setor, o estilo de liderança transacional tem importante papel em explicar as escolhas dos sistemas diagnóstico e interativo, mas não o sistema de crenças, nem o de limites. Ademais, o estilo de liderança transacional, per se, não é preditora da ambidestria. A pesquisa também indica que há supremacia preferencial de liderados às premissas da liderança transacional, em detrimento as da liderança transformacional. Logo, há indícios de que o desenvolvimento de liderança transformacional, nas unidades públicas objeto de estudo, é incipiente, o que pode denotar escassez de autonomia de liderados.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Sistemas de controle gerencial. Tensão dinâmica. Ambidestria das atividades. Setor Público.

ABSTRACT

Institutions are like living organisms and the degree of their vivacity and longevity depend on optimizing the management of the various resources available. Managers or leaders should not, therefore, disregard the analysis of facts related to management. Thus, this article analyzed the leadership style in the dynamic tension of the management control system and also in the ambidexterity in an Undersecretary of the Ministry of Health of Brazil. For this, an examination of 72 responses from public servants working in administrative units of the Ministry of Health was carried out. Data collection, obtained from June 2, 2022 to August 2, 2022, took place through a questionnaire, consisting of 86 questions, divided into 4 large blocks: diagnostic system, interactive system, belief system and boundary (1st block, with 36 questions), organizational ambidexterity (2nd block, with 14 questions), and transactional and transformational leadership styles (3rd block, with 19 questions), and the answer options were given on a 7-point Likert scale, with 1 (completely disagree) and 7 (completely agree). The examination of the answers occurred through descriptive statistics. There was no missing data. For testing hypotheses, developed from the related literature, the Structural Equation Modeling technique was used. The study demonstrated that transformational leadership does not configure as an antecedent of the use of the MCS, nor of the dynamic tension and that, in the public sector, the transactional leadership style plays an important role in explaining the choices of the diagnostic and interactive systems, but not the system of beliefs, nor that of boundary. Furthermore, the transactional leadership style, per se, is not a predictor of ambidexterity. The research also indicates that there is preferential supremacy of subordinates to the assumptions of transactional leadership, to the detriment of those of transformational leadership. Therefore, there are indications that the development of transformational leadership, in the public units under study, is incipient, which may denote a lack of autonomy of those led.

Keywords: Leadership Styles. Management Control Systems. Dynamic tension. Ambidextrous activities. Public sector.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	DESENVOLVIMENTO.....	17
2.1	ESTRUTURA DOS ARTIGOS	17
2.2	ARTIGOS	19
2.2.1	Artigo I.....	19
2.2.2	Artigo II	43
3	CONCLUSÃO.....	71
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXO I – Comprovante de submissão dos artigos em congressos	74
	ANEXO II – Questionário aplicado	76

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização ideal, a gestão seria igualmente adepta a realizar duas funções conflitantes: seria capaz de criar um sistema administrativo (estrutura e processos) que poderia suavemente dirigir e monitorar as atividades atuais da organização sem, ao mesmo tempo, permitir que o sistema se torne tão arraigado ao ponto de comprometer as atividades futuras de inovação (MILES *et al.*, 1978).

Nesse contexto, o presente estudo utiliza (i) as alavancas de controle de Simons (1995), um *framework* relacionado à temática de sistema de controle gerencial, (ii) os estilos de liderança, por meio da taxonomia liderança transacional e transformacional (BASS; AVOLIO, 1990), e (iii) ambidestria de atividades, mescla de atividades explorativas (*exploitation*) e explorativas (*exploration*) (GUERRA, 2017). Essas variáveis foram adaptadas e analisadas no âmbito da Subsecretaria de Assuntos Administrativo, do Ministério da Saúde do Brasil, órgão da administração pública direta, na esfera federal.

Dadas as abordagens literárias relacionadas às três temáticas descritas no parágrafo precedentes, foram criados modelos estruturais e, em ato contínuo, desenvolvidas as respectivas hipóteses, por meio da produção de dois artigos científicos.

No primeiro artigo científico, optou-se por um modelo que analisa, a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde, a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) nos sistemas de controle gerencial.

No segundo artigo, optou-se pelo desenvolvimento de um modelo estrutural, que analisa a relação do estilo de liderança na ambidestria das atividades, mediada pela tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde.

Posto isso, o objetivo central desta pesquisa é proceder à análise do estilo de liderança (transacional, transformacional) na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria das atividades, a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde.

Para essa finalidade, ratifica-se que foram desenvolvidos dois artigos científicos: Artigo I e Artigo II, cujos conteúdos, em sua totalidade, integram o Capítulo 2.2 ARTIGOS.

De maneira holística, a contribuição do Artigo I diz respeito ao fato de que, no setor público, a liderança transacional detém maior influência positiva significativa para percepção dos sistemas de controle de diagnóstico e sistema de controle interativo, ou seja, das quatro alavancas de estrutura de SCG, preconizadas por Simons (1995), duas se tornam percebidas quando a liderança se estabelece a partir de transações (trocas), entre líder e liderados. Esse resultado aponta para a literatura que a liderança transacional pode, a depender das características circunstâncias da organização, permear o lado *yin* (lado negativo) e o lado *yang* (lado positivo) de *framework* das quatro alavancas desenvolvido por Simons (1995).

No campo prático, o estudo elucida os resultados que podem ser esperados, em termos de influências dos liderados, face à adoção de uma liderança transacional. Assim, caso um líder tenha intenção de influenciar o cumprimento de metas pactuadas, bem como (re)dimensionar os efeitos do sistema de controle interativo, a liderança transacional se torna um estilo de liderança a ser considerada para tais finalidades, pois o resultado explicita que há, no setor público, a incipiência da liderança transformacional.

No que diz respeito ao Artigo II, o resultado do estudo traz para literatura a ideia de que os estilos de liderança transacional e transformacional não são, *per se*, preditores de ambidestria e que liderança transformacional não configura como antecedente da tensão dinâmica do SCG. A pesquisa, por outro lado, denota que o agente público que almeja tensionar as quatro alavancas do *framework* de Simons (1995) a fim de motivar seus colaboradores na exploração (*exploitation*) de trajetórias de aprendizagem já existentes, bem como na exploração (*exploration*) de novos conhecimentos (estratégia e ideias) deve se atentar para as premissas da liderança transacional, uma vez esse estilo de liderança configura como antecedente da tensão dinâmica do SCG e esta tensão dinâmica é preditora de ambidestria.

Na prática, os resultados também provêm expectativas sobre quais resultados esperar em relação ao estilo de liderança transacional frente à ambidestria e ao SCG, o que não significa, no entanto, a impossibilidade de admissão de liderança transformacional no setor público, porém sinaliza que seus efeitos não influenciam os liderados na percepção de tensão dinâmica do SCG e no desenvolvimento simultâneo de *exploitation* e *exploration*. Nesse sentido, um líder, a fim de ampliar os efeitos de suas influências sobre a dinâmica do comportamento humano, deve ser capaz de discernir os ambientes organizacionais e os anseios de liderados de modo a enaltecer as características marcantes de um determinado estilo de liderança.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, expõem-se os principais resultados das atividades desempenhadas no desenvolvimento dos dois (2) artigos científicos. Para cumprimento das regras do Programa de Pós-Graduação, os Artigos I e II foram submetidos às revistas, respectivamente, em novembro de 2022 e abril de 2023.

2.1 ESTRUTURA DOS ARTIGOS

Apresentam-se, em sequência, as bases sobre as quais cada artigo foi elaborado, bem como os meios utilizados para o alcance, individual, de seus objetivos. Dado o fato de ter ocorrido uma análise progressiva dos dados coletados, apresenta-se inicialmente o Artigo I; o Artigo II, por sua vez, traz uma análise mais dinâmica dos elementos coletados na pesquisa.

Para o Artigo I, cujo tema é “Influência do estilo de liderança no sistema de controle gerencial em Subsecretaria do Ministério da Saúde”, o objetivo central foi analisar, a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil, a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) no uso dos sistemas de controle gerencial.

No escopo da revisão da literatura, discorreu-se sobre sistema de controle gerencial e estilo de liderança; a partir das ideias e definições apresentadas, foram criadas duas hipóteses: H_{1a} - O liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva para o uso de sistemas de controle gerencial e H_{1b} - O liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva para o uso de sistemas de controle gerencial.

Para esse fim, 72 respostas foram coletadas a partir de um questionário direcionado aos agentes públicos com qualquer vínculo com a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA/MS) e tratadas por meio de uma pesquisa descritiva.

Em relação aos exames de hipóteses, a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e o *software* SmartPLS 3.0 foram o suporte para o exame dos dados e estimação do modelo teórico. Destaca-se que a análise do modelo concerne à validação dos caminhos dos caminhos das hipóteses e não se trata, portanto, do exame de força das relações entre as variáveis inseridas no modelo.

No que diz respeito à avaliação do modelo de mensuração, as validades convergentes e discriminante e a confiabilidade composta indicaram uma avaliação positiva do modelo; os respectivos valores e explicitações sobre o desenvolvimento dos cálculos estão pormenorizados em cada artigo. No que concerne à avaliação do modelo de estrutural, mais especificamente para fins de teste de significância das relações apontadas, usou-se o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem), onde valores para t de *Student* $> 1,96$ e $p\text{-value} \leq 0,05$ proporcionaram validade à hipótese em conformidade com Hair Jr. *et al.* (2014); essas análises verificam a estabilidade da estimação medida pela análise do software.

Das hipóteses testadas, somente a H_{1a} foi parcialmente aceita, o que demonstrou, em síntese, que a liderança transformacional não configura como antecedente do SCG e que, no setor público, consideradas as unidades administrativas pesquisadas, o estilo de liderança transacional tem importante papel em explicar as escolhas dos sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo, mas não o sistema de crenças, nem o de limites.

Em referência ao Artigo II de tema “Análise do estilo de liderança na tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e na ambidestria em subsecretaria do Ministério da Saúde”, o objetivo central foi analisar a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil, a relação do estilo de liderança (transacional, transformacional) na ambidestria das atividades, mediada pela tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial.

Para esse intuito, as temáticas estilos de liderança, tensão dinâmica do SCG e ambidestria de atividades foram objeto de revisão literária. Como resultado dessa revisão, foram desenvolvidas duas principais hipóteses: H_{1a} : O liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria; e H_{1b} : O liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria. Para a melhor compreensão dessas hipóteses, mais três hipóteses foram estabelecidas: H_1 - Há uma relação positiva entre o estilo de liderança (transacional, transformacional) e o uso da tensão dinâmica do SCG; H_2 - Há uma relação positiva entre a tensão dinâmica do uso do SCG e a ambidestria de atividades; H_3 - Há uma relação positiva entre o estilo de liderança (transacional, transformacional) e a ambidestria de atividades. O exame de validação dos caminhos das hipóteses H_1 , H_2 e H_3 auxiliam na

compreensão da análise das hipóteses H_{1a} e H_{1b} . A Figura 1 – Modelo Teórico de Pesquisa sintetiza o rol dessas hipóteses.

Como amostra para o presente estudo, obteve-se 72 respostas a partir de um questionário direcionado aos agentes públicos com vínculo na Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA/MS). Posto isso, as avaliações do modelo de mensuração e do modelo de estrutural permaneceram inalteradas e, portanto, igualmente validadas.

Em que pese essa inalterabilidade dos dados utilizados na pesquisa II, destaca-se que se buscou estudá-los a partir de uma perspectiva menos estática (por meio de uma tensão dinâmica) e com a agregação da variável “ambidestria de atividades”, outrora capturada, mas não estudada no âmbito do Artigo I. Logo, percebe-se que os dados coletados em um único questionário, *mutatis mutandis*, foram a base útil para o desenvolvimento de ambos os artigos, sem descaracterizar a essência do núcleo de cada um, pois a similitude se apresenta tão somente na base de dados.

Feita essa breve explicação, informa-se, em resumo, que os resultados do Artigo II mostraram que (i) a liderança transformacional não se caracteriza como antecedente da tensão dinâmica do SCG, tampouco da ambidestria das atividades, (ii) a tensão dinâmica do SCG não é mediadora de estilo de liderança (seja transacional, seja transformacional), nem da ambidestria e (iii) o estilo de liderança transacional é preditor da tensão dinâmica e esta, por sua vez, é preditora da ambidestria.

2.2 ARTIGOS

A seguir, a partir da transcrição integral dos Artigos I e II, é possível averiguar, em detalhes, os seus respectivos conteúdos.

2.2.1 Artigo I

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM SUBSECRETARIA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

RESUMO

O estudo analisou a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil, a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) nos sistemas de controle gerencial (SCG). Um levantamento foi realizado, com servidores liderados de unidades administrativas do Ministério da Saúde, a partir de um instrumento adaptado de Bass e Avolio (1990) e de Simons (1995), para captar as percepções tanto sobre o estilo de liderança quanto acerca de SCG. A amostra compõe-se de 72 liderados, cujas respostas ao questionário deram-se pelo *Google Forms*. Na análise de dados, utilizou-se estatística descritiva e, para a análise das hipóteses, aplicou-se a técnica de validação de caminhos (*path analysis*), com o objetivo de validação do caminho (hipóteses) e não a força da relação entre as variáveis aplicadas. A estimação do modelo teórico, desenvolvido a partir de revisão literária, foi feito por intermédio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados mostraram que a liderança transformacional não configura como antecedente do SCG e que, no setor público, consideradas as unidades administrativas pesquisadas, o estilo de liderança transacional tem importante papel em explicar as escolhas dos sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo, mas não o sistema de crenças, nem o de limites. Estudo indica a existência de preponderância de liderados inclinados para as premissas da liderança transacional.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Sistemas de controle gerencial. Setor Público.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade é um sistema de ação, uma estrutura de *status* e papéis, costumes e regras de comportamento (BOSE, 2020). Neste cenário, atual ambiente globalizado e em rápida mudança, as organizações públicas precisam ser inovadoras e empreendedoras (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2021).

As crises financeiras, econômicas e sociais têm desafiado a capacidade de oferta de bens e serviços por parte das organizações do setor público (LESLIE; CANWELL, 2010). As organizações públicas operam em ambiente caracterizado por freios e contrapesos, compartilhamento de poderes e interesses divergentes e, a fim de superar essas dependências ambientais e manter o ímpeto no processo de mudança, os gestores públicos devem se envolver em atividades de liderança orientadas mais para o ambiente externo (VAN DER VOET; KUIPERS; GROENEVELD, 2015).

Na organização ideal, a gestão seria igualmente adepta a realizar duas funções um pouco conflitantes: seria capaz de criar um sistema administrativo (estrutura e processos) que poderia suavemente dirigir e monitorar as atividades atuais da organização sem, ao mesmo tempo, permitir que o sistema se torne tão arraigado ao ponto de comprometer as atividades futuras de inovação (MILES *et al.*, 1978). Nesse contexto, o presente estudo utiliza as alavancas de controle de Simons (1995), que foca na importância de equilibrar a necessidade de controle e cumprimento de objetivos, por meio de sistemas de controle diagnóstico e de limite, e a necessidade de aprendizagem e inovação para permitir o ajuste constante às mudanças do ambiente, via sistema de crenças e de controles interativos (KOMINIS; DUDAU, 2012).

De acordo com Simons (1995), o uso diagnóstico do sistema de controle gerencial (SCG) representa o papel tradicional de *feedback*, pois o SCG é usado para monitorar e recompensar o cumprimento de metas pré-estabelecidas, ao passo que o uso do controle interativo é útil para expandir oportunidades e aprendizado, por meio de estímulos ao desenvolvimento de novas ideias e iniciativas, e guia, de baixo para cima, o surgimento de estratégias (HENRI, 2006). Assim, quando os sistemas de controle são aplicados, líderes influenciam a sinergia entre o controle e criatividade, assumindo um papel em todas as atividades da organização. O líder então pode incentivar seus colaboradores a terem autonomia por meio de novas experiências deles, desde que elas se relacionam com as expectativas organizacionais (ADI; SUKMAWATI, 2020).

Bass e Avolio (1990) argumentam que as teorias tradicionais de liderança focaram na atribuição e cumprimento de tarefas pelos funcionários, em troca de possível recompensas ou sanções pelo líder. Esse estilo de liderança está limitado às transações básicas entre líderes e colaboradores (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018). Assim, o líder transacional está comprometido com os procedimentos existentes, insiste nas práticas atuais e ignora a necessidade de desenvolver novas ideias para melhorar a eficiência e eficácia da organização.

