
A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DO CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PERCEPTION OF INTERNAL CONTROL DIMENSIONS: A STUDY AT THE FEDERAL INSTITUTE OF BAHIA

Vanúcia de Oliveira Santos Caires

Mestre em Contabilidade, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235

Cidade Universitária, Recife – PE, CEP: 50670-901

Telefone: (81) 2126-8911

E-mail: vanuciaosantos@gmail.com

Recebido: 17/06/2024 Aprovado: 05/12/2024

Publicado: 20/12/2024

Cláudio de Araújo Wanderley

Doutor em Contabilidade, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235

Cidade Universitária, Recife – PE, CEP: 50670-901

Telefone: (81) 2126-8369

E-mail: claudio.wanderley@ufpe.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional dos gestores das áreas administrativa e de ensino do IFBA na percepção das dimensões do controle interno de acordo com os componentes do modelo COSO. O estudo ocorreu no Instituto Federal da Bahia (IFBA), através da aplicação de questionário aos gestores, para buscar uma melhor compreensão sobre aspectos comportamentais que podem influenciar as percepções quanto à importância atribuída ao controle interno. A abordagem metodológica da pesquisa foi quantitativa com utilização de estatística descritiva e inferencial, na estratégia de levantamento survey com corte transversal. O questionário foi construído com base em instrumentos já testados previamente por outros autores e enviado eletronicamente por meio da plataforma *Google Forms*, sendo respondido por um total de 71 gestores que compuseram a amostra final do estudo. Os resultados indicam que quando os gestores adotam um estilo de liderança transformacional tendem a atribuir uma maior relevância às dimensões do controle interno. Por outro lado, não foram encontradas evidências que demonstram a relação entre as variáveis liderança transacional e inteligência emocional com a percepção da importância do controle interno. Assim, a pesquisa contribui para a literatura aprofundando discussões sobre a temática, ao atentar para fatores comportamentais que podem impactar numa efetiva implementação do controle interno. Os resultados da pesquisa podem ter implicações práticas no desenvolvimento de competências de inteligência emocional e fortalecimento de abordagens de liderança nos gestores que se alinham com as metas de controle interno organizacional, visando aprimorar a eficácia da gestão.

Palavras-chave: Controle Interno. Liderança. Inteligência Emocional. COSO. Administração Pública.

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between leadership styles and the emotional intelligence of managers in both the administrative and teaching areas of the Federal Institute of Bahia (IFBA), focusing on their perceptions of the dimensions of internal control as outlined by the components of the COSO model. The study was conducted at the Federal Institute of Bahia (IFBA) by administering a questionnaire to managers in order to gain a better understanding of the behavioral aspects that may influence their perceptions of the importance attributed to internal control. The research employed a quantitative methodological approach, utilizing descriptive and inferential statistics within a cross-sectional survey strategy. The questionnaire was built based on instruments previously tested by other authors and was sent electronically through the Google Forms platform, being answered by a total of 71 respondents who constituted the final sample of the study. The results indicate that when managers adopt a transformational leadership style, they tend to attribute greater relevance to the dimensions of internal control. On the other hand, no evidence was found demonstrating the relationship between the transactional leadership and emotional intelligence variables with the perception of the importance of internal control. Therefore, the research contributes to the deepening of discussions in the literature on the topic by paying attention to behavioral factors that can impact the effective implementation of internal control. The research results may have practical implications for the development of emotional intelligence skills and strengthening leadership approaches for managers that align with organizational internal control goals, with the aim of improving management effectiveness.

Keywords: *Internal Control. Leadership. Emotional Intelligence. COSO. Public Administration.*

1 INTRODUÇÃO

O controle interno é um processo conduzido pela alta administração, gestores e outros profissionais da entidade, que busca oferecer segurança razoável no que diz respeito aos objetivos relacionados à efetividade das operações, confiabilidade das informações e conformidade com as leis e regulamentos (COSO, 2013). Na Administração Pública, o controle interno deve estar presente atuando de forma preventiva em todas as suas funções, administrativa, orçamentária, contábil, financeira, operacional, jurídica, patrimonial, dentre outras, sendo considerado uma importante ferramenta para uma organização alcançar seus objetivos (ANSORI; EVANA; GAMAYUNI, 2018).

A transparência dos atos públicos é bastante cobrada pela sociedade e um dos papéis do controle interno é garantir que os gestores cumpram todas as determinações legais, com responsabilidade, protegendo, assim, a coisa pública. Entretanto, para que o sistema de controle interno opere de maneira adequada, é imprescindível o envolvimento e interação de todos na instituição (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022). Nesse contexto, destaca-se o papel relevante da liderança que pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, buscando influenciá-las quanto à compreensão e entendimento do que precisa ser feito e o modo de fazer, bem como facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (YUKL, 2005).

As práticas de liderança auxiliam no alcance da qualidade e resultados positivos (ALAM; SAID; ABD AZIZ, 2019), sendo necessário o uso equilibrado e apropriado de autoridade pessoal e gerencial (GREENFIELD, 2007). Para tanto, Thomas (2009) observou que as pessoas que demonstraram essa habilidade conseguiram desenvolver sua inteligência emocional e possuir uma diversidade de estilos de liderança para utilizar. Os autores Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) e Salovey e Mayer (1990) consideram a inteligência emocional como característica importante para uma liderança eficaz. Enquanto Greenfield (2007) aponta que uma liderança eficaz pode estimular melhorias no trabalho em equipe, na qualidade e inovação.

A literatura nacional e internacional destaca a relevância do controle interno no setor público. Alguns estudos voltaram-se para análise de sua adequação, em diversos órgãos, em relação ao modelo COSO (FERREIRA, 2013; GATTRINGER; MARINHO, 2020; SILVA, 2016). Outros verificaram a percepção de alguns atores organizacionais quanto ao controle interno implementado (ABDO; FEGHALI, 2017; SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017; SUMARYATI; NOVITASARI; MACHMUDDAH, 2020). E, ainda, há estudos que visaram identificar o perfil de artigos sobre a temática (BEUREN; ZONATO, 2014; LOPES; VALADARES; LEROY, 2020).

Apesar dos estudos apontarem variedade de temas a respeito do controle interno na administração pública, Beuren e Zonato (2014) reforçados por Zhang *et al.* (2020) destacam que pesquisas com abordagem comportamental necessitam de maior investigação na literatura sobre controle interno. Corroborando com essa observação, Abdo, Feghali e Zgheib (2022) consideram que a compreensão de fatores comportamentais/emocionais que afetam a eficácia percebida do controle interno ainda não foi estudada e realizam uma pesquisa para analisar a influência da inteligência emocional e da personalidade na percepção do desempenho do controle interno em empresas libanesas. Embora se reconheça o potencial dos mecanismos de controle organizacional na influência e apoio na tomada de decisões dos líderes para avanço do desempenho da organização, há uma escassez na literatura de sistema de controle de evidência empírica sobre a associação desses mecanismos com estilo de liderança (GONG; SUBRAMANIAM, 2020).

Diante disso, este estudo visa abordar a lacuna de pesquisa identificada, avaliando questões comportamentais que podem afetar a importância que se dá ao controle interno e, conseqüentemente, sua implementação nas organizações, tendo em vista que o comprometimento das pessoas configura um elemento determinante no uso do controle interno (HELFENSTEIN, 2019). Compreende-se, assim, que o controle interno não é apenas uma função ligada a disciplinas contábeis e financeiras, mas se estende à psicologia organizacional e ao comportamento (ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022; ZHANG *et al.*, 2020). Pesquisas anteriores indicam que as tendências comportamentais e traços pessoais do líder podem influenciar o modo como eles utilizam os controles para induzir os comportamentos dos subordinados (BASS, 1990; YUKL, 2005). Além disso, Abzari, Shahin e Abasaltian (2014) apontam que uma inteligência emocional mais elevada proporciona um relacionamento mais confiável entre os membros de uma organização, melhorando, assim, o ambiente de controle, que representa uma relevante dimensão do COSO.

Essa pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), abrangendo seus diversos *campi*. O sistema público de educação é um importante setor para o desenvolvimento de qualquer país e os Institutos Federais se mostram relevantes nesse contexto, ofertando educação profissional pública, gratuita e de excelência. Eles estão inseridos em ambientes complexos, os quais são caracterizados por mudanças, reordenamento, redefinição de métodos de gestão, sendo fundamental a adoção de controles internos como meio para viabilizar o cumprimento de sua missão (FERREIRA, 2013), melhorando a eficiência e a eficácia na utilização dos seus recursos.

