



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VANÚCIA DE OLIVEIRA SANTOS CAIRES**

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

**RECIFE**

**2023**

VANÚCIA DE OLIVEIRA SANTOS CAIRES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Cláudio de Araújo Wanderley,  
Ph.D

**RECIFE**

**2023**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C136r	<p>Caires, Vanúcia de Oliveira Santos A relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional na percepção das dimensões do controle interno: um estudo no Instituto Federal da Bahia / Vanúcia de Oliveira Santos Caires. – 2023. 93 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Cláudio de Araújo Wanderley, Ph.D. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023. Inclui referências e apêndices.</p> <p>1. Controle interno. 2. Liderança. 3. Inteligência emocional. I. Wanderley, Cláudio de Araújo (Orientador). II. Título.</p> <p>657 CDD (22. ed.)</p>	<p>UFPE (CSA 2024– 011)</p>
-------	--	-----------------------------

VANÚCIA DE OLIVEIRA SANTOS CAIRES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico CCSA, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis. Área de concentração: Informação Contábil.

Aprovado em: 14/12/2023

**BANCA EXAMINADORA**

Participação via videoconferência

---

Prof.º Dr. Claudio de Araújo Wanderley (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

---

Prof.º Dr. Jeronimo José Libonati (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

---

Prof. Dr. João Eudes Bezerra Filho (Examinador Externo)  
Fucape Business School

Dedico esta dissertação:

Aos meus pais: Vadinha e José (*in memoriam*)

Às minhas filhas: Júlia e Sofia

Ao meu esposo: Jackson.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela sabedoria, força e orientação ao longo desta jornada. Sua graça me sustentou nos momentos difíceis e de profunda tristeza diante da partida do meu pai e da minha sogra no decorrer do primeiro ano do mestrado. Obrigada Senhor, por tornar possível superar os obstáculos, proporcionando-me estar aqui, neste momento, realizando um sonho.

Agradeço imensamente aos meus pais, José (*in memoriam*) e Vadinha, pelo amor incondicional, pelo exemplo de dignidade, força, coragem e pela lição de princípios morais e éticos. Vocês são minha fonte de inspiração. Amo vocês! Pai, a dor da saudade é imensa, mas a memória e o amor que compartilhamos permanecerão eternos. Obrigada por tudo!

Às minhas filhas, Júlia e Sofia, que compreenderam a ausência da mamãe em diversos momentos, mesmo questionando por que eu estava tão ocupada com tanto papel, livros e computadores. Vocês são uma fonte inesgotável de alegria em minha vida. Obrigada por serem as estrelas que iluminam o meu céu, por serem as razões pelas quais busco ser uma pessoa melhor a cada dia. Meu maior orgulho está em ser mãe de duas meninas tão incríveis.

Ao meu esposo Jackson, pelo amor, apoio, cuidado, compreensão e pelas palavras de ânimo, que me ajudaram nos momentos mais conturbados destes últimos dois anos. Obrigada meu amor por cuidar das nossas pequenas tão bem durante os períodos de viagens que tive que fazer para cumprir esta jornada.

Agradeço aos meus irmãos Joice, Lei, Lene, Marcondes, Mara e Néia pelo apoio constante em toda minha vida. À minha saudosa sogra, Edi (*in memoriam*), que era uma segunda mãe e que amava suas netinhas com uma alegria sem igual. Obrigada por tudo que fez por nós! Agradeço também a todos que, diante dessa perda imensurável, ajudaram-me com a rotina das minhas filhas enquanto eu estava ocupada com as aulas, em especial tio Teté, tia Letícia e tia Eliane.

Ao meu orientador, Prof. Ph.D. Cláudio Wanderley, agradeço pela paciência, compreensão, pelo excelente trabalho de orientação, comprometimento ao longo deste processo, bem como por toda disponibilidade em sempre me ajudar. Suas orientações foram de grande valia para o meu crescimento. Deus o abençoe grandemente. Agradeço também aos professores Dr. João

Eudes Bezerra Filho e Dr. Jeronymo José Libonati pelas excelentes contribuições feitas na banca de qualificação e pela honra de tê-los na banca de defesa.

A todos aqueles que, de alguma forma, fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, em especial, aos professores que tive durante o mestrado e que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço a cada um dos amigos que fiz no mestrado, aos meus colegas da turma de 2022, especialmente, aos colegas do Minter IFBA/UFPE, que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada, compartilhando além de conhecimento, palavras de encorajamento, risos e apoio emocional que foram o tempero essencial para tornar essa experiência não apenas acadêmica, mas também complementar e enriquecedora.