Diante desse aspecto, Bass e Avolio (1990) identificaram a necessidade de desenvolver um novo modelo de liderança, capaz de encorajar e motivar colaboradores, para além de seus interesses pessoais – ou seja, motivá-los em prol da busca do bem maior para a equipe e a organização. Esse estilo de liderança foi identificado como liderança transformacional (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018). Em relação à taxinomia de estilos de liderança deste trabalho (transacional, transformacional), o estudo de Samanta e Lamprakis (2003) incentiva a

prática e desenvolvimento das qualidades de liderança transformacional em instituições públicas gregas.

Nessa temática, eles sugerem pesquisas futuras, com foco em organizações públicas maiores, por meio de amostragem aleatória, e com mais aprofundamento ainda sobre o conceito de liderança e seu efeito sobre os resultados organizacionais. Posto isso, como problema de pesquisa, procura-se responder, sob a ótica de liderados, qual a influência do estilo de liderança no uso dos sistemas de controle gerencial?

Vale ressaltar que, para a realização desse trabalho, optou-se pelas lideranças transformacional e transacional (teorias emergentes), o que justifica-se tanto pela relação que elas tem com as temáticas de inovação, empoderamento, trocas e monitoramento, quanto pelo fato de a liderança transformacional ter atraído parte de atenção no campo de pesquisa de liderança (JUDGE; BONO, 2000) e a transacional, em combinação com aquela, representar um ótimo comportamento de liderança (BASS; AVOLIO, 1990).

Assim, o objetivo central desta pesquisa é analisar, a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde, a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) no uso de sistemas de controle gerencial.

Este estudo contribui para a literatura do SCG ao fornecer evidências do estilo de liderança e do uso do SCG, sob a perspectiva do liderado em instituição pública brasileira, já que os estudos anteriores neste campo se concentraram em análises sob a ótica do gestor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sistemas de Controle Gerencial e Estilo de Liderança

Indivíduos adotam formas diferentes de abordagens de comunicação, de escolhas de controle, de implementação de ações e capacitação, essas diferenças são explicadas em parte, pela personalidade e traços comportamentais dos gerentes, que é convenientemente resumido como “estilo de liderança” (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010).

De acordo com Tummers e Knies (2013), estudiosos precisam se concentrar em pesquisas que envolvam dimensões de liderança específicas do setor público em diferentes países, com diferentes culturas e valores (MAVHUNGU; BUSSIN, 2017), pois a liderança, ferramenta para motivar colaboradores e mobilizar recursos para o cumprimento da missão da organização, pode funcionar como um antecedente do SCG – ou seja, como um elemento capaz de influenciá-lo (CRUZ, 2014) e é essencial para a inovação, adaptação e desempenho

organizacional (ANTONAKIS; HOUSE, 2014). Ademais, as instituições públicas enfrentam questões relacionadas à reforma do serviço público, ao fomento de boas lideranças, ao auxílio na criação de organizações de aprendizagem (HALL, 2002).

Bass e Avolio (1990) por meio de um questionário de pesquisa completo chamado de Questionário de Liderança Multifatorial (QLM) mediram e avaliaram os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Nesse sentido, liderança transacional, que se concentra em satisfazer os requisitos da troca, é apenas uma base para uma liderança eficaz, já que a liderança transformadora se baseia na liderança transacional, ampliando os efeitos do líder sobre o esforço e desempenho (BASS; AVOLIO, 1990). No QLM, o líder transformacional eleva os desejos dos colaboradores para realização e autodesenvolvimento, ao mesmo tempo que promovem o desenvolvimento de grupos e organizações (BASS; AVOLIO, 1990).

Em um estudo sobre percepções dos subordinados sobre lideranças transformacional e transacional, Hater e Bass (1988) argumentam que um líder pode prosperar quando, diante de uma força de trabalho mais qualificada, ansiosa para aplicar e desenvolver suas habilidades em um trabalho, estimula experiências de aprendizado e novas formas de pensar (liderança transformacional). Por outro lado, os líderes que simplesmente recompensam o desempenho, conforme pactuado, provavelmente não energizam uma força de trabalho que espera enriquecimento pessoal.

A compreensão do efeito do estilo de liderança nas escolhas de controle beneficia os responsáveis pela seleção e desenvolvimento da gestão e destaca um fator muitas vezes esquecido nas teorias de escolhas de controle (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010). No que diz respeito ao SCG, ele é projetado para apoiar a estratégia organizacional (WIDENER, 2004). “Os processos de controle e seus mecanismos são combinados e usados juntos como um SCG” (JUKKA; PELLINEN, 2020, p. 427).

O incentivo dos supervisores fomenta a criatividade e esse é o trabalho dos líderes de uma organização, feito por meio de sistemas ou procedimentos apropriados que enfatizam valores que deixam claro que os esforços criativos são uma prioridade máxima (AMABILE, 1998). Logo, a depender da maneira em que são criados, sistemas e estruturas formais podem se converter em entraves para a criatividade e assim não serem capazes de lidar, adequadamente, com a incerteza associada à inovação e à criatividade.

O sistema de crenças, por exemplo, demarca o propósito e os valores da organização e são úteis para inspirar e direcionar a busca de oportunidades; o de limites são medidas que delimita os comportamentos aceitáveis; o de controle de diagnóstico representa mecanismos para motivar, monitorar e recompensar os resultados alcançados; e o de controle interativo busca estimular a aprendizagem e potencializar as estratégias emergentes (SIMONS, 1995; DAMKE, SANTOS, 2021; PLETSCHE, LAVARDA, LAVARDA, 2016). Em geral, os sistemas de controle gerencial (SCG) são um pacote de ferramentas e instrumentos tanto gerenciais como sociais, capazes de suportar as decisões dos gestores e alinhar as ações individuais com as metas da organização pública (DEFAVERI; BALDISSERA; DAL VESCO, 2019).

No setor público, a complexidade de gestão das organizações públicas, onde desempenho governamental não se baseia única e exclusivamente em indicadores financeiros, mas também no alcance de efetividade do serviço público e na *accountability* (ELIAS; LIMA, 2018), a não descentralização e as disfunções burocráticas ocasionam desafios em se desenvolver um processo dinâmico de ajustes de métricas de desempenho por meio de sistemas de controle (BLONSKI; COELHO PRATES; COSTA; VIZEU, 2017).

Em relação à percepção dos liderados sobre o SCG, o estudo de Lopez-Valeiras, Gomez-Conde e Lunkes (2018) mostrou que o efeito dos sistemas de controle gerencial sobre os funcionários difere de acordo com a propriedade do hospital (público ou privado), grupo profissional (médico, enfermeiro, farmacêutico ou funcionário administrativo), e tipo de contrato (fixo ou temporário). Por outro lado, um SCG possui maneiras diversas pelas quais ele pode ser gerenciado; a gestão do SCG é subjetiva, uma vez que a reação aos resultados e procedimentos quando o sistema é aplicado em um determinado contexto pode variar de acordo com a tomada de decisões de cada gerente (CUGUERÓ-ESCOFET; ROSANAS, 2013).

As escolhas de sistemas de controle de gestão causam impactos tanto nos funcionários quanto na organização. Assim, as instituições do setor público podem estabelecer uma estrutura de controle que seja mais eficaz em incentivar a motivação dos funcionários e, em última análise, melhorar o desempenho da gestão dos recursos públicos (MAHARANI, 2021). Ademais, em uma visão mais ampla, a implementação de um sistema de controle de gestão possibilita aos gestores públicos alinhar as organizações do setor público com práticas éticas de gestão e abre possibilidades para uma transparência mais ativa na gestão do erário (ARBAOUI; OUBOUAL, 2020).

Dada essa subjetividade na gestão do SCG, o uso do SCG pode ocasionar resultados diversos na organização, nas atividades desenvolvidas, que, por sua vez, podem ser influenciados por elementos característicos de gestores, como o estilo de liderança. O processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados pode variar de acordo com o estilo de liderança (GONG; SUBRAMANIAM, 2020), cujas influências no alcance da missão de instituições do setor público não podem ser ignoradas. Assim, a aquisição e desenvolvimento de liderança requerem estratégia, recompensa apropriada, mentoria atenta e um constante e perpetuado de líderes (INGRAHAM; GETHA-TAYLOR, 2004).

Ademais, o rol de estilos de liderança possibilita aos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas a ajustar os treinamentos de liderança aos talentos então disponíveis, dados os arranjos estruturais da organização (BACKHAUS; VOGEL, 2022) e assim contribuir para o desempenho de líderes do setor público, já que liderança é capaz de tornar o trabalho mais significativo para seus colaboradores, o que, conseqüentemente, acabar por influir positivamente em seus desempenhos (TUMMERS; KNIES, 2013). Nesse cenário, líderes devem estar disponíveis para seus liderados e não medir esforços para treinamento e desenvolvimento de sua equipe, bem como podem concentrar a busca de motivação para o serviço público por meio de outros incentivos, baseados não apenas em trocas, mas na liderança transformacional, por exemplo (VUONG; GIAO; HUNG, 2023).

Por este estudo ser aplicado em unidades administrativas da Subsecretaria do Ministério da Saúde do Brasil, dentre os estilos de liderança aqui adotados, acredita-se que a liderança transacional possa apresentar maior influência positiva significativa para o uso de SCG, em comparado com a liderança transformacional, em virtude de dependências ambientais enraizadas de suas atividades, como, por exemplo, a existências de resquícios de disfunções burocráticas, que podem delimitar o espaço para a implementação de ações pertinentes à liderança transformacional. Ademais, pelo fato de o estilo de liderança transformacional possuir características que perpassam o mecanismo de trocas entre liderado e líder (liderança transacional), na busca pela autorrealização, desenvolvimento, empoderamento dos colaboradores e pela subjetividade no uso e reações ao SCG, duas hipóteses de pesquisa abaixo foram formuladas:

H_{1a}: O liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva para o uso de sistemas de controle gerencial.

H_{1b}: O liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva para o uso de sistemas de controle gerencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os agentes públicos são instrumentos que integram sobremaneira o processo de gestão organizacional; nesse sentido, o foco deste trabalho demanda uma visão da unidade na percepção desses colaboradores. Logo, é relevante endossar que os dados desta pesquisa são frutos de percepções dos agentes públicos, que, inseridos no processo de trabalho, tem condições de absorção da realidade de seu ambiente laboral.

Este estudo apresenta características de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário e as opções de respostas foram dadas em escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). O contato com os agentes públicos ocorreu por meio de endereço eletrônico institucional ou pessoal, no período de 02 de junho de 2022 a 2 de agosto de 2022 e resultou em uma amostra de 72 liderados respondentes. As perguntas sobre o sistema de controle gerencial e estilo de liderança foram respondidas em sua totalidade. Na ocasião, deixou-se claro que não existiria resposta certa ou errada e que ela representaria a realidade da unidade sob a percepção do respondente.

A população e o público alvo compreendem aos agentes públicos com qualquer vínculo com a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), que integra a Secretaria Executiva do Ministério da Saúde do Brasil. Perguntas demográficas sobre os respondentes procuraram identificar o período de tempo durante o qual estavam envolvidos em sua unidade de lotação; esse fato é basilar para o questionário, por que espera-se que, quanto maior o tempo de trabalho, mais propriedade o agente público tem de colaborar com a pesquisa.

Nesse sentido, 65,27% dos respondentes atuam em suas respectivas unidades há (6) seis anos ou mais, o que representa um dado positivo na robustez das respostas, dado o fato de esse período de trabalho sugerir que o respondente tem tempo suficiente para perceber as variáveis estudadas nesta pesquisa. Destaca-se ainda que uma parcela não significativa dos respondentes (8,33%) atua há menos de 1 ano na unidade.

No que diz respeito ao tempo de atuação das chefias nas unidades de lotação dos respondentes, 20,84% e 48,61% dos líderes atuam em suas respectivas unidades de lotação há, respectivamente, mais de (6) seis anos e entre (1) um a (5) cinco anos. Elucida-se aqui que, em

relação ao número de amostra pesquisada, existem 8 líderes no comando das respectivas coordenações e divisões que compõem a SAA.

Optou-se pela SAA pelo fato de ela ser composta por unidades que prestam serviços e produtos diversos, tais como: planejamento e execução de ações de desenvolvimento organizacional voltadas a projetos de padronização e melhoria de processos de trabalho, a cargo da Coordenação de Inovação de Processos e de Estruturas Organizacionais; gestão e fiscalização de contratos administrativos; coordenação de processos licitatórios de aquisição de suprimentos administrativos. Logo, nota-se que a SAA é composta por unidades responsáveis por atividades rotineiras, bem como por atividades voltadas para inovação de processos.

Assim, no que diz respeito à unidade de lotação dos respondentes, 21 informaram que trabalham na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (29,16%), 13,90% na Coordenação-Geral de Material e Patrimônio e 23,61% na Coordenação-Geral de Execução Orçamentária e Financeira, o que equivale a 66,67% da amostra. As lotações mais representativas, em outras unidades, foram as unidades de Documentação e Informação (CGDI), e de Acompanhamento e Execução de Contratos Administrativos (CGCON), ambas com 11,11% da amostra.

Vale ressaltar que, para captar as percepções do liderado sobre o estilo de liderança de seu líder e sobre o uso do SCG, as questões da pesquisa foram, respectivamente, uma adaptação de Bass e Avolio (1990), e de Simons (1995).

Destaca-se que as validades convergentes e discriminante e a confiabilidade composta indicaram uma avaliação positiva do modelo de mensuração adaptado. O exame dos dados e estimação do modelo teórico, desenvolvido a partir de revisão literária, foi feito por intermédio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e do *software* SmartPLS 3.0.

A modelagem de equações estruturais (MEE), denominada *Structural Equation Modeling* (SEM), é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral, utilizada nas Ciências Humanas e Sociais. Dado o emprego da estimação via PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), analisou-se o poder estatístico para determinação do tamanho da amostra a ser utilizada.

Essa análise foi executada por meio do *software* *G*Power* 3.1, que, para dois preditores (variáveis independentes, explicativas), com um nível de significância de 5% (α err prob.), poder de 80% ($1-\beta$ err prob.) e *effect size* f^2 de 15%, indicou uma amostra de no mínimo 68. Ressalta-se que o poder estatístico parametrizado foi de 80%, que é o valor mínimo que garante

que os erros dos tipos I (α) e II (β) estejam dentro de valores aceitáveis (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005).

Dadas as apresentações pertinentes aos respondentes, passa-se a analisar descritivamente os dados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

Busca-se, por meio de análise descritiva, organizar e descrever os dados coletados. Conforme declarado na Metodologia, utilizou-se escala tipo *Likert* de 7 pontos em todas as assertivas que buscaram mapear a percepção acerca do estilo de liderança e do uso do sistema de controle gerencial.

Tabela 1 – Análise Descritiva das Alavancas de Controle de Simons (1995).

Sistemas	média	moda	Desvio padrão
Sistema de Crenças, que são utilizados para inspirar e direcionar a busca de oportunidades	4,70	6	1,56
Sistema de Controle Interativo, usado para estimular o debate de premissas e planos e permitir o surgimento de novas ideias e estratégias	4,77	5	1,72
Sistema de Limites, utilizado para estabelecer limites ac comportamento dos integrantes da organização.	4,86	5	1,61
Sistema de Controle de Diagnóstico, cujo propósito é motivar, monitorar e recompensar o alcance de metas.	4,52	5	1,67

Legenda: Escala Likert de 7 pontos: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo Parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente

Em geral, conforme Tabela 1, os achados indicam que as percepções dos liderados acerca do uso dos sistemas de controle gerencial pelo líder convergem, em média, para um olhar semelhante sobre os alicerces construtores dessas alavancas. No entanto, destaca-se que o desvio-padrão do sistema de controle interativo foi o mais alto, o que, estatisticamente, traduz uma maior dispersão das respostas em relação à média.

Em relação ao sistema de controle de diagnóstico, as percepções dos liderados acerca dos indicadores, em média, indicam experiências, sem pontos altos e baixos.