Perante o exposto, a problemática deste estudo envolve o seguinte questionamento: Qual a relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional dos gestores das áreas administrativa e de ensino do IFBA com a percepção da importância das dimensões do controle interno?

Para responder à questão de investigação proposta, o estudo tem como objetivo geral identificar a relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional dos gestores administrativos e de ensino do IFBA na percepção da importância das dimensões do controle interno, sendo delineado os seguintes objetivos específicos: i. identificar a percepção dos gestores quanto à implementação das dimensões do controle interno; ii. identificar o grau de importância atribuído à implementação das dimensões do controle interno; iii. examinar se os estilos de liderança possuem associações diferentes com as dimensões do controle interno; e iv. verificar a relação da inteligência emocional com as dimensões do controle interno.

A necessidade de investigação e a importância de se abordar a temática se justifica pela relevância na área do conhecimento sobre o controle interno, mas que pouco se volta a analisar aspectos comportamentais dos indivíduos (BEUREN; ZONATTO, 2014). Assim, a pesquisa pode se constituir numa relevante contribuição para a comunidade acadêmica, ao tratar da compreensão de fatores comportamentais que podem impactar numa efetiva implementação do controle interno na Administração Pública e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos dessas organizações, permitindo o aprofundamento e aumento de discussões sobre a temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Controle interno e a estrutura integrada COSO

A partir de escândalos de corrupção em grandes empresas no mundo, desenvolveram-se estudos para criar ferramentas de controle que inibissem tais práticas, surgindo os *frameworks*, estruturas conceituais de controle que propõem diretrizes para que os sistemas de controle seguidos pelas entidades sejam mais eficazes, auxiliando no alcance de seus objetivos (SOARES; RODRIGUES JÚNIOR, 2019). Desse modo, a importância de sistemas de controle interno nas organizações tornou-se mais evidente (ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022; JOKIPPII, 2010; PFISTER, 2009).

Nesse contexto, em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway - COSO) publicou o *Internal Control – Integrated Framework* (Estrutura Integrada de Controle Interno - ICIF), uma estrutura integrada que trouxe uma mudança de visão referente ao controle interno, sendo destacado dois aspectos principais: o controle interno deve ser visto como um processo fluído e não como um sistema; e a expansão do escopo do controle interno para aspectos operacionais, além de relatórios financeiros, que permanece sendo um objetivo fundamental (ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022).

Em 2004, foi publicado o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), denominado COSO ERM, que expandiu o escopo do COSO ICIF (1992) para abarcar a gestão de riscos (SOARES; PINHO, 2022). No ano de 2013, o *Internal Control – Integrated Framework* (ICIF) foi atualizado, ampliando seu detalhamento, buscando adaptar às mudanças nas organizações, nos modelos de negócios e nos ambientes operacionais, passando a descrever conceitos e abordagens para a gestão adequada do sistema de controle nas organizações (SOARES; PINHO, 2022; SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017). Já em 2017, o COSO apresentou uma nova estrutura, nomeada de COSO ERM 2017 - *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, com uma revisão do modelo proposto no COSO ERM, objetivando ressaltar a importância do gerenciamento de riscos na definição da estratégia e no desempenho organizacional (OLIVEIRA, 2021). Dos *frameworks* que foram editados, o COSO se tornou referência mundial para o estudo e utilização dos controles internos, sendo o principal modelo a ser seguido no desenvolvimento de estruturas integradas de controles internos (ABDO; FEGHALI, 2017; BEUREN; ZONATTO, 2014; SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017).

De acordo com o COSO, o controle interno é assim definido: “é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade” (COSO, 2013, p.6). Para se atingir os objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade, constantes na definição de controle interno, a estrutura conceitual COSO ICIF 2013 reconhece cinco componentes de controle inter-relacionados, bem como os princípios relativos a cada um deles (SOARES; RODRIGUES JÚNIOR, 2019), que devem estar presentes e em funcionamento, e operando em conjunto de forma integrada (ABDO; FEGHALI, 2017; COSO, 2013; JOKIPPII, 2010; SOARES; PINHO, 2022).

Esses componentes representam as dimensões de controle interno consideradas nesta pesquisa, a saber: i. ambiente de controle, que abrange toda a estrutura de controle interno da organização, dando o tom e influenciando a consciência das pessoas da entidade, sendo a base para todos os outros componentes; ii. avaliação de riscos, que envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos; iii. atividades de controle, que são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos; iv. informação e comunicação, no qual as informações das normas, das diretrizes, das políticas traçadas pela administração devem ser identificadas e comunicadas para os funcionários de uma forma e em tempo hábil para cumprirem suas responsabilidades; v. atividades de monitoramento, em que todo o sistema de controle interno deve ser monitorado, de forma continuada ou periódica, sendo preciso avaliar se o mesmo está atendendo de forma satisfatória no decorrer do tempo e se as políticas e os procedimentos precisam ser modificados (COSO, 2013; GATTRINGER; MARINHO, 2020).

2.2 O Controle interno na administração pública brasileira

A história do controle interno na Administração Pública brasileira está situada nos artigos 76 ao 80, da Lei nº 4.320 de 1964, que foi responsável pela introdução das expressões “Controle Interno” e “Controle Externo”, apresentando a definição para as competências do exercício dessas atividades (CALIXTO; VELÁZQUES, 2005). Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, as obrigações do controle interno passaram a ser não somente o controle da execução orçamentária, mas também o dever de monitorar todas as atividades da Administração Pública, sua legalidade e a avaliação dos resultados, com a observação e análise da eficiência e eficácia da gestão pública.

A publicação da Lei Complementar nº. 101 de 2.000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) legitimou, de fato, a criação de um sistema de controle interno, trazendo moderação para a Administração ao proporcionar uma ampla fiscalização e direcionamento dos recursos e bens públicos, assegurando a execução das atividades dentro dos princípios básicos da administração. De acordo com Lopes, Valadares e Leroy (2020, p. 2), “A LRF estabelece maiores responsabilidades à administração pública brasileira e critérios e restrições na gestão”. Tal fato provocou uma mudança em relação à gestão dos recursos públicos.

Souza, Souto e Nicolau (2017) consideram que o alinhamento definitivo do setor público nacional com as práticas de controle interno orientadas pela Estrutura do COSO ocorreu em 2004, por meio da adesão pelo TCU das recomendações da INTOSAI como parâmetro de avaliação de suas auditorias. Já a consolidação veio no âmbito dos escândalos de corrupção e uso da máquina pública, com a publicação, em 2016, da Instrução Normativa (IN) Conjunta nº 01, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União (MP/CGU), que admite todos os componentes e conceitos do COSO como referência a ser adotada na esfera do Governo Federal. Desse modo, a IN MP/CGU nº 01/2016 evidenciou a importância do tema para a Administração Pública Federal, indicando que o estabelecimento de controles internos na gestão pública busca aumentar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas determinados, de maneira eficaz, eficiente, efetiva e econômica (SOARES; PINHO, 2022).

Helfenstein (2019) estudou a relação entre a independência funcional e percebida dos controladores internos e a qualidade dos serviços de controle interno nas prefeituras e câmaras municipais do Estado de Rondônia, através da aplicação de questionários aos controladores e servidores públicos que atuam nesses poderes, e identificou que o comprometimento das pessoas aparenta ser um fator decisivo da eficiência do controle interno. Pode-se depreender, assim, que cada unidade e pessoa é parte do sistema de controle interno e depende do trabalho de outras pessoas e unidades. Se acontecer falha no processo, a qualidade do resultado será afetada (CAVALHEIRO; FLORES, 2007). Diante disso, é

importante manter uma cultura organizacional que preze por um adequado ambiente de controle interno, visto que a cultura organizacional é um fator definitivo do sucesso e adoção do COSO (ABDO; FEGHALI, 2017; JOKIPII, 2010).

Nesse contexto, reforça-se o papel dos líderes que podem escolher sistemas de controle para influenciar os comportamentos, de forma que mecanismos de controle possam ser utilizados para buscar alcançar condições culturais ideais (PFISTER, 2009), sendo ainda necessário possuir a competência de lidar com as emoções, ou seja, inteligência emocional, que se tornou uma competência indispensável para aqueles que desempenham papéis de liderança (BRINIA; ZIMIANITI; PANAGIOTOPOULOS, 2014; FERRARI; GHEDINE, 2021).