Agradeço aos meus colegas de trabalho por entenderem tantas vezes que estava passando por um momento conturbado e, claro, pela torcida. Em especial a Juliano e Leonardo, que abraçaram minhas atividades para que eu pudesse me afastar do trabalho e concluir com êxito esse processo, e a Beatriz, que conhece toda a luta dessa jornada e sempre tem uma palavra amiga de apoio e incentivo.

Agradeço, ainda, ao IFBA, que através de convênio firmado com a UFPE possibilitou aos seus servidores, como eu, a oportunidade de ingressar em um mestrado acadêmico na área de Contabilidade e realizar um sonho adormecido.

Por fim, agradeço a todos os profissionais que dedicaram um tempo de seu dia para responder ao questionário de pesquisa. A participação de vocês foi essencial para a concretização deste estudo.

Meu muito obrigada a todos vocês!

## 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. O questionário foi construído com base em instrumentos já testados previamente por outros autores, sendo enviado eletronicamente por meio da plataforma *Google Forms*, tendo um total de 71 respondentes que compuseram a amostra final do estudo. A abordagem metodológica da pesquisa foi quantitativa com utilização de estatística descritiva e inferencial, na estratégia de levantamento *survey*, tendo caráter descritivo e explicativo com corte transversal. 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 estatísticas que demonstrem 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. Para a gestão da instituição estudada, os resultados da pesquisa podem ter implicações práticas no desenvolvimento de competências de inteligência emocional e fortalecimento de abordagens de liderança dos seus gestores que se alinhem com as metas de controle interno da instituição, visando aprimorar a eficácia da gestão.

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

## ABSTRACT

The objective of this research is to identify the relationship between leadership styles and emotional intelligence of managers in the administrative and teaching areas of the IFBA in the perception of the dimensions of internal control according to the components of the COSO model. The study took place at the Federal Institute of Bahia (IFBA) through the application of a questionnaire to managers to seek a better understanding of behavioral aspects that can influence perceptions regarding the importance attributed to internal control. The questionnaire was built based on instruments previously tested by other authors and was sent electronically through the Google Forms platform, with a total of 71 respondents who made up the final sample of the study. The methodological approach of the research was quantitative using descriptive and inferential statistics, in the survey strategy, having a descriptive and explanatory character with a cross-sectional section. 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 statistical 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. For the management of the studied institution, the research results may have practical implications in the development of emotional intelligence skills and strengthening of its managers' leadership approaches that align with the institution's internal control goals, aiming to improve management effectiveness.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Pesquisa.....	42
-----------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Componentes do Controle Interno - COSO.....	26
Quadro 2: Modelo Genos de Inteligência Emocional.....	40
Quadro 3: Variáveis do Estudo.....	45
Quadro 4: Resumo dos Resultados Obtidos Referentes aos Testes das Hipóteses da Pesquisa.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teste Alfa de <i>Cronbach</i> .....	50
Tabela 2: Perfil dos Respondentes.....	51
Tabela 3: Componentes de Controle Interno - Consolidado.....	53
Tabela 4: Ambiente de Controle - Implementação e Importância.....	54
Tabela 5: Avaliação de Riscos - Implementação e Importância.....	56
Tabela 6: Atividades de Controle - Implementação e Importância.....	57
Tabela 7: Informação e Comunicação - Implementação e Importância.....	57
Tabela 8: Atividades de Monitoramento - Implementação e Importância.....	58
Tabela 9: Liderança Transacional.....	59
Tabela 10: Liderança Transformacional.....	61
Tabela 11: Inteligência Emocional.....	63
Tabela 12: Correlação de <i>Spearman</i> .....	65
Tabela 13: Resumo do Modelo.....	66