As maiores médias recaíram sobre o sistema de limites, o que é um achado que não surpreende, dado o fato de a administração pública ser regida sob um enorme arcabouço jurídico, tendo, dentre os princípios que regem suas atividades, o princípio constitucional da legalidade. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Vale ressaltar, no entanto, que as médias dos quatro sistemas de controle mostraram-se próximas (variação entre 4,52 e 4,86). Considerando-se as quatro alavancas de controle, o sistema de crenças e o de limites foram o que apresentaram menor dispersão (desvio-padrão), seguido dos sistemas de controle interativo e o de controle de diagnóstico. Houve também 19 assertivas, a fim de mapear a percepção dos estilos de liderança transformacional (A 51 a A61) e transacional (A62 a A69), sob a ótica dos liderados.

Tabela 2 - Análise Descritiva da Liderança

Variável Latente (nº de questões)	Média	Moda	Desvio padrão
Liderança Transformacional (11)	5,68	7	1,57
Liderança Transacional (8)	5,18	6	1,76

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: Escala Likert de 7 pontos: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 – Discordo Parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo Parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente

Conforme Tabela 2, as percepções de lideranças, sob a ótica dos liderados, estão inclinadas tanto para liderança transformacional, quanto para a transacional. No entanto, a liderança transformacional apresentou menor dispersão (menor desvio-padrão: 1,57). Um maior desvio-padrão para liderança transacional pode ser explicado pelo fato de não haver, na estrutura de carreira da SAA/MS, remunerações financeiras ou não-financeiras, por desempenho de eficiência/desempenho, o que pode ter ocasionado percepções mais divergentes sobre as trocas que caracterizam esse estilo de liderar.

4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração

Na verificação que deve preceder aos testes das hipóteses propostas no modelo teórico, avalia-se o modelo de mensuração, isto é, faz-se necessário averiguar se as variáveis latentes foram, de fato, adequadamente mensuradas. Para isso, foram analisadas as validades convergente e discriminante, bem como a confiabilidade.

Em relação à validade convergente, calculou-se a variância extraída média (*average variance extracted* - AVE), para cada variável não-observável (latente). Todas as variáveis latentes (VL) apresentaram AVE superior a 0,5, que é o mínimo recomendado por Henseler *et al.* (2009), conforme demonstra a Tabela 3.

No que diz respeito à confiabilidade composta (CC) (ρ - rho de Dillon-Goldstein) e à consistência interna, empregou-se o Alfa de Cronbach (AC), de acordo com Ringle, Silva e

Bido (2014, p. 65), que “é baseado em intercorrelações das variáveis. A CC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo”.

Em ambos casos, o AC e a CC, são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas, em seu conjunto, apresentam o atributo de confiabilidade. Para essa análise, valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são tidos como satisfatórios, de acordo com Hair *et al.*, 2014 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A Tabela 3 mostra que os valores de AC e de CC são adequados.

No estudo em questão, destaca-se que, para a Confiabilidade Composta, as variáveis latentes atingiram níveis acima de 0,983. Os valores resultantes para Alfa de Cronbach (consistência interna) variaram de 0,885 (liderança transacional) a 0,981 (liderança transformacional). Logo, percebe-se que os valores conferem o critério de confiabilidade composta e consistência interna ao modelo por meio de toda as suas variáveis latentes.

Tabela 3 – Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta do Modelo e Variância Média Extraída

Variável	Alpha de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Average Variance Extracted (AVE)
Liderança Transacional	0,885	0,906	0,910	0,564
Liderança Transformacional	0,981	0,982	0,983	0,843
Sistema Diagnóstico	0,951	0,954	0,959	0,723
Sistema Interativo	0,957	0,963	0,964	0,748
Sistema de Crenças	0,950	0,955	0,957	0,712
Sistema de Limites	0,937	0,948	0,947	0,666

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota: PLS – Algorithm, com 300 interações máximas e Stop Criterion (10^{-x}) igual a 2.

A validade discriminante, gerada pela raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME), possibilita distinção entre os construtos supondo unidimensionalidade, onde um conjunto de indicadores representa uma única variável latente, de acordo com a Modelagem de Equações Estruturais. Assim, a avaliação da validade discriminante (VD) do MEE é, de acordo com Hair *et al.* (2014), entendida como um indicador de que as variáveis latentes são independentes uma das outras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Há duas maneiras de proceder a essa avaliação de validade discriminante. Uma delas, segundo Chin (1998) é por meio da observação das cargas cruzadas (*Cross Loading*) - indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas VL do que em outras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

O outro critério é o de Fornell e Larcker (1981) que se operacionaliza por meio da comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os dos constructos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Conforme Tabela 4, a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981) indicou que o valores da correlação entre as variáveis latentes (VLs) liderança transformacional e liderança transacional (0,829) é ligeiramente maior (0,075 ou 7,8%) que as raízes quadradas da AVE da VL transacional (0,751). No entanto, grosso modo, como os valores indicados têm pouca diferença, opta-se pode deixar o modelo como está, sem qualquer outra alteração, o que não elide a validade discriminante estabelecida pelo modelo Fornell e Larcker de 1981 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 4 – Validade Discriminante - modelo Fornell e Larcker (1981)

	Liderança			Sistema		
	TS	TF	SD	SI	SC	SL
Liderança Transacional	0,751					
Liderança Transformacional	0,829	0,918				
Sistema Diagnóstico	0,591	0,554	0,850			
Sistema Interativo	0,695	0,640	0,642	0,865		
Sistema de Crenças	0,379	0,359	0,559	0,519	0,844	
Sistema de Limites	0,468	0,475	0,635	0,542	0,744	0,816

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Legenda: EXT – atividades explorativas; EXP – atividades explorativas; TS – liderança transacional; TF – liderança transformacional; SD – sistema diagnóstico; SI – sistema interativo; SC – sistema de crenças; SL – sistema de limites.

Em síntese, como as validades convergentes e discriminante e a confiabilidade composta indicaram uma avaliação positiva do modelo de mensuração, parte-se para a análise do modelo estrutural.

4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Para testar a significância das relações apontadas, usou-se o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem), conforme destaca a Tabela 5.

Tabela 5 - Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics O/STDEV	P Values	Hipótese
H_{1a} Liderança Transacional ->	0,421	0,433	0,148	2,837	0,005	

	Sistema de Controle de Diagnóstico						Aceita parcialmente
	Liderança Transacional -> Sistema de Controle Interativo	0,527	0,544	0,175	3,017	0,003	
	Liderança Transacional -> Sistema de Crenças	0,259	0,329	0,229	1,130	0,259	
	Liderança Transacional -> Sistema de Limites	0,239	0,293	0,212	1,126	0,261	
	Liderança Transformacional -> Sistema de Controle de Diagnóstico	0,205	0,197	0,147	1,401	0,162	
H_{1b}	Liderança Transformacional -> Sistema de Controle Interativo	0,202	0,191	0,204	0,991	0,322	Não aceita
	Liderança Transformacional -> Sistema de Crenças	0,144	0,081	0,286	0,506	0,613	
	Liderança Transformacional -> Sistema de Limites	0,277	0,241	0,249	1,112	0,267	

Nota 1: Valores-t e valores-p estimados por *bootstrapping* com 500 reamostragens.

Nota 2: Modelagem realizada conforme recomendações de Ringle, Wende e Becker (2015).

Valores superiores a 1,96 para o teste *t* de *Student* e o *p-value* igual ou inferior a 0,05 proporcionam validade à hipótese em conformidade com Hair Jr. *et al.* (2014). Essas análises verificam a estabilidade da estimação medida pela análise do *software*.

4.5 Discussão dos Resultados

A hipótese “**H_{1a}: o liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva para o uso dos sistemas de controle gerencial**” não foi aceita neste estudo em relação aos sistemas de crenças e de limites, mas aceita em relação aos sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo.

No que diz respeito ao **sistema de controle de diagnóstico**, o achado significa que um líder transacional pode se fazer percebido, a fim de que o uso do sistema de controle de diagnóstico também o seja, dado o fato de os sistemas de controle de diagnóstico, que monitoram os resultados organizacionais, serem alavancas essenciais para implementar as estratégias pretendidas e para *feedback* (SIMONS, 1995; ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010).

Nesse sentido, quando líder transacional deixa claro aos seus liderados que suas necessidades e desejos podem ser atendidos, por intermédio de trocas, legalmente previstas, liderados, interessados na realização de suas ambições, buscam otimizar o desempenho de suas atividades. Nessa trajetória, os sistemas de controle de diagnóstico são percebidos pelos liderados.

Assim, essa transação, legalmente possível, tanto pode ser percebida pelo liderado como uma oportunidade de ganho, quanto pode despertar sua percepção quanto ao uso do sistema de controle de diagnóstico, cuja finalidade pode ser percebida como um meio de o líder metrificar desempenho, para *a posteriori*, concretizar sua “moeda” de troca.

No que se refere ao **sistema de controle interativo**, o achado não surpreende dada a natureza institucional das unidades pesquisadas. As nomeações dos líderes das unidades pesquisadas podem ser oriundas de indicações e ingerências políticas; essas interferências são percebidas pelos liderados. Logo, a liderança transacional percebida influencia a percepção acerca do sistema de controle interativo, dado o fato de a gestão do líder estar associado ao meio externo da política e às demandas daí advindas.

A respeito dos **sistemas de crenças e de limites**, os achados indicam que a percepção do liderado sobre liderança transacional não influencia a sua percepção sobre uso de sistema de crenças nem de limites, o que demonstra que o estilo de liderança transacional não é um preditor significativo da percepção desses sistemas.

Líderes devem reconhecer as necessidades e desejos dos liderados, para, em seguida, esclarecer como essas necessidades e desejos podem ser satisfeitos, em troca pelo desempenho dos papéis de trabalho (BASS; AVOLIO, 1990). E os sistemas de limites que, permitem que os gerentes deleguem tomada de decisão, de maneira que a organização possa alcançar o máximo de flexibilidade e criatividade, são como os freios em um carro: sem eles, carros (ou organizações) não podem operar em alta velocidade (SIMONS, 1995).

Posto isso, quando um líder transacional torna cristalino aos seus liderados a possibilidade de eles terem seus desejos atendidos, por intermédio de trocas, liderados, interessados na realização de suas necessidades, buscam otimizar o desempenho de suas atividades. Ocorre, porém, que os limites de atuação na administração pública são de conhecimento daqueles que atuam no setor público: em relação aos servidores efetivos, existe o controle prévio pertinente ao conhecimento de limites (legislação), no processo de seleção por meio de concurso de provas ou de provas e títulos; no que diz respeito aos agentes públicos não-efetivos, o controle concomitante e *a posteriori* ditam a assimilação/incorporação desses limites, uma que as atividades do setor público são sobremaneira impulsionadas por leis, em sentido amplo (lei em sentido estrito, portarias, decretos, instruções normativas etc). Nessa trajetória, os sistemas de limites são percebidos pelos liderados, independentemente de o líder ser transacional, ou não.

Sobre sistema de crenças, esse achado não surpreende e coaduna com a literatura prévia, pois o estilo de liderança que tende a nutrir um sistema de valores e normas compartilhados é o transformacional (GONG; SUBRAMANIAM, 2020).

Em relação à hipótese “**H_{1b}: o liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva para o uso dos sistemas de controle gerencial**”, o estudo não a confirma, no que se refere às quatro alavancas de controle.

A liderança transformacional causa impacto positivo no desempenho organizacional por meio de funcionários capacitados, com mais autonomia e flexibilidade a fim de desafiar o *status quo* (GONG; SUBRAMANIAM, 2020) e configura-se como um antecedente do uso de controle interativo do SCG (CRUZ, 2014). Em que pesem essas premissas da liderança transformacional, o estudo indica que, sob a ótica do liderado, essa liderança não tem efeito direto significativo sobre o uso dos sistemas de controle gerencial.

Em relação aos **sistemas de limites**, estes são utilizados para a definição de fronteiras no comportamento pela busca de oportunidades (SIMONS, 1995) e, uma vez estabelecidos os riscos a serem evitados, ditam limites por meio de regras, códigos de conduta, diretrizes e estratégias e definem limites comportamentais na busca por oportunidades e inovação incremental (PLETSCH; LAVARDA, 2016).

O sistema de limites diz aos liderados o que eles não podem fazer e lhes dá a liberdade de inovar, explorar e criar, dentro de uma determinada arena (WIDENER, 2005). No entanto, regras e códigos de conduta, instrumentalizados por meio de leis, em sentido amplo, são características intrínsecas do setor público, que delimitam a arena de atuação. Logo, um líder transformacional não possui elástico livre-arbítrio para parametrizar graus de liberdade, neste setor. Ademais, o arcabouço normativo que limita as ações dos liderados na arena pública existe independentemente de estilo de liderança ser transformacional, ou transacional.

No que diz respeito ao **sistema de controle diagnóstico**, vale ressaltar que, no setor público, existem carreiras que não possuem recompensas variáveis (bônus de eficiência, desempenho), como é o caso, das carreiras administrativas das unidades estudadas da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), do Ministério da Saúde, seja nos níveis auxiliar ou intermediário, seja no nível superior.

Logo, quando as premissas de um líder transformacional são percebidas, o liderado, nas unidades de pesquisa, pode compreender que as atitudes do líder sinalizam para uma gestão mais focada na capacitação, empoderamento e oferta de fatores motivacionais (não financeiros),

e não em trocas (líder transacional, na essência), que então seriam dimensionadas por meio do uso do sistema de controle diagnóstico. Nessa trajetória de trocas, a liderança transacional e os sistemas de controle de diagnóstico seriam melhores percebidos pelos liderados em contraposição à liderança transformacional, dado o interesse dos liderados nas transações se sobrepor ao empoderamento e capacitações laborais.

Em relação ao **sistema de crenças**, líderes que adotam um estilo transformacional tendem a nutrir um sistema de valores e normas compartilhados (GONG; SUBRAMANIAM, 2020). Ocorre que as crenças da organização necessitam ser compreendidas pelos gestores, para serem disseminadas; ademais, as crenças devem ser transformadas em ações e estratégias. Assim, gestores podem ser tornar participantes entusiasmados na busca por oportunidades (SIMONS, 1995). No entanto, se os valores básicos, propósitos e direção, carregados de valor, do sistema de crenças, não são percebidos, a inspiração pela busca e descoberta, propósito do sistema de crenças (MUNDY, 2010) deixam de existir, pois extroversão e abertura à experiência são características inerentes à liderança transformacional (JUDGE; BONO, 2000). O estilo de liderança transformacional, nas unidades estudadas, não é um preditor significativo da percepção do uso do sistema de crenças, o pode indicar: (i) existência de dissociação entre discurso e ações do líder (ii) ausência de planejamento estratégico ou sua descontinuidade, (iii) ausência de ações preconizadas pelo sistema de crenças.

A respeito do **sistema de controle interativo**, a liderança transformacional fornece suporte para criatividade e encoraja funcionários a apoiar a geração de ideias mais criativas, a fim de aprimorar os processos organizacionais. Assim, as organizações devem ajudar os supervisores da linha de frente e os gerentes de nível médio a desenvolver a liderança transformacional (TSE; TO; CHIU, 2018). Ademais, um sistema de controle, para ser usado, interativamente, e ser útil como catalisador de novas ideias e ações, deve ser usado por gerentes de vários níveis da organização (SIMONS, 1995).

A não aceitação desta relação (liderança transformacional -> sistema de controle interativo) pode indicar que, nas unidades administrativas pesquisadas, o sistema de controle interativo, na percepção dos liderados, não é usado pelo seu líder. Logo, o estudo pode indicar que as ideias novas e contribuições técnicas dos liderados não são levadas em consideração pelo seu líder transformacional. Essa não consideração de novas ideias pode não decorrer única e exclusivamente de má vontade do líder transformacional, já que suas ações também estão sob

limitações superiores, o que pode, como consequência disso, restar caracterizada a sobreposição do poder de direito sobre o poder de fato.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de uma pesquisa realizada junto aos liderados das unidades integrantes da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Saúde do Brasil, esta pesquisa analisou a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) no uso de sistemas de controle gerencial.

Destaca-se que, neste estudo, o liderado, no setor público, foi consultado sobre sua percepção em relação ao (i) estilo de liderança de seu gestor e (ii) ao uso do sistema de controle gerencial. Logo, trata-se de um estudo feito sob a perspectiva do liderado, o que atende as demandas por (i) investigações a partir da visão dos colaboradores (CRUZ, 2014), (ii) no setor público (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018). Nesse aspecto, tem-se aqui as contribuições fundamentais deste trabalho.