Diante desse cenário, pressupõe-se que os estilos de liderança e a inteligência emocional dos indivíduos podem constituir em fatores comportamentais que influenciam na importância atribuída às dimensões de controle interno, uma vez que pesquisas anteriores apontam que tendências comportamentais e traços do líder podem influenciar a forma como eles utilizam os controles para afetar os comportamentos dos subordinados (BASS, 1990; YUKL, 2005).

2.3 Estilos de Liderança

A liderança vem se transformando em um dos temas mais difundidos nas organizações, tanto em nível teórico como em nível empresarial (Rodrigues *et al.*, 2019), tendo, ainda, sua importância amplamente reconhecida na literatura de gestão pública (HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022).

Entre as diversas teorias de liderança, a conceituação de Burns dos estilos de liderança transacional e transformacional foi amplamente estudada (GONG; SUBRAMANIAM, 2020), estando, internacionalmente, entre os estilos de liderança mais estudados nos últimos 20 anos (FONSECA; PORTO, 2013). Assim, esta pesquisa se concentra nos estilos de liderança transformacional e transacional para abordar a relação da liderança e controle interno.

Nesse contexto, Abernethy, Bouwens e Van Lent (2010) destacam que gestores podem seguir caminhos diferentes para determinar e dar publicidade à visão da organização, bem como assumir abordagens distintas de comunicação, podendo efetivar escolhas de controle e monitoramento em razão de uma abordagem individual específica. Tal fato pode sugerir graus de importâncias divergentes atribuídos às diferentes dimensões do controle interno, dependendo do estilo de liderança do gestor. Para Zhang *et al.* (2020) fatores como ética, preferência de risco e estilos de liderança são considerados essenciais para o ambiente de controle interno. Sendo assim, a base do sistema de controle interno, certamente, consiste no ambiente de controle, que determina o modelo de controle interno da organização e reflete o estilo de gestão dos seus líderes (GONÇALVES, 2015). Nessa mesma perspectiva, Pfister (2009) observa que o estilo de gestão influencia profundamente o ambiente de controle, visto que afirma como a supervisão é cumprida, como as pessoas são selecionadas e como a cultura organizacional afeta a cultura de controle.

Estudos recentes têm abordado os estilos de liderança transacional e transformacional não como dois extremos em um continuum, mas sim como duas dimensões do comportamento de liderança, indicando que a maioria dos líderes são transacionais e transformacionais, porém, em diferentes intensidades (JANSEN, 2011). Nesse sentido, Bass e Avolio (1990) alegam que, apesar de os líderes transformacionais poderem ser transacionais quando adequado, os líderes transacionais estariam menos inclinados a assumir processos transformacionais, apontando em seus resultados que a liderança transformacional é passível de treinamento, educação e desenvolvimento.

2.3.1 Liderança transacional

A liderança transacional é baseada em troca de recompensas pelo bom desempenho ou ameaça e disciplina por mau desempenho do funcionário (BASS, 1990). Jansen (2011) considera que o líder transacional determina o desempenho que se espera, através de metas claras estabelecidas e fornece recompensas em troca do desempenho satisfatório do subordinado. Ao mesmo tempo em que Rodrigues *et al.* (2019) reforçam que tal liderança é baseada na conexão de transações de troca e no uso de recompensas e punições contingenciais focadas no desempenho. Assim, esse estilo de liderança pode ser visto em profissionais que desenvolvem ações sustentadas em recompensa, trocando a realização do trabalho por algum benefício de interesse do liderado.

De acordo com Hamstra *et al.* (2011), os comportamentos transacionais são de preferência dos indivíduos voltados para as obrigações e responsabilidades, estabilidade, preocupados em evitar erros e preferência por olhar para detalhes de curto prazo. Desse modo, Oncer (2013) aponta que a liderança transacional não conduz a inovação nem a tomada de risco em ambientes organizacionais. Essa descoberta pode ser associada à dimensão do controle interno correspondente à avaliação de riscos, que envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Pressupõe-se, assim, que o líder transacional pode atribuir uma menor importância para essa dimensão, uma vez que pode não oferecer a devida atenção à gestão de riscos. Além disso, o controle interno se refere a um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas (COSO, 2013) e deve ser estabelecido considerando, inclusive, objetivos de longo prazo.

Segundo Fonseca e Porto (2013), constituem parte desse estilo os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo. Para Bass (1990), a recompensa contingente envolve a troca de recompensas por esforço, promessa de recompensas por bom desempenho, reconhecimento de realizações; o gerenciamento por exceção ativo diz respeito à observação e à busca de desvios de regras e padrões para tomar medidas corretivas; o gerenciamento por exceção passivo consiste na intervenção somente se os padrões não forem atendidos, tomando providências quando o erro já ocorreu.

Na liderança transacional, os seguidores são vistos como ineficazes, ociosos ou buscando recompensas, sendo baseada nos esquemas cognitivos negativos dos líderes (GOODWIN *et al.*, 2000). Tais esquemas cognitivos fazem com que os líderes se associem ao comportamento transacional, estabelecendo metas de desempenho categóricas, especificação padronizada de tarefas e restrições e limites claros para os funcionários, sendo mais provável que os controles sejam usados de maneira coercitiva (GONG; SUBRAMANIAM, 2020). Nessa perspectiva, a preferência por um ambiente de controle coercitivo não condiz com a abordagem conceitual desenvolvida pelo COSO (2013), relativamente ao sistema de controle interno, sugerindo-se, dessa forma, a concessão de uma menor importância para as dimensões do controle interno. Diante do exposto, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H1a: O estilo de liderança transacional é associado negativamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.

2.3.2 Liderança transformacional

De acordo com a literatura de liderança transformacional, valores, crenças e missão da organização são importantes para o líder transformacional, visto que ele se utiliza desses elementos para elevar a motivação e o desempenho de seus seguidores (JANSEN, 2011).

Bass (1990) destaca que a liderança transformacional acontece quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos subordinados, gerando consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, estimulando a olharem além de seus interesses para o bem do grupo. Assim, como os líderes transformacionais afetam positivamente a satisfação, as crenças e os comportamentos dos subordinados,

há uma propensão de focar nos mecanismos de controle interno para elevar a intensidade da inovação (HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022), presumindo-se, desse modo, uma maior percepção da importância das dimensões do COSO.

Segundo Bass (1999) existem quatro comportamentos característicos de um líder transformacional, a saber: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Fonseca e Porto (2013) conceituam da seguinte forma: (a) influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal; (b) motivação inspiradora se refere à criação de significado e de desafios para o trabalho do seguidor, bem como ao estímulo do trabalho em equipe; (c) estimulação intelectual consiste na capacidade do líder de causar a reflexão, fazendo com que o liderado vá além de sua própria visão; (d) consideração individualizada diz respeito ao estímulo ao autodesenvolvimento dos liderados através da atenção individualizada.

Percebe-se, assim, que os líderes transformacionais se empenham em criar um ambiente organizacional que proporciona a mudança dos valores dos liderados, dando suporte à visão e aos objetivos da organização. Portanto, depreende-se que estariam mais voltados a propiciar um ambiente de controle interno com a interação e envolvimento de todo o grupo de pessoas na organização, conforme preceitua o COSO (2013). Esse estilo de liderança reconhece o papel dos sistemas de controle interno no processo de inovação, demonstrando seu compromisso com a inovação através da implementação de estratégias apropriadas de controle interno, que engloba dispensar muita atenção à estrutura e a procedimentos de controle interno (HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022).

Com base no que foi abordado, argumenta-se que, quando prevalece a liderança transformacional, a influência positiva na percepção da importância das dimensões do controle interno é aumentada, sendo desenvolvida a seguinte hipótese:

H1b: O estilo de liderança transformacional é associado positivamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.

2.4 Inteligência emocional

A inteligência emocional está se tornando cada vez mais importante na sociedade atual, consistindo num fator necessário no ambiente organizacional e uma relevante competência para aqueles que desempenham papéis de liderança (FERRARI; GHEDINE, 2021). Brinia, Zimianiti e Panagiotopoulos (2014) destacam que o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional fornece qualidades de liderança suficientes para o avanço da organização e para o alcance de seus objetivos.