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission – Enterprise Risk Management
COSO ICIF	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission – Internal Control Integrated Framework
FEI	Financial Executives Internacional
IE	Inteligência Emocional
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IIA	The Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
LTF	Liderança Transformacional
LTS	Liderança Transacional
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MQL	Multifactor Leadership Questionnaire
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCI	Percepção da Importância do Controle Interno
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Caracterização do Problema</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
1.2.1 Geral .....	20
1.2.2 Específicos .....	20
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4 Estrutura da Dissertação</b> .....	<b>22</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 O Controle Interno e a Estrutura Integrada COSO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 O Controle Interno na Administração Pública Brasileira</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3 Estilos de Liderança</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 Liderança Transacional .....	34
2.3.2 Liderança Transformacional .....	36
<b>2.4 Inteligência Emocional</b> .....	<b>38</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1 Abordagem da Pesquisa</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 População e Amostra</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3 Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4 Procedimentos</b> .....	<b>45</b>
<b>3.5 Considerações e Procedimentos Éticos</b> .....	<b>46</b>
<b>3.6 Análise de Dados</b> .....	<b>48</b>
3.6.1 Modelo de Regressão .....	49
3.6.2 Análise da Confiabilidade .....	49
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Análise Descritiva</b> .....	<b>51</b>
4.1.1 Perfil dos Respondentes .....	51
4.1.2 Variáveis do Estudo .....	52
4.1.2.1 Percepção da Importância do Controle Interno .....	53
4.1.2.2 Liderança Transacional .....	59
4.1.2.3 Liderança Transformacional .....	61
4.1.2.4 Inteligência Emocional .....	63
<b>4.2 Análise Inferencial</b> .....	<b>65</b>

4.2.1 Análise de Correlação .....	65
4.2.2 Análise da Regressão .....	66
4.2.3 Hipóteses de Pesquisa .....	67
4.2.3.1 Relação entre Estilos de Liderança e Percepção da Importância do Controle Interno.....	67
4.2.3.2 Relação entre Inteligência Emocional e Percepção da Importância do Controle Interno .....	69
4.2.3.3 Resumo das Hipóteses de Pesquisa .....	70
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Limitações do Estudo .....</b>	<b>73</b>
<b>5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE B - RESULTADOS DA REGRESSÃO – SAÍDA SPSS .....</b>	<b>91</b>

## 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). Diante de escândalos e consequentes crises em empresas internacionais, como Enron e WorldCom, acarretados possivelmente por sistemas de controle interno inapropriados e deficientes (SPIRA; PAGE, 2003), tornou-se ainda mais notória a necessidade de sistema de controle interno, como o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (PFISTER, 2009; ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022). No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) reconhece e adota o COSO para avaliar o controle interno dos órgãos sob sua jurisdição (SOARES; PINHO, 2022; HELFENSTEIN, 2019), seguindo as normas emitidas pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). Por conseguinte, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral da União (CGU), através da Instrução Normativa Conjunta (IN) nº 01/2016, estabelecem os componentes do referencial do COSO 2013 legalmente para efeito de avaliação de controles internos no Poder Executivo Federal (SOARES; PINHO, 2022).

A Administração Pública se sujeita ao controle dos poderes Judiciário e Legislativo, deve prestar contas aos Tribunais de Contas, à população em geral, e está sujeita ao controle de seus próprios atos, através do controle interno (BRASIL, 1988). Nessa esfera, o controle interno deve estar presente atuando de forma preventiva em todas as suas funções, administrativa, orçamentária, contábil, financeira, operacional, jurídica, patrimonial, dentre outras, na busca da realização dos objetivos a que se propõe. O controle interno é considerado uma importante ferramenta para uma organização alcançar seus objetivos (ANSORI; EVANA; GAMAYUNI, 2018).

Assim, neste mesmo sentido, 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). Além disso, a Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) salienta que a liderança é um elemento essencial para promover a boa governança pública, a qual apresenta como mecanismos a liderança, a estratégia e o controle (TCU, 2020).

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.

O sistema de controle interno constitui um processo integrante de atividades executadas de modo contínuo pelos líderes e colaboradores, objetivando estabelecer crença satisfatória o bastante para o alcance dos objetivos organizacionais com atividades eficientes e eficazes (SUMARYATI; NOVITASARI; MACHMUDDAH, 2020). Sendo assim, o estilo de liderança dos gestores pode modelar o futuro das organizações (ADIGUZEL; KULOGLU, 2019).

A conjuntura em que se configura a Administração Pública atualmente é profundamente estigmatizada pela ausência de recursos e por uma exigência cada vez mais ampla da sociedade em relação à transparência e forma de utilização desses recursos (MELO; LEITÃO, 2021). Há um aumento da cobrança por decisões e ações públicas que sejam capazes de gerar resultados eficientes e eficazes. Assim, uma gestão pública que busca ofertar um serviço público de qualidade passa, essencialmente, por um planejamento orçamentário adequado aliado à efetividade do controle que tenha a finalidade de atingir seus objetivos. Nesse sentido, a abordagem da governança evoluiu na última década, ocasionando maiores expectativas em relação à liderança dessas organizações na busca de um melhor desempenho (GONG; SUBRAMANIAM, 2020). No contexto da governança, é necessário conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança para a otimização dos resultados organizacionais, além do comprometimento para obter o desenvolvimento e implementação dos valores, políticas, estratégias e processos indispensáveis à boa governança e à melhoria dos resultados levados à sociedade (TCU, 2020).