No que diz respeito ao papel do estilo de liderança, esta pesquisa indica que o estilo de liderança transacional tem efeito direto positivo e significativo no uso dos sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo. Assim, a liderança transacional foi comprovada como um antecedente tanto do uso diagnóstico do SCG, quanto do uso do sistema interativo. Os achados então indicam que o líder transacional influencia no uso do sistema de controle de diagnóstico, bem como uso do sistema de controle interativo, para novas ideias e processos. Este achado é suportado pela literatura (SIMONS, 1995; BASS; AVOLIO, 1990; HATER; BASS, 1988) e aponta que a percepção do liderado acerca do estilo de liderança transacional, adotado pelo seu líder imediato, cria condições para que o uso desses dois sistemas seja também percebido.

Nesse sentido, no setor público, consideradas as unidades administrativas pesquisadas, o estilo de liderança transacional tem importante papel em explicar as escolhas dos sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo; o estilo de liderança é, portanto, um preditor significativo do uso do sistema de controle gerencial, no que se refere às essas duas alavancas (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010). Assim, a maneira pela qual o estilo de liderança interage com os sistemas de controle de diagnóstico e de controle interativo não pode ser negligenciada, dada a possibilidade de sua influência no desempenho institucional (GONG; SUBRAMANIAM, 2020).

Logo, esta é mais uma contribuição desta pesquisa, pois a compreensão do efeito do estilo de liderança nas escolhas de controle beneficia os responsáveis pela seleção, condução e desenvolvimento da gestão e destaca um fator muitas vezes esquecido nas teorias de escolhas de controle (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010).

Em relação à liderança transformacional, os achados demonstram que esse estilo de liderança não configura como antecedente do uso do SCG, o que surpreende, em relação aos sistemas de controle interativo e de crenças, pois vai de encontro aos estudos prévios de que a liderança transformacional é um antecedente do uso dos sistemas interativo e de crenças (CRUZ, 2014; GONG; SUBRAMANIAM, 2020). Esperava-se que a liderança transformacional, que estimula a criatividade e enfatiza um repensar (BASS; AVOLIO, 1990), tivesse influência, de alguma forma, sobre o uso do sistema de crenças e sobre o sistema de controle interativo, dado o fato de as premissas destes sistemas (sistema positivo) terem o propósito de inspirar estratégias pretendidas e emergentes (SIMONS, 1995).

No entanto, para a amostra estudada, isso não foi ratificado. A não aceitação da hipótese pode, dentre outras, ter três explicações. A primeira é: o achado representa um retrato de um dado momento das unidades pesquisadas, cujas características, no momento da pesquisa, podem ter tido contribuído para subverter o que era esperado. Dito de outra forma, os valores básicos, propósitos e direção, carregados de valor, do sistema de crenças, não estão sendo percebidos pelos liderados, assim, a inspiração pela busca e descoberta, propósito do sistema de crenças (MUNDY, 2010) não existem.

A segunda explicação pode guardar consonância com o fato de que as ações da administração pública são regidas sob um enorme arcabouço jurídico, tendo, dentre os princípios que regem suas atividades, o princípio constitucional da legalidade. Logo, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. E a terceira e última explicação pode decorrer das características intrínsecas dos liderados respondentes, cuja atenção pode estar mais direcionada ao alcance de transações escassas legalmente disponíveis e não para enriquecimento das habilidades pessoais e profissionais.

Posto isso, os achados desta pesquisa geram contribuições para o campo de estudo relacionado à estilo de liderança e ao uso de controle gerencial no setor público, porque, embora o desempenho financeiro não seja o objetivo principal de uma organização pública, a

compreensão de variáveis, que interferem no uso do SCG, contribuiu para o aperfeiçoamento de indicadores de resultados, de processos e sociais.

Na prática, agentes públicos no comando das coordenações e das divisões da SAA cujos estilos de liderança estejam voltados para as premissas da liderança transformacional não serão capazes de influenciar a percepção dos liderados acerca do uso do SCG, uma vez que é o estilo de liderança transacional capaz de propiciar esse efeito. Assim, caso se deseje intensificar o poder de motivação frente aos liderados por meio do uso do SCG, o agente público no papel de líder deve buscar ser visto como um líder transacional.

Ressalta-se que as limitações desta pesquisa foram a baixa adesão dos respondentes, em que pese o quantitativo amostral mínimo ter sido atendido, e a limitação do estudo à algumas unidades administrativas do Ministério da Saúde, o que não permite a generalização dos resultados à pasta ministerial como um todo.

Como sugestões para estudos futuros, propõe-se a realização de pesquisas longitudinais e qualitativas relacionadas ao sistema de crenças e ao sistema de limites, dado o fato de este ser inerente à natureza singular do setor público, cuja gestão está sob a égide de um ordenamento jurídico amplo, e aquele (sistema de crença) representar valores cujas modificações não são fáceis de implementação. Propõe-se também uma pesquisa inerente aos antecedentes do estilo de liderança no setor público, a fim de identificar e compreender as variáveis que levam um agente público a aderir às premissas de uma liderança transacional, em detrimento aos pressupostos de uma liderança transformacional.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and Control System Design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010.
- ADI, M.P.H.; SUKMAWATI, A. The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity. **Journal of Indonesian Economy and Business**, v. 35, n. 3, p. 236-256, 2020.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76–87, 1998.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R.J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.
- ARBAOUI, S.; OUBOUALI, Y. Implementation of Management Control Systems in Public Sector Organizations: The Case of Moroccan Universities. **Revue du contrôle, de la**

comptabilité et de l'audit, v. 4, n. 4, p. 46-65, 2020.

BACKHAUS, L.; VOGEL, R. Leadership in the Public Sector: A Meta-Analysis of Styles, Outcomes, Contexts, and Methods. **Public Administration Review**, v. 82, n. 6, p. 986-1003, 2022.

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing the transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.

BOSE, M. Public Leadership in a Public Sector. **Journal of Leadership Studies**, v. 14, n.1, p. 66–73, 2020.

BLONSKI, F.; COELHO PRATES, R.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

CANIËLS, M.C.J.; NEGHINA, C.; SCHAETSAERT, N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing, **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1098-1119, 2017.

CRUZ, A.P.C. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições**. 2014. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J.M. The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 23-40, 2013.

DAMKE, E.J.; SANTOS, L.C.F. Relationship between Strategic Control Systems and Organizational Commitment: A Study in a Public Company of the Electric Sector. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 42-62, 2021.

DAMKE, E.J.; SILVA, E.D.D; WALTER, S.A. Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

DEFAVERI, I. R.; BALDISSERA, J. F.; DAL VESCO, D. G. Sistemas de controle gerencial no setor público: a influência dos benefícios líquidos percebidos por contadores no desenho do sistema em prefeituras do Paraná. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 1, p. 155-173, 2019.

DEMIRCIOGLU, M.A.; CHOWDHURY, F. Entrepreneurship in Public Organizations: the Role of Leadership Behavior. **Small Business Economics**, v. 57, n. 3, p.1107–1123, 2021.

ELIAS, L.M.S.de; LIMA, L.J.A.de. Os sistemas de informações gerenciais contábeis como instrumentos de governança no setor público: uma análise no Estado do Pará (Brasil). **GIGAPP Estudos Working Papers**, s.v, n. 89, p. 204-223, 2018.

GONG, M.Z.; SUBRAMANIAM, N. Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. **Accounting & Finance**, v. 60, n. 3, p. 2427-2466, 2020.

HAIR, J.F.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

HALL, D. Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes. **Escola Nacional de Administração Pública – ENAP**. Brasília: ENAP, 2002. 97p.

HATER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695–702, 1988.

HENRI, J.F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**. v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

INGRAHAM, P.; GETHA-TAYLOR, H. Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 24, n. 2, p. 95-112, 2004.

JUDGE, T.A.; BONO, J.E. Five-factor model of personality and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 5, p. 751–765, 2000.

JUKKA, T.; PELLINEN, J. Exploring management control system typologies: an organization-level view. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 16, n. 3, p. 427-445, 2020.

KOMINIS, G.; DUDAU, A.; Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 142-155, 2012.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LESLIE, K.; CANWELL, A. Leadership at all levels: leading public sector organizations in an age of austerity the leadership challenge for the public sector. **European Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 297-305, 2010.

LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J.; LUNKES, R.J. Employee Reactions to the Use of Management Control Systems in Hospitals: Motivation vs. Threat. **Gaceta Sanitaria**, v. 32, n. 2, p. 129-134, 2018.

MAHARANI, R. The impact of management control on public sector organizations in Indonesia. **Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia**, v. 18, n. 1, p. 89-116, 2021.

MARCH, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MAVHUNGU, D.; BUSSIN, M.H.R. The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. a 840, p. 1-11, 2017.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN JUNIOR, H.J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.

PLETSCH, C.S.; LAVARDA, C.E.F.; LAVARDA, R.A.B. Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 69-82, 2016.

RINGLE, C.M.; SILVA, D.; BIDO, D. de S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71. 2014.

SAMANTA, I.; LAMPRAKIS, A.; Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector. **Management**, v. 23, n. 1, p. 173-192, 2018.

SIMONS, R. Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: **Harvard Business School Press**, 1995.

SOUZA, W.B.; CAVALARI JÚNIOR, O. **A identificação do modelo de liderança eficaz no setor da segurança pública em Colatina**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Colatina, 2018.

TUMMERS, L.G.; KNIES, E. Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p.859-868, 2013.

TSE, H.M.; TO, M.L.; CHIU, W.C. K. When and Why Does Transformational Leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality. **Human Resource Management**, v. 57, n.1, p. 145-57, 2018.

VAN DER VOET, J.; KUIPERS, B.; GROENEVELD, S. Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 290-300, 2015.

VUONG, B.N.; GIAO, H.N.K; HUNG, D.V. How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter? **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, p.1-24, 2023.

WIDENER, S.K. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 377-399, 2004.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2ª. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011.

2.2.2 Artigo II

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA NA TENSÃO DINÂMICA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E NA AMBIDESTRIA EM SUBSECRETARIA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

RESUMO

O estudo analisou a relação do estilo de liderança na ambidestria das atividades, mediada pela tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial (SCG), a partir da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa, realizada por meio de um questionário. A amostra compõe-se de 72 liderados, cujas respostas ao questionário deram-se pelo *Google Forms*. Na análise de dados, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Para o exame das hipóteses, utilizou-se a *path analysis*, com o propósito de averiguar a validação do caminho (hipóteses), mas não a força da relação entre as variáveis. Os resultados mostraram que a liderança transformacional não se caracteriza como antecedente do uso da tensão dinâmica do SCG. Por outro lado, a liderança transacional é preditora da tensão dinâmica e esta, por sua vez, é preditora da ambidestria. Assim, no setor público, consideradas as unidades administrativas pesquisadas, a influência do estilo de liderança transacional na ambidestria passa então pela tensão dinâmica do SCG. Ademais, o estudo traz ainda *insights* sobre a supremacia preferencial de liderados às premissas da liderança transacional, em detrimento as da liderança transformacional.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial. Ambidestria de atividades. Setor público.

1 INTRODUÇÃO

As instituições existem e operam em um ambiente constituído por regras políticas e sociais, constituintes de alicerces para os sistemas de produção e trocas (MOURA, CAMARGO, ZANIN, 2017). Nesse ambiente, as organizações públicas muitas vezes tentam implementar mudanças na governança e prestação de serviços públicos (VAN DER VOET; KUIPERS; GROENEVELD, 2015).

Simons (1995), diante desse contexto, indagou como as organizações, que desejam inovação contínua e estratégias orientadas para o mercado, podem usar controles de gestão projetados para mitigar surpresas e de que modo essas inovações e diferenciais podem ser conciliados com os controles de gestão que procuram padronizar e garantir que os resultados estejam de acordo com o planejado.

Sob esse prisma, as atividades explorativas (*exploitaton*) incluem a utilização de conhecimentos e habilidades para fazer melhorias de curto prazo para eficiência, ao passo que as atividades exploratórias (*exploration*) compreendem comportamentos como a busca de novos produtos e processos de inovação, bem como pela busca de soluções e comportamentos competitivos (ALGHAMDI, 2018). Quando ambas atividades existem na organização, há a ambidestria, que pode ser definida como a capacidade da organização de ser alinhada e eficiente na gestão das demandas atuais e também de ser adaptável às mudanças do meio ambiente (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Assim, as tensões inerentes a essa “dualidade/*trade-off*” devem ser controladas: tensões entre liberdade e restrição, entre empoderamento e responsabilidade, entre experimentação e eficiência. Logo, as quatro alavancas de controle (sistemas de limites e de controle de diagnóstico, no lado negativo, e sistemas de crenças e de controle interativo, no lado positivo) podem funcionar simultaneamente, mas para fins diferentes. Seu poder coletivo está na tensão gerada por cada alavanca (SIMONS, 1995).

No entanto, a produtividade e a eficiência das organizações não dependem única e exclusivamente de seus sistemas técnicos, mas também do comportamento dos indivíduos que as compõem (DIAS; AMÉRICO; BERNARDINO; BENINI, 2016). Nesse sentido, a liderança empoderadora tem relações positivas com avaliações de líderes, motivação de funcionários, atitudes de trabalho e desempenho (KIM; BEEHR; PREWETT, 2018).

De acordo com Bell e Hofmeyr (2021), incumbe aos líderes em cada nível da organização entender onde a organização ou departamento está no *continuum* de ambidestria e qual é a lógica de uma mudança atual, para entender o impacto das mudanças e, então, serem capazes de verificar como os elementos internos sob seus controles se alinham com esses novos requisitos do meio externo.

Posto isso, como problema de pesquisa, procura-se responder, sob a ótica de liderados, qual a relação do estilo de liderança na ambidestria de atividades, mediada pela tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial? Assim, o objetivo central desta pesquisa é analisar a partir

da percepção de liderados, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil, a relação do estilo de liderança na ambidestria das atividades, mediada pela tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial.

Este estudo contribui para a literatura do SCG ao fornecer evidências acerca do estilo de liderança e sua relação com a tensão dinâmica do SCG do *framework* de Simons (1995) e da ambidestria, sob a perspectiva do liderado em instituição pública brasileira, já que os estudos anteriores neste campo se concentraram em análises sob a ótica do gestor e em organizações do setor privado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estilos de Liderança

Na arena pública, a liderança, de antemão, guarda interseção com abordagens que alcançam a política e a burocracia, em especial, no que se refere ao papel de cada uma dessas expressões nas organizações públicas (BERGUE, 2019). Nesse sentido, os efeitos da tríade política, técnica e disfunção burocrática devem ser objeto de compreensão e consequente resposta, a fim de se abrir campo para a efetivação de liderança no setor público, porque espera-se que líderes “façam acontecer”, por meio de uso de sistemas diversos e de fornecimento de recursos e treinamento. Ademais, a manutenção da eficiência e a eficácia das atividades organizacionais, por meio de vários controles, também dependem do desempenho de líderes (VAN WART, 2003).

Nesse sentido, Van Wart (2003) complementa que os líderes não fazem o trabalho a sós; eles dependem dos liderados (*followers*) para, de fato, fazer o trabalho. Logo, os líderes, para a eficácia organizacional, não podem ignorar ferramentas e aspectos da administração, como treinamento, satisfação e motivação. Logo, a liderança, como um processo de relacionamento não apenas constituído por uma mera função prescrita, pode ser desempenhada com auxílio de várias pessoas, cada uma ofertando sua contribuição de maneira diferente para o processo (LAWLER, 2008).

Ademais, de acordo com Yukl (2005), os líderes organizacionais podem variar no estilo ou maneira em que eles tentam influenciar os colaboradores. O processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados pode variar de acordo com o estilo de liderança (GONG; SUBRAMANIAM, 2020). Van Wart (2003) também discorre que estilo de liderança é percebido como o aspecto-chave – ou pelo menos proeminente – do

conjunto universal de características de liderança relacionadas aos traços, habilidades e comportamentos.

Então, neste trabalho, optou-se pelas lideranças transacional e transformacional, pelo fato de esses estilos, em que pesem não serem necessária e diametralmente opostos, apresentam características que lhes são intrínsecas. Esse referencial teórico que anima a dinâmica do pensamento em liderança no campo do setor privado é fonte de estímulo de mudanças de comportamentos ortodoxos no serviço público, onde pode, *mutatis mutandis*, ser plausivelmente desenvolvido (BERGUE, 2019).