Atualmente, a literatura acadêmica possui vários modelos de inteligência emocional, sendo que, nesta pesquisa, é utilizado o modelo de sete fatores desenvolvido pela Genos International, que foi projetado especificamente para entender a inteligência emocional em comportamentos no local de trabalho (Palmer *et al.*, 2009) e que está disponível publicamente, sendo comumente utilizado em pesquisas (ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022).

Assim, os sete fatores medem as seguintes frequências relativas: a autoconsciência emocional, frequência com que um indivíduo identifica conscientemente suas emoções no trabalho; a expressão emocional, que expressa suas emoções de maneira apropriada no trabalho; a consciência emocional dos outros, frequência com que um indivíduo identifica as emoções de outras pessoas no local de trabalho; o raciocínio emocional, frequência com que um indivíduo incorpora informações emocionalmente relevantes no processo de tomada de decisão no trabalho; a autogestão emocional, frequência com que um indivíduo gerencia suas próprias emoções no trabalho, com sucesso; a gestão emocional dos outros, que gere as emoções dos outros no trabalho, com sucesso; por fim, o autocontrole emocional, frequência com que um indivíduo controla suas emoções fortes de forma adequada no local de trabalho (BRODY; GUPTA; SALTER, 2020).

Dada a relevância da inteligência emocional na condução das metas e tarefas em uma organização, e por estarem bastante associadas ao comportamento de liderança dos líderes, é importante compreendê-la no contexto das dimensões de controle interno, uma vez que “são as pessoas que imaginam as organizações, as constituem, definem os seus objetivos estratégicos e procuram assegurar a sua implementação” (GONÇALVES, 2015, p. 31).

Nesse sentido, Abdo, Feghali e Zgheib (2022) indicam que níveis elevados de inteligência emocional proporcionam avanço no gerenciamento das relações humanas no ambiente de trabalho, levando a uma melhoria no ambiente de controle e, principalmente, na comunicação, que representam importantes dimensões do controle interno. Corroborando com essa tese, Karkoulian, Harake e Messarra (2010) concluem que ter maior inteligência emocional possibilita uma maior tendência de compartilhar conhecimento e, desse modo, elevar a propensão de uma comunicação mais aberta, o que favorece a dimensão de informação e comunicação do COSO. Enquanto Brody, Gupta e Salter (2020) observam que uma elevada inteligência emocional leva a uma maior abertura ao monitoramento conforme a confiança aumenta.

Sugere-se, assim, que uma maior inteligência emocional levará a uma maior percepção da importância das dimensões do controle interno, sendo proposta a seguinte hipótese:

H2: A inteligência emocional é associada positivamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem da pesquisa e amostra

A presente pesquisa é considerada de abordagem quantitativa e utilizou-se da técnica de investigação *survey*, visto que o estudo teve como finalidade interrogar diretamente as pessoas que se deseja conhecer o comportamento (GIL, 2017). Os dados foram coletados através da utilização de questionários, obtendo, assim, dados primários. Em relação ao horizonte de tempo, trata-se de um estudo transversal, já que envolve o estudo de um fenômeno em um determinado momento (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

A população-alvo do estudo foi composta pelos gestores da área administrativa (pró-reitores, diretores gerais, diretores administrativos) e da área de ensino (pró-reitores, diretores e coordenadores de curso) dos diversos *campi* e Reitoria do IFBA, totalizando 209 possíveis respondentes. Tais gestores foram selecionados em virtude da posição de liderança organizacional que ocupam, sendo responsáveis pelo gerenciamento diário das unidades nos principais níveis, incluindo o emprego de ferramentas de sistemas de controle em suas várias funções. A amostra foi definida a partir da adesão ao estudo por parte da população-alvo.

O IFBA compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sendo uma instituição multicampi. Atualmente, possui 22 (vinte e dois) *campi*, 01 (um) Núcleo Avançado, 02 (dois) *campi* em fase de implantação, 05 (cinco) Centros de referência, também em construção, e 01 (um) Polo de Inovação Salvador. Desse universo, foram considerados para a pesquisa os 22 *campi* da instituição, tendo em vista o tipo de estrutura semelhante já estabelecida e a Reitoria.

Para realização da coleta de dados, o contato com os participantes da pesquisa ocorreu através de *e-mail* institucional fornecido pelos gabinetes dos *campi* e/ou disponível nos sítios eletrônicos oficiais dos *campi* e Reitoria. Dos 209 questionários enviados, foram obtidas 71 respostas. Dessa forma, este estudo obteve uma taxa de resposta de 33,97%.

3.2 Instrumento de pesquisa

Foi utilizado um questionário *online* como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, sendo que este foi disponibilizado por meio da plataforma de Formulários do *Google Forms*. A utilização dessa técnica justifica-se por ser um meio de coleta de dados rápido e barato para obtenção de informações, sem necessidade de treinamento de pessoal, bem como possibilita garantia de anonimato (GIL, 2017).

O questionário passou pela etapa de pré-teste, na qual foi enviado a 3 (três) gestores, que compõem o universo da pesquisa, bem como a 3 (três) profissionais da área contábil, atuantes em diferentes *campi* do IFBA, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais no instrumento.

Tendo em vista que o estudo possui participantes humanos, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) competente, através do cadastro do protocolo de pesquisa na Plataforma Brasil, seguindo as diretrizes da Resolução nº 466/2012, da Resolução nº 510/2016, da Norma Operacional nº 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e orientações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). O projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP em agosto de 2023 e, após essa aprovação, realizou-se o procedimento de coleta de dados, com o questionário ficando disponível para os respondentes durante o período de trinta e cinco dias, entre os meses de agosto e setembro de 2023.

3.3 Medidas

Todas as variáveis foram medidas por meio de escalas que já foram testadas por outros pesquisadores. As respostas foram medidas através da escala de *Likert* de 5 pontos, com exceção das perguntas relacionadas às características dos respondentes.

O questionário foi subdividido em quatro partes (“A” a “D”), sendo que as três primeiras abordaram um tema específico correspondente às variáveis de interesse do estudo, enquanto que, na parte “D”, foram feitas perguntas objetivas a respeito dos respondentes para identificação de suas características.

Na parte “A” do questionário, foram tratadas as práticas e a importância das dimensões do controle interno, sendo utilizadas onze questões adaptadas do instrumento de Sousa, Souto e Nicolau (2017). Os itens utilizados para a variável “Percepção da Importância do Controle Interno” são apresentados no Quadro 1.

Além do grau de importância das dimensões de controle interno (variável do estudo), os respondentes também foram questionados sobre a implementação da respectiva prática de controle interno na sua organização, com o objetivo de captar possíveis diferenças de percepções sobre implementação e importância atribuída a cada dimensão.

Desse modo, para a captura dessas percepções, apresentou-se para os respondentes um conjunto de afirmativas relacionadas às práticas de controle interno, solicitando que assinalasse sua percepção sobre a implementação da prática na realidade do(a) seu/sua campus/unidade e o grau de importância que atribuía para implementação da respectiva dimensão de controle interno em seu/sua campus/unidade: Implementação (opções de respostas: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente); Grau de importância (opções de respostas: 1. Não é importante; 2. Pouco importante; 3. Razoavelmente importante; 4. Importante; 5. Muito importante).

Quadro 1 - Dimensões da Estrutura de Controle Interno e Assertivas

Dimensões	Itens
Ambiente de Controle	1. Seu/sua campus/unidade demonstra comprometimento com integridade e valores éticos. 2. Seu/sua campus/unidade exercita a supervisão de controles internos. 3. Seu/sua campus/unidade estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos.
Avaliação de Riscos	4. Seu/sua campus/unidade especifica objetivos claramente. 5. Seu/sua campus/unidade identifica e analisa riscos. 6. Seu/sua campus/unidade avalia riscos de fraude.
Atividades de Controle	7. Seu/sua campus/unidade seleciona atividades de controle com base em riscos. 8. Seu/sua campus/unidade implementa controles internos com políticas e procedimentos.
Informação e Comunicação	9. Seu/sua campus/unidade comunica internamente as informações relevantes para o controle.
Atividades de Monitoramento	10. Seu/sua campus/unidade conduz avaliações para verificar eficácia do controle. 11. Seu/sua campus/unidade avalia e comunica resultado das avaliações para a melhoria do controle.