Dessa forma, com base numa perspectiva de evidenciar a importância do controle interno como ferramenta de governabilidade no aprimoramento da eficiência e flexibilidade da gestão pública, essa pesquisa busca uma análise de forma mais aprofundada sobre dimensões comportamentais que possam afetar a implementação e efetividade do controle interno na

Administração Pública. Assim, esse estudo será realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), abrangendo seus diversos *campi*. Especificamente, considerou-se como líderes nessa organização, os gestores da área administrativa e da área de ensino, sendo pró-reitores, diretores gerais, diretores administrativos, diretores de ensino e coordenadores de curso. Tais gestores foram escolhidos devido à posição de liderança organizacional que ocupam, sendo responsáveis pelo gerenciamento das unidades nos principais níveis, englobando a aplicação de ferramentas de controle em suas várias funções. O sistema público de educação é um importante setor para o desenvolvimento de qualquer país e os Institutos Federais se mostram relevante nesse contexto, ofertando educação profissional pública, gratuita e de excelência. Eles estão inseridos em ambientes complexos, nos 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 eficácia na utilização dos seus recursos.

### **1.1 Caracterização do Problema**

Estudos anteriores analisaram a influência da inteligência emocional em relação a alguns aspectos, dentre os quais a liderança. Adiguzel e Kuloglu (2019) examinaram os efeitos da inteligência emocional no papel de liderança, comprometimento, desempenho e identidade organizacional dos funcionários e constataram que líderes com altos níveis de inteligência emocional podem resolver mais facilmente problemas com os funcionários. Desai e Srivastava (2017), averiguaram se o estilo de liderança e a inteligência emocional auxiliam no desempenho de uma organização, concluindo sobre a relevância desses dois aspectos para a performance da organização. Já os autores Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) analisaram a associação entre inteligência emocional e liderança transformacional entre líderes acadêmicos de instituições de ensino superior, sendo encontrada uma associação significativa entre essas variáveis. Desse modo, percebe-se que esses dois elementos caminham juntos.

Quanto ao controle interno no setor público, a literatura nacional e internacional destaca sua relevância. Alguns estudos voltaram-se para análise de sua adequação, em diversos órgãos, em relação ao modelo COSO (FERREIRA, 2013; ARAÚJO *et al.*, 2016; SILVA, 2016; GATTRINGER; MARINHO, 2020). Outros verificaram a percepção de alguns atores organizacionais quanto ao controle interno implementado (CANNAVINA; PARISI, 2015; 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 (PELEIAS *et. al*, 2013; BEUREN; ZONATO, 2014; LOPES;

VALADARES; LEROY, 2020), bem como aqueles que apresentaram uma perspectiva teórica através de revisão de literatura relevante (ABBAS; IQBAL, 2012; MONTEIRO, 2015; ABD AZIZ *et al.*, 2015), além de outras abordagens.

Apesar dos estudos apontarem variedade de temas a respeito do controle interno na administração pública (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022), Beuren e Zonatto (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).

Além disso, Chalmers, Hay, Khelif (2019) observaram que grande parte dos estudos relacionados ao controle interno se volta a organizações com fins lucrativos, focando em seu impacto sob aspectos econômicos, sugerindo, assim, estudos no contexto do setor não empresarial, incluindo instituições de ensino. Já os autores Abdo e Feghali (2017) identificam o impacto da cultura organizacional e da competência de valor da liderança na percepção da eficiência do controle interno e sugerem que pesquisas investiguem os impactos do tipo de liderança nas várias dimensões do COSO.

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). Para tanto, na abordagem do controle interno será utilizada a Estrutura Integrada do COSO 2013 (*Internal Control – Integrated Framework*), que é direcionada para a melhoria nas estruturas de controle das instituições num contexto de rápida evolução do ambiente operacional (SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017), e empregada em vários estudos recentes para análise quanto ao controle interno (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022; SOARES; PINHO, 2022; ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022; SOFYANI; ABU HASAN; SALEH, 2022; HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022; AKINLEYE; KOLAWOLE, 2020;

HELFENSTEIN, 2019; SOARES; RODRIGUES JÚNIOR, 2019). Tal *framework* foi desenvolvido para fornecer uma estrutura sólida e abrangente para entender e avaliar o controle interno em uma organização. Destaca-se que, apesar das atualizações do COSO visando ressaltar a importância da gestão de riscos nas organizações, a Estrutura Integrada do COSO (2013), permanece viável e adequada para projeção e avaliação do controle interno (COSO, 2017), possuindo, assim, foco específico no controle interno e alinhando-se com o objetivo desta pesquisa que tem como escopo avaliar aspectos mais relacionados ao controle interno, não tendo como ênfase a gestão de riscos, como é o caso do *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission – Enterprise Risk Management* (COSO-ERM). Além disso, a IN MP/CGU nº 01/2016, normativo que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, assume todos os componentes-chave do controle interno e o conceito da Estrutura COSO ICIF 2013 como referência a ser seguida (SOARES; PINHO, 2022).