Desse modo, seja no setor privado, seja no setor público, destaca-se que a liderança transacional se concentra em satisfazer os requisitos da troca e é uma base para uma liderança eficaz; por outro lado, a liderança transformadora se baseia na liderança transacional, mas amplia os efeitos do líder sobre o esforço e desempenho ao elevar os desejos dos colaboradores para realização e autodesenvolvimento (BASS; AVOLIO, 1990).

No Poder Executivo de Minas Gerais, a título de exemplificação, a mensuração do desempenho está mais associada à ideia de o agente público ter retornos financeiros, por meio de transações estabelecidas perante o líder transacional. Urge então a necessidade de estabelecer outras maneiras de reconhecimento, a fim de se contribuir para o desenvolvimento pessoal e institucional (BORGES; DIAS, 2015). Assim, nota-se que líderes que identificam as necessidades de seus seguidores e trocam recompensas por níveis adequados de esforço e desempenho são percebidos como líderes transacionais. Em contraste, a liderança transformacional é tida como aquela que vai além de transações, pois aumenta o nível de conscientização dos liderados, expande e eleva suas necessidades e encoraja-os a transcender seus próprios interesses em prol dos resultados (BYCIO; HACKETT, ALLEN, 1995).

Nesse sentido, a liderança transformacional, apropriada no contexto de inovação explorativa (*exploration*), está associada a organizações com desempenho relativamente pobre e com períodos de início e declínio/renovação organizacional, enquanto que a liderança transacional, apropriada no contexto da inovação explorativa (*exploitation*), é mais adequada para ambientes estáveis e previsíveis e com desempenho organizacional satisfatório e organizações maduras (BASKARADA; CROMARTY, 2016).

Influência política e ausência de coerção de mercado podem limitar as organizações do setor público na busca pela inovação exploratória (*exploration*) e esta, quando existe, pode não ser planejada ou executada de forma apropriada (CHOI; CHANDLER, 2015). Isso pode

explicar o porquê de líderes, integrantes de organizações que operam em ambientes de baixo a médio dinamismo, com estruturas organizacionais hierarquicamente altas, derem mais ênfase em atividades explorativas (KASSOTAKI, 2019). Apesar dessa provável ênfase de liderança, atenção especial deve ser dada ao treinamento dos líderes, no que diz respeito às competências relacionadas com comunicação, *feedback* e motivação de colaboradores (FIALHO; SOUSA; MOREIRA, 2022), pois apoio e orientação, características de uma liderança transformacional, estão direta e positivamente correlacionados com a satisfação de empregados no trabalho (BHATTI; AHMAD; AKRAM; AHMAD, 2021).

No que diz respeito ao elo entre liderança e ambidestria, Van Wart (2003) entende que há a necessidade de um modelo de liderança que integre elementos transacionais e transformacionais, cuja modelagem deve ser submetida a pesquisa empírica para testar a força dos relacionamentos sob várias condições e ao longo do tempo (VAN WART, 2003). Por meio da combinação apropriada de estilos de liderança transformacional e transacional, gerentes podem aumentar os níveis de criação (exploração), compartilhamento e exploração do conhecimento das organizações (BRYANT, 2003).

2.2 Ambidestria

A ambidestria organizacional pode ser definida como a capacidade da organização de ser alinhada e eficiente na gestão das demandas atuais e também de ser adaptável às mudanças do meio ambiente (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Como resultado, uma organização ambidestra não está necessariamente preocupada em buscar, simultaneamente, a *exploitation* e *exploration* em seu máximo *per se*, mas sim em atingir um equilíbrio dinâmico que decorre de direcionar e priorizar propositalmente cada dimensão para o seu melhor desempenho, conforme as condições exigem (SIMSEK, 2009).

Para Simsek (2009, p. 618), “como novas oportunidades (e ameaças) são criadas constantemente pela dinâmica interna e externa da organização, uma organização pode constantemente tentar equilibrar a exploração e a exploração, mas nunca pode atingir um equilíbrio duradouro”. As organizações, para a adequação do funcionamento interno às exigências ambientais, necessitam estabelecer suas diretrizes de maneira a otimizar as oportunidades que surgem, de acordo com suas capacidades e recursos, e se estruturarem para a coordenação eficaz de suas atividades (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

Dessa forma, March (1991) argumenta que sistemas adaptativos que se envolvem na *exploration* à exclusão da *exploitation* provavelmente descobrirão que sofrem custos de experimentação sem obter muitos de seus benefícios. Por outro lado, March (1991) assinala que sistemas que se envolvem em *exploitation* à exclusão da *exploration* provavelmente se encontram presos em equilíbrios estáveis subótimos. Logo, como *exploitation* e *exploration* envolvem habilidades distintas, diferentes estruturas organizacionais - ou seja, estruturas orgânicas versus mecanicistas, diferentes mentalidades devido a horizontes de tempo contrastantes e diferentes rotinas e processos organizacionais (RUSSO; VURRO, 2010), as organizações costumam debater se devem apoiar uma atividade em detrimento da outra (STETTNER; LAVIE, 2013).

Diante desse suposto *trade-off*, March (1991) defende que manter um equilíbrio adequado entre *exploration* e *exploitation* é um fato primário na sobrevivência e prosperidade do sistema. No entanto, o consenso sobre a necessidade de equilíbrio e suas vantagens relacionadas é acompanhado por um acordo ainda mais forte sobre as tensões e dificuldades associadas a uma tarefa tão exigente.

O'Reilly e Tushman (2008), ao se indagarem sobre o porquê de uma organização se importar com a ambidestria organizacional e sob quais condições a ambidestria poderia ser especialmente importante, dada a dificuldade de moldar exploração e exploração simultaneamente, responderam que, quando novas oportunidades não são importantes estrategicamente e não podem se beneficiar dos recursos ou capacidades existentes de uma organização, não há razão para buscar essas oportunidades.

Por outro lado, O'Reilly e Tushman (2008, p. 195) discorrem que “se um produto tem baixa importância estratégica, mas oferece alavancagem operacional (por exemplo, o uso de canais de distribuição), ele pode ser internalizado ou terceirizado”. E por fim, afirmam que se a nova oportunidade for estrategicamente importante e puder se beneficiar dos ativos e capacidades operacionais já existentes, então este é o conjunto de condições estratégicas onde os projetos ambidestros são mais apropriados (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Nessas circunstâncias, ignorar a unidade exploratória é sacrificar o futuro ou, no mínimo, suportar as ineficiências de não otimizar o uso dos recursos disponíveis (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Como Birkinshaw e Gupta (2013) afirmam que se a ambidestria é a capacidade da organização de fazer duas coisas igualmente bem, então precisamos considerar o papel da capacidade gerencial em tornar a ambidestria possível (BURGESS; STRAUSS;

CURRIE; WOOD, 2015). Nesse sentido, de acordo com Bell e Hofmeyr (2021), incumbe aos líderes em cada nível organizacional visualizar e assimilar o *status* da organização e qual é a lógica de uma mudança atual, para entender o impacto das mudanças e, então, serem capazes de verificar como os elementos internos (forças e fraquezas) sob seus controles se alinham com as demandas recentes e vindouras do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

No contexto deste trabalho, a ambidestria organizacional pode então ser interpretada como a capacidade de as unidades administrativas da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde do Brasil, de usar e desenvolver o conhecimento existente para refinar o exercício de suas atividades existentes, bem como gerar novos conhecimentos por meio da pesquisa e experimentação, para avançar as fronteiras existentes de suas melhores práticas.

No aspecto individual, as atividades explorativas incluem a utilização de conhecimentos e habilidades para fazer melhorias de curto prazo para eficiência, ao passo que as atividades exploratórias compreendem comportamentos como a busca de novos produtos e processos de inovação, bem como pela busca de soluções e comportamentos competitivos (ALGHAMDI, 2018).

Caniëls, Neghina e Schaetsaert (2017) sugerem que atividades particularmente exploratórias estão relacionadas a uma cultura de empoderamento e que uma atitude aberta da alta administração cria um ambiente organizacional favorável, que possibilita aos funcionários a experimentar, melhorar os métodos de trabalho e realizar atividades ambidestras. A liderança empoderadora tem relações positivas com avaliações de líderes, motivação de funcionários, atitudes de trabalho e desempenho (KIM; BEEHR; PREWETT, 2018).

No setor público, em que pese o fato de a implementação de uma inovação não estar diretamente ligada à sua sobrevivência, dadas as suas características específicas (SOUSA, 2022), a *exploitation* e a *exploration* podem contribuir para o fortalecimento das instituições públicas perante a sociedade, por meio de oferta de serviços que causem impacto na sociedade. Em estudo com objetivo de esclarecer se a gestão do Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI) contribuiu para inovações e se estas estariam em níveis mais radicais (*exploration*) ou mais de aperfeiçoamento (*exploitation*), Sousa (2022) indicou a existência de ambidestria, com preponderância, no entanto, para realização de atividades de forma eficiente sobre esforços para experimentar novas formas de executar as atividades, tendo em vista a necessidade do alcance da eficiência.

Fato é que a inovação na administração pública (seja de aperfeiçoamento, seja de radicalização) é fruto de crescentes demandas por melhores serviços e mais participação social e, nesta caminhada, há princípios basilares capazes de direcionar os processos de *exploitation* e a *exploration* no setor público, tais como: interação, colaboração e perspectiva de longo prazo na maturação das mudanças (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Dessa forma, as competências do indivíduo revertem-se em uma componente a ser considerado nas práticas organizacionais orientadas as ações ambidestras, de modo a prover estímulos a comportamentos inovadores de agentes públicos (OLIVEIRA; CAVALCANTI; PEDERNEIRAS; KUBO, 2022), uma vez que a ambidestria é preditora direta de desempenho (CECILIO, 2022).

Nesse contexto, a gestão estratégica de contextos organizacionais e a assimilação de identificação entre comportamentos individuais e organizacionais contribuem para um melhor desempenho das instituições públicas na prestação de serviços. Ademais, a ambidestria está positivamente associada ao desempenho quando se trata de utilização da motivação de agentes públicos e seu consequente poder de execução de competências, habilidades e atitudes (CHOI; CHANDLER, 2015).

Face às tensões e possíveis compensações entre *exploration* e eficiência (*exploitation*) em iniciativas digitais, as práticas de equilíbrio identificadas são direcionadas para uma maior ênfase na eficiência (exploração) em vez da inovação (exploração). No entanto, essa propensão de escolha é um problema, diante do aumento da demanda por capacidades de inovação no setor público (MAGNUSSON; PÄIVÄRINTA; KOUTSIKOURI, 2021). Nesse sentido, Palm e Lilja (2017) sustentam que é preciso trabalhar na *exploration*, para alcançar a ambidestria organizacional no setor público. Para tal, os atores ainda argumentam que há fatores que podem facilitar a *exploration* e a consequente ambidestria organizacional, tais como: liderança com percepção sobre a necessidade de exploração, orçamento e incentivos para *exploitation* e *exploration*, e uma cultura que permita erros.

2.3 Uso da Tensão Dinâmica dos Sistemas de Controle Gerencial

As quatro alavancas de Simons (1995) criam as forças opostas, o yin e o yang, da implementação efetiva da estratégia. Na filosofia chinesa, forças positivas e negativas são princípios opostos nos quais a energia criativa se divide e cuja fusão cria o mundo como o conhecemos. Duas dessas alavancas de controle, sistemas de crenças e sistemas de controle interativos são o yang, pois criam forças positivas e inspiradoras, representadas pelo sol, o calor

e a luz. As outras duas alavancas, sistemas de limites e sistemas de controle de diagnóstico compõem o yin, porque criam restrições e garantem o cumprimento das ordens, representadas pela escuridão e frio (SIMONS, 1995).

Tuomela (2005) discorre que sistemas de limites e de controle de diagnóstico estabelecem limites para a atuação organizacional e os sistemas de crenças e de controle interativo encorajam a aprendizagem organizacional e o comportamento inovador. Logo, aqueles sistemas parecem ser consistentes com os pressupostos da *exploitation*, enquanto que esses parecem ir ao encontro das exigências inerentes à *exploration* (KOMINIS; DUDAU, 2012).

O sistema de controle organizacional modera o impacto do comportamento ambidestro no desempenho (FAIA; VIEIRA, 2017). De um lado, o sistema de controle interativo, por exemplo, promove equipes com reflexão crítica, uma vez que possibilita aos gestores a oportunidade de debater e estimular o diálogo e a aprendizagem dentro das equipes (MATSUO; MATSUO, 2017). Por outro lado, utiliza-se o sistema de controle de diagnóstico para mitigar os desvios de resultados ou comportamentos, bem como para monitorar e recompensar o cumprimento de metas outrora estabelecidas (CRUZ, 2014).

Assim, espera-se que sistema de controle interativo influencie a capacidade de desenvolvimento de atividades explorativas, ao passo que o sistema de controle de diagnóstico entusiasme o surgimento de atividades explorativas na organização. A estrutura e manutenção dos SCGs devem ser sensível às influências de variáveis identificadas, como os estímulos externo; caso contrário, esses sistemas podem estar desconectados de eventos reais e das necessidades da organização (FREZATTI; BIDO; CRUZ; MACHADO, 2017).

Em vista disso, as organizações que enfrentam níveis mais altos de incerteza estão mais suscetíveis ao uso de SCG de forma mais interativa do que as organizações que encontram – ou percebem encontrar – ambientes mais previsíveis e estáveis (KOMINIS; DUDAU, 2012). Sistemas formais de gestão devem ser aplicados tanto para o uso interativo quanto para o uso de controle de diagnóstico; ademais, deve haver constante adaptação de uso de acordo com a premissa de gestores e de sugestões do órgão gestor responsável pela implementação de iniciativas estratégicas (MAGRO; LAVARDA; PICOLO, 2017).

Nesse sentido, compreender a capacidade de desenvolver a ambidestria em indivíduos em unidades administrativas da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, do Ministério da Saúde, pode ser essencial para exploração de competências existentes (*exploiting*), bem como

para exploração de novas oportunidades (*exploring*) – aprender e inovar em situações adversas. Dito de outra forma, organizações ambidestras podem permitir que novas estratégias surjam à medida que os colaboradores respondam às oportunidades e ameaças percebidas (interação e mudanças radicais), bem como também podem otimizar suas atividades atuais, por meio do monitoramento de resultados e correção de desvios de padrões de desempenho predefinidos (diagnóstico e incrementação).

Desse modo, vislumbra-se que a formação de tensões no âmbito das organizações é composta não somente pela tensão dinâmica do SCG e pelas tensões inerentes aos elementos de uma organização ambidestra (coexistência de *exploitation* e *exploration*), mas também pelas tensões inerentes às tentativas de alinhar os objetivos da organização, a estratégia de negócios e o comportamento humano. Nesse sentido, Simons (1995) discorre que a dinâmica de criação de valor, a dinâmica de criação de estratégia e a dinâmica do comportamento humano consubstanciam a própria existência de uma organização e, assim, cada uma dessas dinâmicas origina tensões organizacionais que necessitam ser reconciliadas e equilibradas a fim de permitir o controle efetivo da estratégia organizacional.

Logo, como este trabalho trata das vertentes de liderança, sistema de controle gerencial e desenvolvimento de atividades ambidestras, sob a perspectiva do liderado, assume-se, de forma subjacente aos objetivos deste estudo, que a tensão dinâmica percebida pelo liderado guarda relação com a tensão dinâmica do comportamento humano preconizada por Simons (1995). Assim, feitas as definições de estilo de liderança, de tensão dinâmica do SCG, e da ambidestria organizacional, as hipóteses de pesquisa abaixo foram formuladas:

H_{1a}: O liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria.

H_{1b}: O liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria.

A Figura 1, a partir de evidências teóricas descritas, sintetiza o modelo teórico da pesquisa.