Fonte: Adaptado de Sousa, Souto e Nicolau (2017).

As perguntas envolvendo os estilos de liderança foram colocadas na parte “B” do questionário, sendo formuladas com base no instrumento dos autores Gong e Subramaniam (2020), que utilizaram uma versão adaptada de Silins (1994) no ambiente escolar, apresentando um total de vinte e oito proposições para captar dois estilos: liderança transacional, com seis proposições, e liderança transformacional, com vinte e duas proposições.

As perguntas permitiram analisar a frequência com que os comportamentos eram apresentados pelos respondentes (opções de respostas: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Com bastante frequência; 5. Frequentemente, se não sempre). Os itens utilizados para as variáveis “Liderança Transacional” e “Liderança Transformacional” são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Estilos de Liderança

Estilos	Itens
Liderança Transacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não exijo da equipe mais do que o absolutamente essencial para realizar seu trabalho. 2. Fico satisfeito com o desempenho da equipe, desde que as formas estabelecidas funcionem. 3. Garanto aos membros da equipe que eles podem obter o que desejam pessoalmente em troca de seus esforços. 4. Forneço aos membros da equipe informações relevantes para a implementação de políticas escolares. 5. Ajudo a equipe a conseguir o que eles decidem que querem. 6. Não tento mudar nada, desde que as coisas estejam indo bem.
Liderança Transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilito a assistência e suporte para o pessoal externo, conforme necessário. 2. Insisto apenas no melhor desempenho da equipe. 3. Desafio a equipe a reexaminar algumas suposições básicas sobre seu trabalho. 4. Faço elogios pessoais aos membros da equipe quando eles fazem um trabalho excelente. 5. Tenho capacidade e discernimento para superar qualquer obstáculo. 6. Lidero 'fazendo' ao invés de simplesmente 'dizer'. 7. Forneço treinamento estendido para desenvolver conhecimentos e habilidades relevantes para os objetivos da Instituição de ensino. 8. Trato a equipe como indivíduos com necessidades e conhecimentos únicos. 9. Faço perguntas que levam a equipe a pensar sobre o que estão fazendo. 10. Exijo respeito de todos na Instituição. 11. Simbolizo o sucesso e a realização dentro da profissão. 12. Encorajo a equipe com visões do que podem realizar se trabalharem juntos. 13. Comporto-me de maneira cuidadosa com as necessidades pessoais da equipe. 14. Mostro aos membros da equipe que há grandes expectativas para eles como profissionais. 15. Não me contento com o segundo melhor desempenho do trabalho do pessoal. 16. Incentivo os subordinados a serem 'jogadores de equipe' 17. Deixo as pessoas menos preocupadas com suas próprias necessidades imediatas e mais preocupadas com a Instituição atingindo seus objetivos. 18. Estimulo a equipe a repensar a maneira como fazem as coisas. 19. Faço a equipe se sentir e agir como líderes. 20. Forneço bons modelos para a equipe seguir. 21. Dou à equipe um senso de propósito geral. 22. Forneço reconhecimento especial quando o trabalho da equipe é especialmente bom.

Fonte: Gong e Subramaniam (2020)

Por fim, a variável “Inteligência Emocional”, constante na parte “C” do questionário, foi mensurada com base em Palmer *et al.* (2009), a partir de quatorze proposições apresentadas no Quadro 3. Foi aplicada a versão curta do questionário, que permite o cálculo da pontuação total de inteligência emocional, sendo esperado obter qualquer efeito identificado em sua versão longa (Palmer *et al.*, 2009). A escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada, com as opções de “1. Quase nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Geralmente; 5. Quase sempre”, permitindo analisar qual a frequência os comportamentos descritos aconteciam com os respondentes no ambiente de trabalho.

Quadro 3 - Inteligência Emocional

Itens
1. Comunico adequadamente as decisões às partes interessadas.
2. Não consigo reconhecer como meus sentimentos conduzem meu comportamento no trabalho. (R)
3. Quando estou chateado no trabalho, ainda penso com clareza.
4. Não consigo lidar com situações estressantes no trabalho de forma eficaz. (R)
5. Eu entendo as coisas que fazem as pessoas se sentirem otimistas no trabalho.
6. Não consigo manter a calma em situações difíceis no trabalho. (R)
7. Sou eficaz em ajudar os outros a se sentirem positivos no trabalho.
8. Acho difícil identificar as coisas que motivam as pessoas no trabalho. (R)
9. Eu considero a maneira como os outros podem reagir às decisões ao comunicá-las.
10. Tenho dificuldade em encontrar as palavras certas para expressar como me sinto no trabalho. (R)
11. Quando fico frustrado com alguma coisa no trabalho, discuto minha frustração de forma apropriada.
12. Não sei o que fazer ou dizer quando os colegas ficam chateados no trabalho. (R)
13. Estou ciente do meu estado de humor no trabalho.
14. Eu lido efetivamente com as coisas que me incomodam no trabalho.

Fonte: Palmer *et al.* (2009)

Nota: (R) se refere a itens que são codificados negativamente e devem ser codificados inversamente antes do cálculo da pontuação total de IE (Palmer *et al.*, 2019).

3.4 Análise dos dados

A interpretação e análise dos dados ocorreu através da utilização dos *softwares* IBM SPSS *Statistics* e *Microsoft Excel*, possibilitando a elaboração de análises descritivas dos dados, com o objetivo de conhecer as características dos respondentes e das variáveis do estudo, bem como a realização de teste de confiabilidade interna do instrumento de pesquisa por meio do Alfa de *Cronbach*, teste de correlação de *Spearman* e análise inferencial com regressão múltipla, a fim de testar as hipóteses sugeridas.

Os resíduos da regressão linear realizada para análise das hipóteses foram testados quanto à normalidade por meio de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, e os resultados indicaram que os dados para algumas variáveis não eram normais. Dessa forma, foi seguida a sugestão de Denis (2019) e realizada transformações das variáveis (logaritmo e raiz quadrada), sendo feitas as análises (regressões) tanto com as variáveis originais quanto com as variáveis transformadas, destacando-se que não foi possível converter a variável Percepção da Importância do Controle Interno. A normalidade melhorou após as transformações, porém as transformações não tiveram efeitos nos testes de significância e nos resultados do modelo. Portanto, foi feita a análise com os dados originais, conforme orientação de Denis (2019).

Assim, com o objetivo de identificar a relação entre as variáveis de percepção da importância das dimensões do controle interno com as variáveis relacionadas aos estilos de liderança e inteligência emocional, foram realizados testes de hipóteses visando medir e explicar as relações entre elas. A regressão múltipla foi desenvolvida com base na seguinte equação:

$$PCI_i = \beta_0 - \beta_1 LTS_i + \beta_2 LTF_i + \beta_3 IE_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Em que: PCI = Score de Percepção da Importância do Controle Interno; LTS = Score de Liderança Transacional; LTF = Score de Liderança Transformacional; IE = Score de Inteligência Emocional

Com a finalidade de avaliar a confiabilidade das variáveis do estudo, foi realizado o cálculo do Alfa de Cronbach. Com exceção da variável Liderança Transacional (LTS), que obteve alfa de 0,50, todas as demais variáveis apresentaram valores satisfatórios de confiabilidade (entre 0,76 a 0,95), visto que estão acima de 0,7 e se aproximando de 1 (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019). Entretanto, observa-se que as questões relativas à variável Liderança Transacional já foram validadas por outros estudos, como os de Gong e Subramaniam (2020) e Silins (1994), além de estarem em consonância com o instrumento validado de Bass e Avolio (1990), o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos respondentes e das variáveis do estudo

De acordo com as respostas das questões sobre as características dos respondentes, observou-se que 31% afirmaram pertencer ao sexo feminino e 69% afirmaram pertencer ao sexo masculino. Com relação ao cargo efetivo ocupado na Instituição, 69% dos respondentes são docentes, 29,6% são técnicos-administrativos e 1,4% declarou ser cedido para ocupar cargo comissionado. Percebe-se, assim, que a maioria da amostra é composta por docentes, que, comumente, ocupam cargos de gestão nas Instituições Federais de Ensino.

Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos respondentes possui pós-graduação *stricto sensu* (24 mestres e 24 doutores, 67,6% ao total), tendo, ainda, 1 pós-doutorado, seguido dos que possuem especialização, que correspondem a 28,2% da amostra. Em relação à idade, a média foi de, aproximadamente, 45 anos e desvio padrão de 8,35.

No que tange ao cargo atualmente ocupado pelos respondentes, correspondendo à posição hierárquica que eles ocupam, observou-se que 35,2% são coordenadores de curso, 31% são diretores da área administrativa, 19,7% ocupam o cargo de diretor(a) geral, enquanto 12,7% são diretores da área de ensino e, por fim, 1% é pró-reitor(a). Com relação ao tempo em que estão nesse cargo atual, a média foi de 3 anos e desvio padrão de 2,07. Vê-se, desse modo, que os participantes do estudo não possuem muito tempo na função atual. Esse resultado pode ser reflexo da mudança constante de gestão dos Institutos Federais, que passam por um processo eleitoral de quatro em quatro anos, o qual influencia na escolha das pessoas que irão ocupar os respectivos cargos de gestão dentro de cada campus.

Considerando o tempo em cargo de chefia na Instituição, ou seja, além do cargo atualmente ocupado, evidenciou-se que a média foi de, aproximadamente, 6 anos e desvio padrão de 5,46. Por fim, os respondentes foram questionados há quanto tempo trabalham na Instituição de estudo, sendo a média de, aproximadamente, 12 anos, o que sugere que a amostra é formada por servidores com um bom grau de experiência no setor público.

Em relação às variáveis do estudo, os respondentes percebem como dimensão dos componentes de controle mais visível em sua instituição, a relacionada à Informação e Comunicação, que obteve a maior média de implementação (3,68), seguida, muito aproximadamente, por Ambiente de Controle (média de 3,66) e, na sequência, por Avaliação de Riscos (3,45), Atividades de Controle (3,16) e Atividades de Monitoramento (2,69), com destaque para o Monitoramento, que teve a única média abaixo de 3,0, denotando que esse componente talvez seja o de maior desafio para implementação como apontado na pesquisa de Sousa, Souto e Nicolau (2017) e, portanto, o menos aparente. Já quanto à importância dada às dimensões de controle interno, as médias se apresentam maiores, com uma maior

proximidade da escala *Likert* máxima que indica muito importante, demonstrando que os atores organizacionais correspondentes ao público-alvo da pesquisa entendem a relevância que deve ser atribuída ao controle interno, mesmo identificando que suas dimensões não são completamente implementadas em sua instituição. A ordem quanto à importância atribuída aos componentes, da maior para a menor média, ficou assim: Informação e Comunicação (4,51), Avaliação de Riscos (4,41), Ambiente de Controle (4,37), Atividades de Controle (4,34) e Atividades de Monitoramento (4,12). Destaca-se que somente a pontuação relativa à importância compõe a variável PCI.

Conforme os dados da pesquisa, a percepção quanto à implementação dos componentes de controle interno atingiu o índice médio geral de 3,33, apontando que, em conjunto, o IFBA os adota razoavelmente, evidenciando a necessidade de realizar ações para melhor consolidá-los. Por outro lado, o grau de importância atribuído pelos respondentes à implementação das dimensões de controle interno obteve média geral de 4,35 e desvio padrão de 0,72, revelando que é preciso identificar quais os gargalos que impedem ações mais efetivas de implementação do controle interno na instituição, tendo em vista que os gestores percebem sua importância e que o controle interno é um processo conduzido pela alta administração, gestores e outros profissionais da entidade (COSO, 2013).

Sobre os estilos de liderança, a pesquisa apontou o predomínio do estilo transformacional entre os gestores, uma vez que a média para esse comportamento de liderança foi de 3,73, enquanto que para a liderança transacional foi de 3,33. Esse resultado soma aos achados de Rodrigues *et al.* (2019), que evidenciaram em sua pesquisa a predominância do estilo transformacional na maioria de professores universitários em uma instituição de ensino pública, seguido do estilo transacional, confirmando que a utilização de um dos estilos não ocorre em detrimento da frequência do outro.

No que se refere à inteligência emocional, a pontuação média total de IE observada foi de 54,39 (do total de 70), que corresponde à soma das médias de todas as assertivas. Conforme Palmer *et al.* (2009), pontuações mais altas de inteligência emocional (Genos EI) estão associadas a níveis mais altos de liderança transformacional. Dessa forma, ao comparar esse resultado com os resultados dos estilos de liderança, percebe-se que houve, de fato, predominância do estilo de liderança transformacional entre os participantes da pesquisa.

4.2 Análise das hipóteses da pesquisa

Em virtude da não normalidade de algumas variáveis, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de *Spearman* para mensurar a relação entre as variáveis estudadas. Os resultados se encontram na Tabela 1.

Tabela 1 - Correlação de *Spearman*

	Percepção da Importância do CI	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Inteligência Emocional
Percepção da Importância do CI	1			
Liderança Transacional	,259*	1		
Liderança Transformacional	,325**	,525***	1	
Inteligência Emocional	0,142	0,096	,417***	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Nota: * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades); ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); *** A correlação é significativa no nível 0,001 (2 extremidades).

Entre os resultados encontrados de correlação de *Spearman* é averiguada a correlação significativa e positiva entre as variáveis percepção da importância do controle interno e liderança transacional (0,259, com $p < 0,05$), indicando que o estilo de liderança transacional dos gestores, considerando a amostra coletada, está associado positivamente com a percepção da importância do controle interno, contrariando a expectativa de que quanto maior o estilo de liderança transacional menor será a importância atribuída às dimensões do controle interno. Destaca-se que a correlação encontrada é considerada fraca, de acordo com Baba, Vaz e Costa (2014).

Ainda em relação à percepção da importância do controle interno, verifica-se que essa variável também apresentou relação positiva e significativa com a liderança transformacional (0,325, com $p < 0,01$). Não se observou uma correlação significativa entre as variáveis percepção da importância do controle interno e inteligência emocional (0,142, com $p\text{-value} > 0,05$), o que indica que, com base na amostra coletada, não existe interferência direta entre o aumento ou diminuição da inteligência emocional dos gestores com a importância atribuída às dimensões do controle interno.

De acordo com a tabela de correlação, pode-se avaliar, ainda, que também existiu relação positiva e significativa entre as variáveis liderança transformacional e liderança transacional (0,525, com $p < 0,001$). Conforme assinalado por Bass (1999), pesquisas têm sugerido que a liderança transformacional aumenta os efeitos da liderança transacional, ou seja, a primeira complementaria a segunda.

Por fim, foi encontrada correlação positiva e significativa entre inteligência emocional e liderança transformacional (0,417, com $p < 0,001$), indicando que maiores níveis de inteligência emocional estão associados a níveis mais elevados de liderança transformacional, corroborando com o apontado nos estudos de Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) e Palmer *et al.* (2009).

A Tabela 2 apresenta as estatísticas resumidas para a análise de regressão mostrando o efeito dos estilos de liderança transacional e transformacional e da inteligência emocional dos gestores administrativos e de ensino do IFBA na percepção da importância das dimensões do controle interno.

Tabela 2 - Resumo do modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	F	p	Durbin-Watson
1	,447 ^a	,200	,164	5,576	,002	1,777

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Na Tabela 2, o coeficiente de correlação múltipla ($R = 44,7\%$) representa a correlação linear entre os valores observados e preditos pelo modelo da variável dependente. Seu valor revelou uma relação positiva e relativamente moderada entre as variáveis preditoras e a variável dependente. Da tabela 5, R^2 é 20,0%, o R^2 ajustado é 16,4% e a estatística F é 5,576 com valor $p = 0,002 < 0,05$, mostrando significância no modelo. O resultado de *Durbin-Watson* ficou em um nível aceitável de 1,777.

Os resultados da análise de regressão múltipla revelam, portanto, que 20% de variação na variável dependente percepção da importância do controle interno (PCI) é explicado pelas variáveis preditoras liderança transacional (LTS), liderança transformacional (LTF) e inteligência emocional (IE) quando consideradas como um todo. Conforme apontado por Cohen (1988 *apud* RINGLE; SILVA, BIDO, 2014), em pesquisas na área de ciências sociais e comportamentais, considera-se que $R^2=2\%$ sejam classificados como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. Nesse sentido, evidencia-se um poder explicativo mediano no modelo trabalhado, que pode ser compreendido em virtude da complexidade e natureza subjetiva dos construtos, bem como da influência de outras variáveis mediadoras que não foram objeto da presente pesquisa.