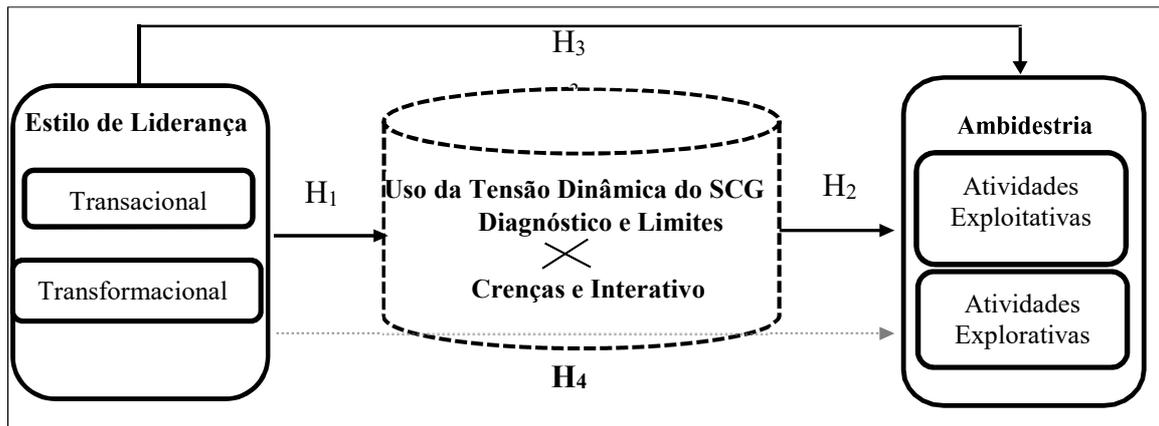


Figura 1 – Modelo Teórico de Pesquisa

Legenda: SCG – Sistema de Controle Gerencial: sistema de limites, sistema de controle de diagnóstico, sistema de controle interativo e sistemas de crenças - as quatro alavancas de Simons (1995).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a Figura 1, os propósitos da pesquisa são: um elo direto entre o estilo de liderança percebido e o uso da tensão dinâmica do SCG (H_1); um elo direto entre a percepção do uso da tensão dinâmica do SCG e ambidestria de atividades (H_2); um elo direto entre estilo de liderança percebido e ambidestria de atividades (H_3); e um efeito indireto do estilo de liderança na ambidestria de atividades, mediado pela tensão dinâmica do SCG (H_4). Pontua-se que a H_4 sintetiza as hipóteses H_{1a} e H_{1b} , formuladas como objeto central da pesquisa, e as análises de validação dos caminhos das demais hipóteses H_1 , H_2 , H_3 auxiliam na compreensão do exame da H_4 .

Por este estudo ser aplicado em unidades administrativas da Subsecretaria do Ministério da Saúde do Brasil, acredita-se que a liderança transacional possa apresentar maior influência positiva significativa para o uso de SCG e consequente ambidestria, em comparado com a liderança transformacional, em virtude de dependências ambientais enraizadas de suas atividades (resquícios da administração burocrática, rigidez de gestão, devido ao exacerbado arcabouço jurídico, coexistência de política e técnica).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados da presente pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de um questionário via plataforma *Google Forms*, cujas respostas estavam dispostas em uma escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). O *survey* foi direcionado aos agentes públicos lotados na Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), unidade esta que integra a Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, o que indica que esses agentes caracterizam a população e o público alvo do presente estudo.

Vale ressaltar que a opção por essa Subsecretaria se deu pelos seguintes critérios: (i) ser formada por unidades administrativas cujas atribuições englobam variados serviços públicos e produtos, dentre os quais, podem ser citados: administração e fiscalização de contratos administrativos e instrumentos congêneres; realização de procedimentos licitatórios, para a aquisição de bens e prestação de serviços, da área meio do Ministério da Saúde; fomento de inovação em processos administrativos (ii) ter sido responsável, em 2022, pela execução orçamentária do Ministério da Saúde, no montante aproximado de R\$ 100 milhões.

O questionário, encaminhado por meio de endereço eletrônico, no período de 02 de junho de 2022 a 2 de agosto de 2022, resultou em uma amostra de 72 respostas. É válido destacar que o *survey* foi construído por meio de uma adequação de questionário de Bass e Avolio (1995) e de Simons (1995). Elucida-se que tanto a confiabilidade composta quanto as validades convergentes e discriminante indicaram uma avaliação positiva do modelo de mensuração adaptado.

O quantitativo de 72 respostas supera a amostra mínima de 68, a partir dos seguintes parâmetros: 5% de nível de significância, erro tipo I (erro α), e com poder de 80%, que representa o Poder do Teste ($1-\beta$) e f^2 de 15% (*effect size*). Elucida-se que o poder estatístico parametrizado foi de 80%, que é o valor mínimo que garante que os erros dos tipos I (α) e II (β) estejam dentro de valores aceitáveis (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra e dos Respondentes

Os agentes públicos são instrumentos que integram sobremaneira o processo de gestão organizacional; nesse sentido, o foco deste trabalho demanda uma visão da unidade na percepção desses colaboradores. Logo, é relevante endossar que os dados desta pesquisa são frutos de percepções dos agentes públicos, que, inseridos no processo de trabalho há um tempo razoável, apresentam condições de absorção da realidade de seu ambiente laboral.

Espera-se que, quanto maior o tempo de trabalho, mais propriedade o agente público tem de colaborar com a pesquisa. Posto isso, informa-se que, no rol de 72 respostas, aproximadamente 65,00% dos agentes públicos estão lotados em suas respectivas unidades há no mínimo 6 anos ou mais; aproximadamente 8,00% atua há menos de 1 ano na unidade.

Sob a perspectiva do tempo de atuação dos líderes em suas respectivas unidades de lotação, 20,84% está na liderança há mais de (6) seis anos; 48,61%, entre (1) um a (5) cinco

anos. A amostra estudada foi constituída por 72 respondentes. Não houve *missings* em relação às perguntas sobre o sistema de controle gerencial, estilo de liderança e atividades explorativas e explorativas (que juntas constituem a ambidestria).

No que diz respeito à unidade de lotação dos respondentes, as lotações mais representativas foram na Coordenação-Geral de Execução Orçamentária e Financeira (66,67%) e na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (29,16%). Em relação ao tipo de vínculo com a unidade de lotação, 68,05% dos respondentes são servidores efetivos do órgão, o que representa 49 do total de 72. Feitas essas apresentações pertinentes aos respondentes, passa-se a analisar descritivamente os dados da pesquisa.

4.2 Análise Descritiva

Considerando-se as quatro alavancas de controle, o sistema de crenças e o de limites foram o que apresentaram menor dispersão, seguido dos sistemas de controle interativo e o de controle de diagnóstico, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Análise Descritiva das Quatro Alavancas de Controle, da Liderança e da Exploração e Exploração

Alavanca de Controle	Média	Moda	Desvio padrão
Sistema de Crenças	4,70	6	1,56
Sistema de Controle Interativo	4,77	5	1,72
Sistema de Controle de Diagnóstico	4,52	5	1,67
Sistema de Limites	4,86	5	1,61
Liderança Transformacional	5,68	7	1,57
Liderança Transacional	5,18	6	1,76
Exploração	5,37	6	1,29
Exploração	4,60	5	1,58

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Legenda: Escala Likert de 7 pontos: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo Parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente.

Conforme a Tabela 1, as maiores médias recaíram sobre o sistema de limites, o que é um achado que não surpreende, dado o fato de a administração pública ser regida sob um enorme arcabouço jurídico, tendo, dentre os princípios que regem suas atividades, o princípio constitucional da legalidade. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Vale ressaltar, no entanto, que as médias dos quatro sistemas de controle mostraram-se próximas (variação entre 4,52 e 4,86).

Houve também 19 assertivas, a fim de mapear a percepção dos estilos de liderança transformacional e transacional, sob a ótica dos liderados. Conforme Tabela 1, as percepções de lideranças, sob a ótica dos liderados, estão inclinadas tanto para liderança transformacional, quanto para a transacional. No entanto, a liderança transformacional apresentou menor dispersão (desvio-padrão de 1,57). Um maior desvio-padrão para liderança transacional (1,76) pode ser explicado pelo fato de não haver, na estrutura de carreira da SAA/MS, remunerações financeiras ou não-financeiras, por desempenho de eficiência/desempenho, e as gratificações existentes são escassas. Assim, a percepção prática dos benefícios das trocas da liderança transacional não se concentra de maneira uniforme em torno da média.

As alterações em atividades e produtos/serviços já existentes (exploração) revelaram-se mais presentes, na percepção dos liderados, nos termos da Tabela 1. Em geral, a percepção dos liderados, nas unidades administrativas estudadas, indica experiências com pontos mais altos (concordância parcial) para atividades de exploração, que apresentou média de 5,37, moda igual a 6 e desvio-padrão de 1,29, menor que o desvio-padrão para a variável latente exploração, que foi de aproximadamente de 1,58.

4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração

Na verificação que deve preceder aos testes das hipóteses propostas no modelo teórico, avalia-se o modelo de mensuração, isto é, faz-se necessário averiguar se as variáveis latentes foram, de fato, adequadamente mensuradas. Para isso, foram analisadas as validades convergente e discriminante, bem como a confiabilidade.

No que concerne à consistência interna, parametrizada pela Alfa de Cronbach, e à confiabilidade composta - CC, calculado pela ρ - rho de Dillon-Goldstein, utilizou-se o Alfa de Cronbach (AC), que “é baseado em intercorrelações das variáveis. A CC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo”, conforme explicam Ringle, Silva e Bido (2014, p. 65).

Em relação à validade convergente, calculou-se a variância extraída média (*average variance extracted* - AVE), para cada variável não-observável (latente). De início, a ambidestria e a tensão dinâmica apresentaram para AVE, respectivamente, valores 0,464 e 0,496, abaixo portanto do valor mínimo recomendado por Henseler *et al.* (2009), que é de 0,5. Assim, foram

eliminadas quatro variáveis observáveis (SL1, SI3, EXP1 e EXT3) com as menores cargas fatoriais, que resultou no alcance de valores de AVEs acima de 0,50, conforme Tabela 2.

Explica-se que tanto o AC quanto a CC são ferramentas que se prestam a averiguar se a amostra está livre de vieses e inclusive verificar se as respostas, em sua totalidade, apresentam o atributo de confiabilidade. Nesse raciocínio, Hair *et al.*, 2014 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) ensina que valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são tidos como satisfatórios. A Tabela 2 demonstra então que os valores de AC e de CC são adequados.

Tabela 2 – Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta do Modelo e Variância Média Extraída

Variável	Alpha de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Average Variance Extracted (AVE)
Ambidestria	0,914	0,923	0,927	0,516
Liderança Transacional	0,885	0,917	0,909	0,562
Liderança Transformacional	0,981	0,983	0,983	0,843
Tensão Dinâmica	0,971	0,974	0,972	0,507

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota: PLS – Algorithm, com 300 interações máximas e Stop Criterion (10^{-x}) igual a 2.

No estudo em questão, destaca-se que, para a Confiabilidade Composta, as variáveis latentes atingiram níveis acima de 0,983. Os valores resultantes para Alfa de Cronbach (consistência interna) variaram de 0,885 (liderança transacional) a 0,981 (liderança transformacional). Logo, percebe-se que os valores conferem o critério de confiabilidade composta e consistência interna ao modelo por meio de toda as suas variáveis latentes.

A validade discriminante, gerada pela raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME), possibilita distinção entre os construtos supondo unidimensionalidade, onde um conjunto de indicadores representa uma única variável latente, de acordo com a Modelagem de Equações Estruturais. Nestes termos, entende-se, conforme explicam Hair *et al.* (2014), que a avaliação da validade discriminante (VD) do Modelo de Equação Estrutural (MEE) indica se as variáveis latentes são independentes uma das outras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Em vista disso, existem duas ferramentas de cálculo capazes de avaliar a validade discriminante; de um lado, tem-se, de acordo com Chin (1998), a observação das cargas cruzadas (*Cross Loading*) – que revelam indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes (VL) do que em outras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Em outra face, há o critério de Fornell e Larcker (1981), que, por sua vez, instrumentaliza-se por meio da comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVEs de

cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos, ou variáveis latentes. As respectivas raízes quadradas das AVEs devem, para a se configurar a validade discriminante, ser maiores que as correlações entre os dos constructos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Conforme Tabela 3, a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981) indicou que o valores da correlação entre as variáveis latentes (VLs) liderança transformacional e liderança transacional (0,827) é ligeiramente maior (0,077 ou 7,7%) que as raízes quadradas da AVE da VL transacional (0,750). No entanto, grosso modo, como os valores indicados têm pouca diferença, opta-se pode deixar o modelo como está, sem qualquer outra alteração, o que não elide a validade discriminante estabelecida pelo modelo Fornell e Larcker de 1981 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 3 – Validade Discriminante - modelo Fornell e Larcker (1981)

Variáveis	Ambidestria	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Tensão Dinâmica
Ambidestria	0,718			
Liderança Transacional	0,482	0,750		
Liderança Transformacional	0,506	0,827	0,918	
Tensão Dinâmica	0,629	0,651	0,622	0,712

Fonte: Dados da pesquisa.

Em suma, a confiabilidade composta e as validades convergentes e discriminante sinalizaram para uma avaliação positiva do modelo de mensuração. Posto isso, tem-se, a seguir, a análise do modelo estrutural.

4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Para testar a significância das relações apontadas, usou-se o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem), conforme destaca a Tabela 4.

Tabela 4 - Path coefficients

Análise das hipóteses		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation STDEV	T Statistics O/STDEV	P Values	Hipótese
H_{1a}	Liderança Transacional -> Ambidestria	-0,021	-0,010	0,181	0,115	0,909	Aceita parcialmente
	Liderança Transacional -> Tensão Dinâmica	0,433	0,476	0,151	2,859	0,004	
	Tensão Dinâmica -> Ambidestria	0,517	0,529	0,128	4,055	0,000	
H_{1b}	Liderança Transformacional -> Ambidestria	0,201	0,202	0,197	1,020	0,308	

Liderança Transformacional -> Tensão Dinâmica	0,264	0,236	0,173	1,528	0,127	Aceita parcial mente
Tensão Dinâmica -> Ambidestria	0,517	0,529	0,128	4,055	0,000	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota 1: Valores-t e valores-p estimados por *bootstrapping* com 500 reamostragens.

Nota 2: Modelagem realizada conforme recomendações de Ringle, Wende e Becker (2015).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), a validação das hipóteses ocorre quando teste *t* de *Student* revela valores superior a 1,96 e o *p-value* apresenta valor igual ou inferior a 0,05. Ademais, esse exame averigua a estabilidade da estimação medida pela análise do *software*.

4.5 Discussão dos Resultados

Os achados indicam que a liderança transacional, *per se*, não leva à ambidestria. No entanto, a ambidestria é percebida quando o liderado, sob comando do líder transacional, nota a tensão dinâmica no uso das alavancas de controle. Logo, a hipótese “*H_{1a}: O liderado, sob o comando de um líder transacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria*” foi aceita parcialmente neste estudo.

A inovação cuja importância para a administração deve ser considerada não descarta a consideração que deve ser direcionada a outros elementos de controle ao processo, fornecidos pelos artefatos do controle diagnóstico, o que significa que, se um projeto de inovação é aprovado, há necessidade de implementá-lo em consonância com o planejamento, a fim de monitorar o desempenho, a partir das métricas de desempenho estabelecidas (FREZATTI; BIDO; DA CRUZ, MACHADO, 2017).

Ademais, a interação do positivo e do negativo, forças geradas, respectivamente, pelo sistema de controle interativo e pelo sistema de controle de diagnóstico, cria uma tensão dinâmica entre a inovação oportunista e a concretização de metas, necessária para a sustentabilidade (SIMONS, 1994). Controle e monitoramento fornecem *feedbacks* para os gestores abordarem o processo de inovação e manterem, a depender dos resultados, a orientação estratégia que inspirou o projeto, ou, ajustarem-no quando necessário; neste último caso, o projeto/atividades devem ser atualizados/renovados (FREZATTI; BIDO; DA CRUZ, MACHADO, 2017).

Esse achado é importante, pois se a ambidestria é percebida quando o liderado, sob comando do líder transacional, nota a tensão dinâmica no uso das alavancas de controle, então

o líder transacional deve adotar procedimentos de controle gerencial e de trocas que o tornem perceptível perante os liderados a fim de explorar trajetórias de aprendizagem existentes - ou o uso e desenvolvimento de coisas já conhecidas e explorar “novas trajetórias de aprendizagem inteiramente diferentes - ou a busca de novos conhecimentos, de coisas que podem vir a ser conhecidas” (RUSSO; VURRO, 2010, p. 31).

Dadas as peculiaridades do setor público, é provável que essas mudanças, sejam explorativas, sejam explorativas, ocorram de forma evolucionária, isto é, de maneira lenta, e não abrupta. Além disso, na administração pública, as mudanças organizacionais podem ser mais emergentes (orgânicas) e menos deliberadas/planejadas, mais impositivas e menos negociadas (participativas), o que contribui para esvaziar as pretensões de um líder transformacional.

Ademais, o uso dinâmico das alavancas traz benefícios, pois sistemas de controle de diagnóstico, por exemplo, facilitam o aprendizado de *loop* único, que objetiva manter um processo dentro dos limites desejados, e sistemas de controle interativo facilitam o aprendizado de *loop* duplo, que leva ao questionamento acerca da própria base sobre a qual as estratégias foram construídas (SIMONS, 1994). Essas assertivas vão ao encontro dos pressupostos da ambidestria organizacional, que é definida por Raisch e Birkinshaw (2008, p. 375), com a “capacidade de uma organização ser alinhada e eficiente em seu gerenciamento das demandas de negócios de hoje, ao mesmo tempo em que se adapta às mudanças do ambiente”.

No que diz respeito ao estilo de liderança transacional, vale ressaltar que, no setor público, existem carreiras que não possuem recompensas variáveis (bônus de eficiência, desempenho), como é o caso, das carreiras administrativas das unidades estudadas da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), do Ministério da Saúde, seja nos níveis auxiliar ou intermediário, seja no nível superior. Porém, existem gratificações escassas, previstas em lei, que podem ser oferecidas aos servidores. Nesse sentido, quando líder transacional deixa claro aos seus liderados que suas necessidades e desejos podem ser atendidos, por intermédio de trocas, legalmente previstas, liderados, interessados na realização de suas ambições, podem buscar otimizar o desempenho de suas atividades. Nessa trajetória, as trocas, elementos caracterizadores da liderança transacional, são significativamente notáveis.

Em relação à hipótese “*H_{1b}: O liderado, sob o comando de um líder transformacional, percebe influência positiva da tensão dinâmica de sistemas de controle gerencial, para o desenvolvimento de ambidestria*”, o estudo não a confirma, em sua integralidade.

Diferentemente da H_{1a} , a ambidestria não é percebida quando o liderado, sob comando do líder transformacional, nota a tensão dinâmica no uso das alavancas de controle, pois a liderança transformacional não é um antecedente da tensão dinâmica do SCG. A tensão dinâmica, na H_{1b} , é independentemente da liderança transacional um antecedente da ambidestria, o que ratifica a assertiva de que a liderança transacional é mais perceptível e, assim, exerce mais força de incentivo face aos liderados. Esse achado indica que a liderança transformacional percebida pelos liderados não é variável preditora quanto ao uso da tensão dinâmica das alavancas de controle nem em relação à ambidestria. Líderes transformacionais incentivam ativamente um novo olhar para os antigos métodos/problemas, estimulam a criatividade e enfatizam um repensar e um reexaminar dos problemas subjacentes (BASS; AVOLIO, 1990). Gerenciar a tensão entre inovação criativa e a concretização de metas preestabelecidas é a essência do controle de gestão (SIMONS, 1994).

Liderança transformacional fornece suporte para criatividade e encoraja funcionários a apoiar a geração de ideias mais criativas, a fim de aprimorar os processos organizacionais. Nesse sentido, as organizações devem ajudar os supervisores da linha de frente e os gerentes de nível médio a desenvolver a liderança transformacional (TSE; TO; CHIU, 2018). Ademais, um sistema de controle, para ser usado, interativamente, e ser útil como catalisador de novas ideias e ações, deve ser usado por gerentes de vários níveis da organização (SIMONS, 1994).

Estudos prévios indicam que a liderança transformacional causa impacto positivo no desempenho organizacional por meio de funcionários capacitados, com mais autonomia e flexibilidade a fim de desafiar o *status quo* (GONG; SUBRAMANIAM, 2020) e configura-se como um antecedente do uso de sistema de controle interativo e de sistema de crenças (CRUZ, 2014).

Ocorre que a administração pública é regida sob um enorme arcabouço jurídico, tendo, dentre os princípios que regem suas atividades, o princípio constitucional da legalidade, pois, afinal, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Poderíamos chamar essa realidade intrínseca do setor público de forças negativas, que inibem os pressupostos da liderança transformacional. Nesse sentido, regras e códigos de conduta, instrumentalizados por meio de leis, em sentido amplo, são características intrínsecas do setor público e delimitam a arena de atuação dos líderes e liderados. Assim, esses sistemas dizem aos liderados o que eles não podem fazer (WIDENER, 2005).

Ademais, como a liderança transacional é apenas uma base para uma liderança eficaz e a liderança transformadora amplifica os efeitos do líder sobre a diligência e o desempenho dos liderados (BASS; AVOLIO, 1990), os achados podem indicar que, nas unidades pesquisadas, ainda (i) não houve um distanciamento da dependência exclusiva de abordagens transacionais, (ii) pode haver a predominância de chefes de *status-quo* (não comprometidos com mudanças) em detrimento de líderes de mudança, (iii) preferência dos liderados pelas premissas da liderança transacional, e (iv) resistências de liderados às mudanças preconizadas pela liderança transformacional, dados os fatores psicológicos inerentes a cada um (atitudes e sentimentos pessoais em relação ao *empowerment* e às mudanças).

Por outro lado, a partir da assertiva de que os liderados não estejam predispostos ao crescimento pessoal (busca pela estima e autorrealização), os achados podem indicar a existência de uma cultura voltada somente para cargo e não por competências (conhecimento, habilidades, atitudes), característica essa intrínseca ao setor público (dificuldade para desligar agentes públicos e contratação de pessoal por concurso público, salvo para os cargos de livre provimento). Outrossim, o estudo aponta para a incipiência da liderança transformacional nas unidades administrativas da SAA, fato este que liga o alerta para a necessidade de promoção de atitude e ambiente empreendedores e de disponibilização de poder de fato, e não apenas poder de direito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a partir da percepção de liderados, a influência do estilo de liderança (transacional, transformacional) na tensão dinâmica do uso de sistemas de controle gerencial e na ambidestria das atividades. Por meio de levantamento realizado junto aos liderados das unidades integrantes da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Saúde do Brasil. Destaca-se que, neste estudo, o liderado, no setor público, foi consultado sobre sua percepção em relação ao (i) estilo de liderança de seu gestor, (ii) ao uso do sistema de controle e (iii) e à ambidestria. Logo, trata-se de um estudo feito sob a perspectiva do liderado, o que atende as demandas por (i) investigações a partir da visão dos colaboradores (CRUZ, 2014), (ii) no setor público (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018). Nesse aspecto, tem-se aqui as contribuições fundamentais deste trabalho.

No que diz respeito ao papel do estilo de liderança, esta pesquisa indica que o estilo de liderança transacional, *per se*, não é preditora da ambidestria. A influência desse estilo de

liderança na ambidestria passa pela tensão dinâmica do SCG. Logo, esta é uma contribuição desta pesquisa, pois a compreensão do estilo de liderança na ambidestria passa pelo modo de uso dos sistemas de controle gerencial (aqui, de forma dinâmica) e beneficia os responsáveis pela seleção e desenvolvimento da gestão e destaca um fator – estilo de liderança, muitas vezes esquecido nas teorias de escolhas de controle (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010).

Em relação à liderança transformacional, os achados demonstram que esse estilo de liderança não configura como antecedente do uso da tensão dinâmica do SCG nem da ambidestria. Esperava-se que a liderança transformacional, que estimula a criatividade e enfatiza o repensar (BASS; AVOLIO, 1990), tivesse influência, de alguma forma, sobre o uso do sistema de crenças e o sistema de controle interativo, dado o fato de as premissas deste sistema (sistema positivo) terem o propósito de inspirar estratégias pretendidas e emergentes (SIMONS, 1995). No entanto, para a amostra estudada, isso não foi ratificado. A não aceitação da hipótese pode ser explicada pelo fato de o (i) achado representar um retrato de um dado momento das unidades pesquisadas; e (ii) valores básicos, propósitos e direção da liderança transformacional podem não são valorados pelos liderados, o que decorre das características intrínsecas dos liderados respondentes, cuja atenção pode estar mais direcionada ao alcance de transações escassas legalmente disponíveis e não para enriquecimento das habilidades pessoais e profissionais.

Posto isso, os achados desta pesquisa geram contribuições para o campo de estudo relacionado à estilo de liderança, ao uso da tensão dinâmica do controle gerencial e à ambidestria no setor público, porque, embora o lucro não seja o objetivo principal de uma organização pública, a compreensão de variáveis, que interferem na possibilidade de aprimoramento das atividades, processos e planejamentos existentes, bem como na experimentação de novas alternativas, cujos retornos podem, a médio e longo prazos, ser incertos (MARCH, 1991) possibilita o uso otimizado dos recursos públicos, que são escassos.

Ademais, compreender que estilo de liderança é elemento associado ao uso da tensão dinâmica do SCG, bem como da ambidestria, possibilita à gestão adotar mecanismos para aprimorar suas competências básicas e essenciais, essas capazes de garantir o diferencial na prestação de serviços públicos, potencializar seus valores e contribuir para diferenciá-los dos demais prestadores de serviços. Outrossim, a ação de direcionar o estilo de liderança apropriado

face às características da organização pública e dos liderados revela-se meio de articular a estratégia junto a equipe e conseqüentemente promovê-la em ações.

Logo, os resultados do estudo apontam quais expectativas aguardar, em termos de percepção do SCG e de desenvolvimento de ambidestria de atividades, quando se adota um estilo de liderança em detrimento de outro. Nesse particular, compete à liderança transacional, por meio da tensão dinâmica, imprimir comportamento de ambidestria, que revela dependência de abordagens transacionais de liderança e ausência de influência da liderança transformacional na assimilação da tensão dinâmica do SCG e da ambidestria.

Por fim, a existência de ambidestria carrega em si a capacidade de desenvolvimento de competências dinâmicas – isto é, a capacidade de adaptação contínua de competências às exigências do ambiente (circunstâncias temporais) e vai ao encontro da adaptabilidade, fundamento do modelo de excelência em gestão, que diz respeito à flexibilidade e capacidade de mudança, em tempo hábil, frente às novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto ambiental.

Não obstante o alcance do quantitativo amostral mínimo, elucida-se que houve baixa adesão dos respondentes, fato este que se configura uma limitação à pesquisa; outrossim, o estudo não possibilita a extensão dos resultados ao Ministério da Saúde, uma vez que o questionário fora aplicado apenas à algumas unidades administrativas do órgão. Houve ainda poucos respondentes lotados na Coordenação de Inovação de Processos e de Estruturas Organizacionais, o que pode ter causado a subestimação da influência da liderança transformacional no âmbito da SAA.

Propõe-se, como sugestões para estudos futuros, a realização de pesquisas relacionadas à identificação de antecedentes da ambidestria no setor público. Uma pesquisa longitudinal poderá contribuir na identificação de variáveis capazes de elucidar os entraves relacionados à implementação de ações inerentes à *exploration*, o que poderia explicar as mudanças lentas (não abruptas) nesse setor. Propõe-se também uma pesquisa inerente às forças do sistema de crenças e do sistema de limites na tensão dinâmico do SGC frente ao sistema de controle de diagnóstico e ao sistema de controle interativo.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and Control System Design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010.

ALGHAMDI, F. Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v.7, n. 1, p.1-14, 2018.

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing the transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.

BASKARADA, S.; WATSON, J.; CROMARTY, J. Leadership and organizational ambidexterity. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 6, p. 778-788, 2016.

BELL, L.; HOFMEYR, K. Enabling organisational ambidexterity: A leadership perspective. **South African Journal of Business Management**, v. 52, n.1, p.1-15, 2021.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.: il.

BHATTI, Q. A.; AHMAD, M. J.; AKRAM, M.; AHMAD, R. Investigating the role of transformation leadership on Public sector employee's job satisfaction during Covid-19: The mediating role of employee Empowerment. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 27, n. 4, p.111-122, 2021.

BORGES, R.S.G.; DIAS, M.A.M.J. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v.21, n.1, p.200-221, 2015.

BURGESS, N.; STRAUSS, K.; CURRIE, G.; WOOD, G. Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: the case of patient safety in UK hospitals. **Human Resource Management**, v.54, n.1, p.87-109, 2015.

BRYANT, S.E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.9, n.4, p.32-44, 2003.

BYCIO, P.; HACKETT, R.D.; ALLEN, J.S. Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n.4, p.468-478,1995.

CAMARGO, T.F.; MOURA, G. D.; ZANIN, A. Competitividade de Mercado e Gerenciamento de Resultados: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. **Revista de Ciências da Administração**, vol.19, n. 49, p.86-101, 2017.

CANIËLS, M.C.J.; NEGHINA, C.; SCHAETSAERT, N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing, **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1098-1119, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B.Q. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília : Enap : Ipea, 2017. 266 p.

CECILIO, V. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista Do Serviço Público**, v. 73, n. 1, p. 136-167, 2022.

CHOI, T.; CHANDLER, S. Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. **Human Service Organizations Management**, v. 39 n. 2, p. 139-151, 2015.

CRUZ, A.P.C. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições**. 2014. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/T.12.2014.tde-02062014-180339. Acesso em: 18 maio 2022.

DAMKE, E.J.; SANTOS, L.C.F. Relationship between Strategic Control Systems and Organizational Commitment: A Study in a Public Company of the Electric Sector. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 42-62, 2021.

DAMKE, E.J.; SILVA, E.D.D; WALTER, S.A. Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

DIAS, D.T.; AMÉRICO, J.C.S.; BERNARDINO, G.; BENIN, E.G. Racionalidade limitada: uma análise dos manuais didáticos de teoria geral da administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 17, n. 2. p. 217–244, 2016

FAIA, V.S.; VIEIRA, V.A. Generating sales while providing servisse: The moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n.3, p.447-471, 2017.

FIALHO, E.; SOUSA, M.J.; MOREIRA, A. Public Leadership Challenges in a Complex Context. **Merits**, v. 2, n. 4, p. 362-373, 2022.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; BIDO, D.S; NASCIMENTO, A.R.; RELVAS, T.R.S. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review - BBR**, Vitória, v.9, n.1, p. 134-155, 2012.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHA J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p.209-226, 2004.

GONG, M.Z.; SUBRAMANIAM, N. Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. **Accounting & Finance**, v. 60, n. 3, p. 2427-2466, 2020.

GUERRA, R.M.A. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. 2017. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós- graduação em Administração da Associação UCS/PUCRS. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul,

2017.

HAIR, J.F.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

HATER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695–702, 1988.

HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**. v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

JUKKA, T.; PELLINEN, J. Exploring management control system typologies: an organization-level view. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l], v. 16, n. 3, p. 427-445, 2020.

KASSOTAKI, O. Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. **European Management Journal**, v.37, n.5, p.552-563,2019.

KIM, M.; BEEHR, T.A.; PREWETT, M.S. **Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.25, n.3, p.257-276, 2018.

KOMINIS, G.; DUDAU, A.; Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 142-155, 2012.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LAWLER, John. Individualization and public sector leadership. **Public Administration**, vol. 86, n. 1, p. 21–34, 2008.

LESLIE, K.; CANWELL, A. Leadership at all levels: leading public sector organisations in an age of austerity the leadership challenge for the public sector. **European Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 297-305, 2010.

LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J.; LUNKES, R.J. Employee Reactions to the Use of Management Control Systems in Hospitals: Motivation vs. Threat. **Gaceta Sanitaria**, v. 32, n. 2, p. 129-134, 2018.

MAGNUSSON, J.; PÄIVÄRINTA, T.; KOUTSIKOURI, D. Digital ambidexterity in the public

sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 15, n. 1, pp. 59-79, 2021.

MAGRO, C.B.D.; LAVARDA, C.E.F.; PICOLO, J.D. The use of interactive and diagnostic control systems in the management of an undergraduate course. **Journal of Management**, v. 33, n. 57, p. 77-95, 2017.

MARCH, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MATSUO, M.; MATSUO, T. The effect of diagnostic and interactive uses of management control systems and managerial coaching on reflection in teams. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 13, n.3, p.410-424, 2017.

McKINNON, D.P.; LOCKWOOD, C.M.; HOFFMAN, J.M.; WEST, S.G.; SHEETS, V. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. **Psychological Methods**, Mahwah, v.7, n.1, p.83-104, 2002.

MAVHUNGU, D.; BUSSIN, M.H.R. The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. a 840, p. 1-11, 2017.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN JUNIOR, H.J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.