Na hipótese H1a foi estabelecida uma relação negativa entre liderança transacional e importância do controle interno, o que implicaria que níveis maiores de liderança transacional estariam associados a uma menor percepção da importância das dimensões do controle interno. Contrariando o que se esperava,

os resultados obtidos através da regressão linear múltipla ($\beta = 0,154$, $t = 0,492$, $p = 0,624$) indicam uma relação positiva, porém sem significância estatística entre liderança transacional e a importância atribuída às dimensões do controle interno, sendo, portanto, rejeitada H1a.

A rejeição da hipótese H1a pode estar relacionada ao sentido de complementaridade entre os estilos de liderança apontado por alguns autores (BASS, 1999; FONSECA; PORTO, 2013; JANSEN, 2011) dificultando, assim, uma associação mais específica com as dimensões do controle interno, já que líderes de maneira geral apresentariam comportamentos tanto do estilo de liderança transacional quanto transformacional, sendo que líderes transacionais seriam menos propícios a assumirem processos transformacionais (BASS; AVOLIO, 1990).

A hipótese H1b considerou que maiores níveis de liderança transformacional estão associados a maiores níveis de importância atribuída ao controle interno. Os resultados conseguidos ($\beta = 0,238$; $t = 2,406$; $p = 0,019$) indicam uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional e importância atribuída às dimensões do controle interno, sendo possível aceitar H1b.

A aceitação da hipótese H1b confirma a premissa de que os líderes transformacionais tendem a atribuir uma maior importância às dimensões do controle interno, corroborando com os resultados de Hoai, Hung e Nguyen (2022), que demonstraram que a liderança transformacional reforçou as relações de mediação da intensidade da inovação, sistema de controle interno e desempenho organizacional, com os líderes transformacionais reconhecendo o papel dos sistemas de controle interno no processo de inovação. Isso sugere que a liderança transformacional tem o potencial de criar uma cultura organizacional na qual a percepção da importância do controle interno é reconhecida e valorizada, inspirando suas equipes a abraçar o controle interno como uma ferramenta vital para alcançar os objetivos e garantir o sucesso da organização.

Na hipótese H2 foi estabelecido que maiores níveis de inteligência emocional tenderiam a reportar uma maior percepção da importância das dimensões do controle interno. Os resultados obtidos ($\beta = 0,099$, $t = 0,671$, $p = 0,505$) indicam uma relação positiva, porém sem significância estatística entre inteligência emocional e percepção da importância do controle interno, ocasionando a rejeição da H2.

A rejeição da hipótese H2 pode estar associada ao fato de os líderes poderem adotar vários estilos de liderança, independentemente de sua inteligência emocional, sendo possível ser altamente inteligentes emocionalmente ou terem níveis mais baixos de inteligência emocional e, no entanto, sua percepção da importância do controle interno pode depender de outros fatores, como experiência, conhecimento, valores organizacionais e metas estratégicas.

Os resultados encontrados são diferentes dos achados de alguns estudos que fazem ligação da inteligência emocional aos construtos do controle interno, como o de Abdo, Feghali e Zgheib (2022), que aponta que maiores níveis de inteligência emocional levam a uma melhoria no ambiente de controle e na comunicação, bem como o estudo de Abzari, Shahin e Abasaltian (2014) que indica que uma inteligência emocional mais elevada possibilita um relacionamento mais confiável entre os membros de uma instituição, o que aprimora as atividades de controle e o ambiente de controle.

Entretanto, dada a correlação encontrada entre a inteligência emocional e a liderança transformacional, conforme Tabela 1, foi realizada uma análise adicional, através de uma regressão simples, baseada na amostra coletada, utilizando a inteligência emocional como variável independente, sendo evidenciada uma relação positiva e estatisticamente significativa entre essas duas variáveis ($\beta = 0,812$, $t = 4,15$, $p < 0,001$). Dessa forma, diante dos resultados encontrados, pode-se concluir que, como a inteligência emocional é uma habilidade avançada para líderes, oferecendo qualidades de liderança suficientes para o avanço da organização e para o alcance de seus objetivos (BRINIA; ZIMIANITI; PANAGIOTOPOULOS, 2014), é possível existir uma relação indireta entre a inteligência emocional e a percepção da importância do controle interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar a relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional dos gestores das áreas administrativa e de ensino do IFBA na percepção da importância das dimensões do controle interno.

Os resultados suportam a noção de que gestores que adotam um estilo de liderança transformacional tendem a atribuir uma maior relevância às dimensões do controle interno, uma vez que foi encontrada relação positiva e significativa entre essas variáveis, sendo, portanto, suportada a hipótese H1b desenvolvida. Por outro lado, não foram encontradas evidências empíricas que dão suporte para a aceitação das hipóteses H1a e H2, sendo rejeitadas, visto a falta de significância estatística para as relações estabelecidas. Entretanto, numa análise adicional, através de regressão simples entre liderança transformacional e inteligência emocional como variável independente, verificou-se que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre essas duas variáveis. Esses achados são congruentes com os apontados por estudos anteriores como os de Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) e Palmer *et al.* (2009), que indicam que as competências de inteligência emocional estão associadas a níveis mais altos de liderança transformacional, o que pode sugerir uma relação indireta entre inteligência emocional e a importância percebida do controle interno, já que líderes com alta inteligência emocional podem ser mais propensos a adotar estilos de liderança transformacionais, que, por sua vez, podem influenciar a percepção da importância do controle interno, não sendo, no entanto, uma relação linear.

Quanto às variáveis deste estudo, identificou-se que os gestores do IFBA, que compõem a amostra, atribuíram uma maior importância a todas as dimensões do controle interno, com índice médio geral de 4,35, do que perceberam como implementado essas dimensões em sua instituição, com índice médio geral de 3,33. Sendo assim, esses resultados são importantes para a instituição e pesquisadores e profissionais da área de controle interno refletirem sobre como os gestores percebem a implementação do controle interno e atribuem relevância às suas práticas, para que se possam ajustar as estratégias de controle interno e alinhá-las melhor com as percepções e prioridades dos gestores, buscando aprimorar a eficácia da gestão e sua governança, uma vez que o controle interno é peça de grande relevância para que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficaz.

Além disso, os resultados também mostraram que a liderança transformacional é mais predominante entre os gestores que fazem parte da amostra, visto que a média para esse comportamento de liderança foi de 3,73, já para a liderança transacional foi de 3,33. Em relação à inteligência emocional, os resultados indicam que os gestores participantes da pesquisa utilizam as habilidades de inteligência emocional no local de trabalho, uma vez que a pontuação média total de IE foi de 54,39, sugerindo, dessa forma, que eles estarão mais aptos a tomarem as melhores decisões.

Este estudo contribui para a literatura provocando discussões sobre a temática, ao atentar para fatores comportamentais que podem impactar na implementação do controle interno. Além disso, consiste em fonte de informação para a gestão da instituição de estudo, tendo em vista o fornecimento de uma visão mais profunda sobre como os aspectos humanos da liderança e da inteligência emocional dos seus gestores nos diversos *campi* podem estar influenciando a percepção da importância do controle interno e, conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos. Sendo assim, os resultados da pesquisa podem ter implicações práticas para o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional e criação de um ambiente de liderança mais eficaz com o incentivo da liderança transformacional, buscando promover a eficácia nas práticas de controle interno e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional.

Cabe ressaltar que a pesquisa apresentou como limitações a medição das variáveis, que foram baseadas na percepção dos gestores, podendo ocorrer erros de medição e estarem sujeitas a vieses e o tamanho da amostra, tendo em vista que o estudo foi realizado apenas em um órgão público, culminando na impossibilidade de generalização dos resultados.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a inclusão de outras variáveis mediadoras, como escolaridade, experiência, gênero, para analisar aspectos que possam influenciar as diferenças de percepção quanto aos controles internos nas organizações, bem como a replicação dos procedimentos metodológicos da presente pesquisa em outros órgãos públicos, buscando o aumento da amostra coletada, com o intuito de enriquecer a compreensão das relações aqui identificadas.