OLIVEIRA, D.G.de; CAVALCANTI, A.L.B.B.; PEDERNEIRAS, M.M.M.; KUBO, E.K.de. A Gestão por Competências no Ambiente Judiciário, diante da Tendência de Ambidestria Organizacional no Setor Público Brasileiro. **International Journal of Development Research**, v. 12, n.10, p. 59415-59420, 2022.

O'REILLY, C.A.; TUSHMAN, M.L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, s/n, p. 185-206, 2008.

PALM, K.; LILJA, J. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 9, n. 1, p.2-20, 2017.

PLETSCH, C.S.; LAVARDA, C.E.F.; LAVARDA, R.A.B. Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 69-82, 2016.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p.375-409, 2008.

RINGLE, C.M.; SILVA, D.; BIDO, D. de S. Modelagem de Equações Estruturais com

Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

RUSSO, A.; VURRO, C. Cross-boundary ambidexterity: balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. **European Management Review**, v.7, n.1, p.30-45, 2010-03.

SAMANTA, I.; LAMPRAKIS, A.; Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector. **Management**, v. 23, n. 1, p. 173-192, 2018.

SIMONS, R. Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: **Harvard Business School Press**, 1995.

SIMSEK, Z. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. **Journal of Management Studies**, v.46, n. 4,p. 597-624,2009.

SIREN, C.A.; KOHTAMÄKI, M.; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 1, p.18-41, 2012.

SOUSA, R.K.C.de. **Digitalização dos serviços públicos, ambidestria e governança pública: evidências no Hospital Universitário do Piauí**. 2022. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós- graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2022. 122 f.: il.

SOUZA, W.B.; CAVALARI JÚNIOR, O. **A identificação do modelo de liderança eficaz no setor da segurança pública em Colatina**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Colatina, 2018.

STETTNER, U.; LAVIE, D. Ambidexterity under scrutiny; exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 13. p. 1903-1929, 2014-12.

TSE, H.M.; TO, M.L.; CHIU, W.C. K. When and Why Does Transformational Leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality. **Human Resource Management**, v. 57, n.1, p. 145-57, 2018.

VAN DER VOET, J.; KUIPERS, B.; GROENEVELD, S. Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 290-300, 2015.

VAN WART, M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214–228, 2003.

WIDENER, S.K. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 377-399, 2004.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2^a. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011.

3 CONCLUSÃO

Em geral, os achados foram: (i) liderança transacional como antecedente tanto do uso sistema de controle de diagnóstico, quanto do uso do sistema de controle interativo, (ii) liderança transformacional não configura como antecedente do uso de nenhum dos sistemas do *framework* de Simons (1995), (iii) os estilos de liderança transacional e transformacional não são preditores de ambidestria, (iv) estilo de liderança transformacional não configura como antecedente do uso da tensão dinâmica do SCG nem da ambidestria, e (v) estilo de liderança transacional configura como antecedente do uso da tensão dinâmica do SCG e esta tensão dinâmica é preditora de ambidestria.

Em que pese a lucratividade não ser o objetivo principal de organizações públicas, a compreensão de variáveis, que interferem na possibilidade de aprimoramento das atividades, processos e planejamentos existentes, bem como na experimentação de novas alternativas, como atividades explorativas (MARCH, 1991) possibilita o uso otimizado dos recursos públicos, que são escassos. Assim, entender que a liderança transacional pode, a depender das circunstâncias institucionais, tais como recursos disponíveis, missões, e ambientes em que atuam, influenciar positivamente, por meio da tensão dinâmica do SCG, o desenvolvimento de ambidestria de atividade, é dispor de mais uma ferramenta gerencial para promoção de ações em prol das funções administrativas de organização e comando. Ratifica-se portanto que os achados de ambas pesquisas geram contribuições para o campo de estudo relacionado à estilo de liderança, ao uso da tensão dinâmica do controle gerencial e à ambidestria no setor público.

Ademais, o estudo do elo de um estilo de liderança com o uso da tensão dinâmica do SCG, ou com a ambidestria permite à gestão adotar mecanismos de gestão de pessoas para aprimorar suas competências básicas e essenciais, essas capazes de garantir o diferencial na prestação de serviços, pois carregam valores percebidos tanto pelos liderados quanto pelos administrados (cidadãos, usuários de serviços) e contribuem para uma diferenciação perante os demais prestadores de serviços públicos.

Em relação à existência de ambidestria, esta carrega em si a capacidade de desenvolvimento de competências dinâmicas – isto é, a capacidade de adaptação contínua de competências às exigências do ambiente (circunstâncias temporais) e vai ao encontro da adaptabilidade, fundamento do modelo de excelência em gestão, que diz respeito à flexibilidade

e capacidade de mudança, em tempo hábil, frente às novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto ambiental.

Por fim, ratifica-se que dada a limitação de recursos públicos para custear as políticas públicas, os líderes se deparam com *trade-offs*: alugar, ou construir um edifício para o suporte de oferta pública de determinado bem/serviço. Nesse sentido, os dados abstraídos de um SCG são capazes de embasar melhor a decisão; logo, as variáveis “estilo de liderança” e “ambidestria de atividades”, que também configuram dados, relacionadas, neste estudo, aos sistemas de controle gerencial, não podem ser negligenciadas.

Sugere-se, como objeto de estudo, a realização de pesquisas relacionadas à mensuração da infraestrutura de dados e de seu consequente uso pelos líderes/gestores, para a tomada de decisões, ou seja, mensurar o nível de fluência de dados de instituições públicas, a partir da capacidade de as instituições públicas absorver informação de seus múltiplos banco de dados. Logo, aconselha-se também pesquisas que identifiquem, para além do estilo de liderança: (i) variáveis que antecedem o uso de sistemas de controle de gestão e suas múltiplas facetas diante das diversas possibilidades de uso dos dados deles abstraídos e (ii) fatores facilitadores da ambidestria organizacional no setor público.

REFERÊNCIAS

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing the transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.

GUERRA, R.M.A. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. 2017. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós- graduação em Administração da Associação UCS/PUCRS. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

HAIR JR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN JUNIOR, H.J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

ANEXO I – Comprovante de submissão dos artigos em congressos

Conforme imagens abaixo, o Artigo I foi aprovado no V Congresso de Ciências Contábeis da FURB e VII Congresso de Iniciação Científica da FURB, e o Artigo II foi aprovado no 20º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Elucida-se que, após as submissões, ambos os artigos sofreram alterações pontuais. Assim, as atuais versões não são idênticas, em sua integralidade, com as dos congressos.

Figura 2 – V Congresso de Ciências Contábeis da FURB e VII Congresso de Iniciação Científica da FURB



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Figura 3 – 20º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade

The screenshot displays the website interface for the 20th USP Scientific Initiation Congress in Accounting. The header includes the USP logo, the congress title, and the 75th anniversary of FEA USP (1946-2021). The navigation menu includes 'Congresso', 'Trabalhos', 'Patrocinadores', 'Anais', and 'Fotos'. The user is logged in as LEANDRO JAIME DIAS MENDES. The main content area is titled 'Trabalhos Enviados' and contains a table with the following data:

Cod	Título	Congresso	Área temática	Participação	Data de Envio	Arquivos
#4164	Análise do Estilo de Liderança na Tensão Dinâmica do Sistema de Controle Gerencial e na Ambidestria em Subsecretaria do Ministério da Saúde	20º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade	Área IV: Contabilidade Gerencial I	1º Autor (Trabalho submetido por: LEANDRO JAIME DIAS MENDES)	20/02/2023	Aprovado Aguardando pagamento do primeiro autor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

ANEXO II – Questionário aplicado

Excerto do Questionário relacionado ao framework de SCG de Simons (1995), ao estilo de liderança e à ambidestria

Sistemas de Controle Gerencial com base nas alavancas de Simons		
Damke, Silva e Walter (2011), adaptado de Simons (1994)	Nova adaptação	Categoria
SISTEMA DE CRENÇAS	SISTEMA DE CRENÇAS	
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização.	A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da equipe.	SC1
A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre a equipe.	SC2
A visão, a missão e as crenças da organização são claras.	A visão, a missão e as crenças da organização são claras para os membros da equipe.	SC3
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	As crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais, que são defendidos pela equipe.	SC4
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	As crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	SC5
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	As crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização e para minha equipe.	SC6
Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	As crenças da organização servem como base para a definição de estratégias.	SC7
Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	As crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	SC8
Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	As crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	SC9

SISTEMA INTERATIVO	SISTEMA INTERATIVO	Categoria
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão.	Os superiores, frequentemente, envolvem os membros da equipe em atividades de gestão.	SI1
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	Os superiores convidam os membros da equipe para participarem da tomada de decisão em momentos importantes.	SI2
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	Costumeiramente, os superiores agendam reuniões cara a cara.	SI3
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	Opiniões de membros da equipe já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	SI4
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários.	Os superiores incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos membros da equipe.	SI5
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os membros da equipe colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	SI6

Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	Os superiores despertam a atenção dos membros da equipe para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	SI7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	A participação dos membros da equipe com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	SI8
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários.	Os superiores procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os membros da equipe.	SI9

SISTEMA DE LIMITES	SISTEMA DE LIMITES	Categoria
A organização possui um código de ética e de conduta.	A organização possui um código de ética e de conduta cujo conteúdo é conhecido pela equipe.	SL1
A organização divulga seu código de ética e de conduta.	A organização divulga para as equipes seu código de ética e de conduta.	SL2
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	As regras a serem respeitados na organização são divulgados formalmente à equipe.	SL3
A organização possui regras claras.	A organização possui regras claras.	SL4
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	SL5
Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar.	Os limites declarados pela organização orientam os membros das equipes, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar.	SL6
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	SL7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização.	O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização.	SL8
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização.	Os superiores imediatos declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização.	SL9

SISTEMA DIAGNÓSTICO	SISTEMA DIAGNÓSTICO	Categoria
A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os superiores monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos pela equipe.	SD1
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	SD2
A organização possui metas e objetivos claros.	A organização possui metas e objetivos claros.	SD3
Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	SD4
A organização possui planejamento formalmente divulgado.	A organização possui planejamento formalmente divulgado.	SD5
Os superiores avaliam se esse planejamento foi atingido	Os superiores avaliam se o que foi planejado foi atingido.	SD6

A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais.	Os superiores avaliam o comportamento de cada responsável pelas metas individuais.	SD7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	SD8
Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos.	Os superiores negociam as metas com os membros da equipe, com base nos relatórios e nos controles internos.	SD9

Ambidestria organizacional		
Versão de Guerra (2017)	Versão adaptada	Categoria
<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	
Nossa unidade aceita exigências que vão além dos produtos e serviços existentes.	Nossa área aceita exigências/demandas que vão além dos serviços habitualmente prestados.	EXP1
Nós inventamos novos produtos e serviços.	Nós construímos novos procedimentos e serviços.	EXP2
Nós vendemos produtos e serviços que são completamente novos para nossa empresa.	Nós ofertamos serviços e procedimentos de trabalho que são completamente novos no Ministério da Saúde.	EXP3
Nós experimentamos novos produtos e serviços no nosso mercado local.	Nós exploramos novos produtos e serviços para o cidadão e para os setores internos que demandam nosso trabalho.	EXP4
Nós frequentemente utilizamos novas oportunidades em novos mercados.	Nós frequentemente utilizamos novas oportunidades para ofertar novos serviços/atividades.	EXP5
Nossa unidade utiliza regularmente novos canais de distribuição.	Nossa unidade utiliza regularmente novos canais para disseminar a oferta de serviços e bens.	EXP6
Nós procuramos regularmente abordar novos clientes em novos mercados.	Nós frequentemente ampliamos a oferta de novos produtos e serviços.	EXP7
<i>Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>	
Nós frequentemente aperfeiçoamos o fornecimento de produtos e serviços existentes.	Nós frequentemente aperfeiçoamos os procedimentos de trabalho e/ou serviços já existentes em nossa área.	EXT1
Nós implementamos regularmente pequenas adaptações para produtos e serviços existentes.	Nós implementamos regularmente pequenas adaptações nos procedimentos de trabalho e/ou serviços já ofertados por nossa área.	EXT2
Nós introduzimos melhorias, mas existem produtos e serviços para nosso mercado local.	Nós introduzimos melhorias nas nossas atividades, mas há demandas por novos procedimentos de trabalho e/ou serviços que nós ainda não atendemos.	EXT3
Nós melhoramos a eficiência da nossa oferta de produtos e serviços.	Nós melhoramos a eficiência dos nossos procedimentos de trabalho e/ou serviços.	EXT4
Nós aumentamos as economias de escala em mercados existentes.	Nós aumentamos as economias de escala tanto para adquirir serviços quanto para ofertá-los ao cidadão.	EXT5
Nossa unidade expande serviços para clientes existentes.	Nossa equipe expande serviços para os cidadãos e para as áreas internas do Ministério da Saúde que necessitam de nossos serviços.	EXT6
Redução de custos de processos internos é um objetivo importante.	Redução de custos de processos internos é um dos focos da nossa área, objetivo importante sempre levado em consideração.	EXT7

Adaptado de Bass e Avolio (1995)	Versão adaptada	Categoria
LÍDER TRANSFORMACIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL	

Gero orgulho por estarem do meu lado	Tenho orgulho em estar ao lado de meu líder e percebo que ele, pelo bem da equipe, vai além de seu próprio interesse pessoal	Influência Idealizada (atribuído) - IIA
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo		
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	Tenho respeito pela atuação de meu líder e percebo poder e confiança nele.	Influência Idealizada (atribuído) - IIA
Demonstro um senso de poder e confiança		
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	Converso com meu líder sobre crenças e valores importantes	Influência Idealizada (comportamento)- IIC
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	Meu líder considera as consequências éticas e morais das decisões tomadas no setor e me mostra a importância de se ter forte senso acerca de cumprimento de obrigações	Influência Idealizada (comportamento) - IIC
Considero as consequências éticas e morais das decisões		
Enfatizo a importância de se ter um senso de missão	Meu líder enfatiza a importância de se ter um senso de missão organizacional e se expressa de forma otimista sobre o futuro	Influência Idealizada (comportamento) e Inspiração motivacional
Falo de forma otimista sobre o futuro		
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	Meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser feito na área e articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	Inspiração motivacional - IM
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro		
Expresso confiança de que metas serão alcançadas	Meu líder transmite confiança de que as metas serão alcançadas	Inspiração motivacional - IM
Examino situações críticas perguntando se são adequadas	Meu líder tanto examina situações críticas e me pergunta se são adequadas quanto procura alternativas diferentes ao solucionar problemas	Estimulação Intelectual - EI
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas		
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	Meu líder me faz olhar para os problemas de diferentes ângulos e me sugere novas maneiras e alternativas de realizar e completar as atividades da área	Estimulação Intelectual - EI
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades		
Invisto meu tempo ensinando e treinando	Meu líder investe tempo dele ensinando e treinando e me trata como pessoa e não somente como mais um número que compõe o grupo	Consideração Individual - CI
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas com um membro do grupo		
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	Meu líder leva em consideração minhas necessidades, habilidades e aspirações e me ajuda a desenvolver meus pontos fortes	Consideração Individual-CI
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes		

LÍDER TRANSACIONAL	LÍDER TRANSACIONAL	Categoria
Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	Meu líder busca fornecer gratificações salariais estabelecidas na legislação, em troca de meus esforços.	Recompensa contingente - RC
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Meu líder discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Recompensa contingente - RC
Deixo claro o que cada um pode receber	Meu líder deixa claro o que cada um pode receber quando	Recompensa

quando as metas de desempenho são alcançadas.	as metas de desempenho são alcançadas.	contigente - RC
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Meu líder deixa claro o que cada um pode perder quando as metas de desempenho não são alcançadas.	Recompensa contigente - RC
Foco atenção em irregularidades, erros e desvios de padrões de desempenho esperados.	Meu líder expressa satisfação quando eu correspondo às expectativas dele.	Gestão por exceção (ativa) -GEA
Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	Meu líder foca a atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões de desempenho esperados.	Gestão por exceção (ativa) -GEA
Mantenho-me a par de todos os erros.	Meu líder fica a par de todos os erros na área.	Gestão por exceção (ativa) -GEA
Dirijo minha atenção às falhas.	Meu líder direciona sua atenção às falhas das equipes.	Gestão por exceção (ativa) -GEA