REFERÊNCIAS

- ABDO, Manale; FEGHALI, Khalil. COSO implementation in Lebanese firms: the impact of organisational culture and leadership value competency on perceived internal control efficiency-an exploratory approach. **Middle East Journal of Management**, v. 4, n. 2, p. 150-170, 2017. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2017.084969>.
- ABDO, Manale; FEGHALI, Khalil; ZGHEIB, Mona Akram. The role of emotional intelligence and personality on the overall internal control effectiveness: applied on internal audit team member's behavior in Lebanese companies. **Asian Journal of Accounting Research**, v. 7, n. 2, p. 195-207, 2022. <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2021-0048>.
- ABERNETHY, Margaret A.; BOUWENS, Jan; VAN LENT, Laurence. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>.
- ABZARI, Mehdi; SHAHIN, Arash; ABASALTIAN, Ali. Developing a conceptual framework for knowledge sharing behavior by considering emotional, social and cognitive intelligence competencies. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, v. 33, n. 2579, p. 1-12, 2014. Disponível em: http://www.arabianjbm.com/pdfs/KD_VOL_4_1/22.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.
- ALAM, Md Mahmudul; SAID, Jamaliah; ABD AZIZ, Mohamad Azizal. Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia. **Social Responsibility Journal**, v. 15, n. 7, p. 955-976, 2019. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2017-0051>.
- ANSORI, Ahmad Faisol; EVANA, Einde; GAMAYUNI, Rindu Rika. The Effect of Good University Governance, Effectiveness of Internal Controlling System, and Obedience of Accounting Regulation on the Tendency of Fraud in PTKIN-BLU. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 9, n. 4, p. 105-112, 2018. Disponível em: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/41300>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- BABA, Mubashir Majid; MAKHDOOMI, Ursil Majid; SIDDIQI, Mushtaq Ahmad. Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. **Global Business Review**, v. 22, n. 4, p. 1070-1096, 2021. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>.
- BABA, Ricardo Kazuo; VAZ, Maria Salete Marcon Gomes; COSTA, Jéssica da. Correção de dados agrometeorológicos utilizando métodos estatísticos. **Revista Brasileira de Meteorologia**, v. 29, p. 515-526, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-778620130611>.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, 1990. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1135-1163, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121527>.

BRINIA, Vasiliki; ZIMIANITI, Lina; PANAGIOTOPOULOS, Konstantinos. The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 42, n. 4_suppl, p. 28-44, 2014. <https://doi.org/10.1177/1741143213513183>

BRODY, Richard G.; GUPTA, Gaurav; SALTER, Stephen B. The influence of emotional intelligence on auditor performance. **Accounting and Management Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 543-565, 2020. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.03005>.

CALIXTO, Giniglei Eudes; VELASQUEZ, Maria Dolores Pohmann. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 63-81, 2005.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. (2013). **Controle interno: estrutura integrada** [Sumário Executivo]. COSO. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

DENIS, Daniel J. **SPSS data analysis for univariate, bivariate, and multivariate statistics**. John Wiley & Sons, 2019.

FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática da Literatura. **Reuna**, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 12 abr. 2023

FERREIRA, Helem Mara Confessor. **Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos**: Um estudo de caso para verificar a validade desse sistema no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências

Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13133>. Acesso em: 07 fev. 2023.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027505007.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.

GATTRINGER, João Luiz; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. **Enfoque: reflexão contábil**, v. 39, n. 1, p. 75-95, 2020. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i1.44412>.

GATTRINGER, João Luiz; MARINHO, Sidnei Vieira; MARTINS, Zilton Bartolomeu. Contribuição dos componentes do modelo COSO no controle interno da administração pública: Um estudo nos municípios do estado de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 51, p. 10, 2022. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e83457>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GONÇALVES, Antônio. Controle interno e a liderança como fator diferenciador. **Publicação Revista Revisores e Auditores, julho a setembro**, p. 31-33, 2015. Disponível em: <http://www.ag-consultores.pt/wp-content/uploads/2015/02/Controlo-Interno-e-Lideranca.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

GONG, Maleen Z.; SUBRAMANIAM, Nava. 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. <https://doi.org/10.1111/acfi.12416>

GOODWIN, Vicki L.; WOFFORD, J. C.; BOYD, Nancy G. A laboratory experiment testing the antecedents of leader cognitions. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 21, n. 7, p. 769-788, 2000. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<769::AID-JOB53>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<769::AID-JOB53>3.0.CO;2-J).

GREENFIELD, David. The enactment of dynamic leadership. **Leadership in Health services**, v. 20, n. 3, p. 159-168, 2007. DOI 10.1108/17511870710764014.

HAMSTRA, Melvyn RW et al. Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus. **Journal of Personnel Psychology**, v. 10, n. 4, p. 182-186, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>.

HELFENSTEIN, Ronaldo. Independência e qualidade do controle interno no setor público. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 75, p. 28-41, 2019. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/3496/2652>. Acesso em: 23 jan. 2023.

HOAI, Tu Thanh; HUNG, Bui Quang; NGUYEN, Nguyen Phong. The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in

Vietnam: the moderating role of transformational leadership. **Heliyon**, v. 8, n. 2, p. e08954, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>.

JANSEN, E. Pieter. The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 2, p. 105-124, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.001>.

JOKIPII, Annukka. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. **Journal of Management & Governance**, v. 14, p. 115-144, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9085-x>.

KARKOULIAN, Silva; HARAKE, Nour Al; MESSARRA, Leila Canaan. Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. **The Business Review**, v. 15, n. 1, p. 89-96, 2010.

LOPES, Gabriela Brandão; VALADARES, Josiel Lopes; LEROY, Rodrigo Silva Diniz. Sistema de Controle Interno no Setor Público: o que se tem discutido na academia desde a Lei de Acesso à Informação?. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 1, p. 22-34, 2020. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i1.59245>.

OLIVEIRA, Túlio Felix Silva. **Avaliação das práticas de gerenciamento de riscos corporativos nos tribunais de justiça estaduais do Brasil sob a ótica do modelo COSO-ERM**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/39822>. Acesso em: 03 jul. 2023.

ONCER, Ayla Zehra. Investigation of the effects of transactional and transformational leadership on entrepreneurial orientation. **International Journal of Business and Social Research**, v. 3, n. 4, p. 153-166, 2013.

PALMER, Benjamin R. et al. The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications. **Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications**, p. 103-117, 2009. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_6.

PFISTER, Jan A. **Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory**. Springer Science & Business Media, 2009.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

RODRIGUES, Sara Alves *et al.* Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23242.84-104.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 8.ed. Harlow: Pearson, 2019.

SILINS, Halia C. The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. **School effectiveness and school improvement**, v. 5, n. 3, p. 272-298, 1994. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345940050305>.

SILVA, Cosmo Alves da. **Controles internos do Tribunal Eleitoral da Paraíba: uma verificação de sua adequabilidade ao modelo COSO ERM**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em:

https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/20122/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20_2016_%20-%20Cosmo%20Alves%20%28vers%C3%A3o%20final%29.pdf. Acesso em: 22 jan. 2023.

SOARES, Francisca Cícera Vieira Costa; RODRIGUES JÚNIOR, Manuel Salgueiro. Percepção dos servidores de uma autarquia federal quanto à aderência de seu sistema de controle interno baseado na metodologia COSO. **Revista Controle**, v. 17, n.1, p. 225-251, jan./jun., 2019.

<https://doi.org/10.32586/rcda.v17i1.468>.

SOARES, Larissa Fidélis; PINHO, Ruth Carvalho de Santana. Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. esp., p. e81659, 2022.

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.81659>.

SOUSA, Rossana Guerra de; SOUTO, Saulo Diógenes Azevedo Santos; NICOLAU, Antonio Moreira. Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 31, p. 155-176, 2017.

<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p155>.

SUMARYATI, Anna; NOVITASARI, Eka Praptika; MACHMUDDAH, Zaky. Accounting information system, internal control system, human resource competency and quality of local government financial statements in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 795-802, 2020. DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.795.

THOMAS, Robert J. The leadership lessons of crucible experiences. **Journal of Business Strategy**, v. 30, n. 1, p. 21-26, 2009. <https://doi.org/10.1108/02756660910926939>.

ZHANG, Kun *et al.* Can the academic experience of senior leadership improve corporate internal control quality? **Asian Business & Management**, p. 1-30, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00127-x>.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8th ed. Englewood Cliffs: Pearson Prentice, 2005.