Em relação aos estilos de liderança, serão abordados nesta pesquisa os estilos de liderança transformacional e transacional, que estão entre os mais estudados nos últimos 20 anos (FONSECA; PORTO, 2013), sendo os itens para verificação desses estilos extraídos dos estudos de Gong e Subramaniam (2020), que examinaram o papel mediador dos recursos de controle organizacional na relação entre os estilos de liderança dos diretores e o desempenho escolar na Austrália, concluindo que a cultura de gestão de riscos orientada para o desempenho e o uso facilitador do sistema de controle gerencial desempenham importantes papéis de mediação no estilo de liderança e no desempenho escolar. Quanto à inteligência emocional, este estudo se concentra no modelo Genos de Inteligência Emocional (Palmer *et al.*, 2009), que consiste em itens distribuídos em sete fatores de inteligência emocional, sendo que cada um desses fatores indica o nível em que o respondente exibe um traço específico de inteligência emocional. O modelo Genos IE foi desenvolvido para aplicações no local de trabalho.

Por fim, compreende-se, diante do que foi abordado, 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). Nessa perspectiva, Gong e Subramaniam (2020) consideram provável que o estilo de liderança seja uma relevante variável a ser abordada em análises sobre a influência do design e uso de sistemas de controle gerencial, visto que as escolhas de controle são formas através das quais os gerentes comunicam e executam sua visão. Ao passo que Abdo, Feghali e Zgheib (2022), apontam em seu estudo que maiores níveis de inteligência emocional levam a um

avanço no gerenciamento das relações humanas no ambiente de trabalho, acarretando numa melhoria no ambiente de controle e, principalmente, na comunicação.

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?**

## **1.2. Objetivos**

Demonstrada a problemática da pesquisa, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1. 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.

### **1.2.2. Específicos**

- Identificar a percepção dos gestores quanto à implementação das dimensões do controle interno;
- Identificar o grau de importância atribuído à implementação das dimensões do controle interno;
- Examinar se os estilos de liderança possuem associações diferentes com as dimensões do controle interno;
- Verificar a relação da inteligência emocional com as dimensões do controle interno.

## **1.3 Justificativa**

A matéria Controle Interno não é recente, porém, no Brasil, tem sido objeto de destaque a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, contida nos seus artigos 31, 70 e 74. Todavia, foi com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) que a presença de controle interno na Administração Pública tornou-se fundamental e inadiável. Esse fato fez com que os gestores passassem a necessitar de metodologias que possibilitassem atender às determinações de tal lei, buscando um novo conceito em gerenciar o negócio público, surgindo, assim, novas necessidades quanto à direção, planejamento, controle e organização administrativa (BEUREN; ZONATTO, 2014; LOPES; VALADARES; LEROY, 2020).

Dessa forma, na busca por uma melhor utilização dos recursos públicos, coibindo erros, fraudes e desperdícios, os gestores públicos passaram a dar ênfase em sua gestão aos sistemas de controle interno. Nesse contexto, a atuação dos líderes é de significativa relevância, visto que devem buscar promover um ambiente apropriado com foco na qualidade dos serviços prestados e, para isso, uma característica central que necessitam é a inteligência emocional (BRINIA; ZIMIANITI; PANAGIOTOPOULOS, 2014). Ferrari e Ghedine (2021) observam que a inteligência emocional, que consiste na competência de lidar com as emoções, é cada vez mais relevante na sociedade atual, sendo um elemento fundamental para todos na organização, pois é necessário estar presente na maioria dos aspectos da vida organizacional.

Assim, embora a literatura anterior sobre controle interno tenha evoluído ao longo dos anos, deixando clara sua relevância para a área (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022), há necessidade de uma melhor compreensão a respeito de como as dimensões de controle interno são vistas e utilizadas pela gestão e até que ponto o estilo de liderança e a inteligência emocional dos gestores determinam a importância dada a uma efetiva implementação do controle interno em suas organizações. 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) argumentaram 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.

As pessoas são a essência de qualquer organização, fazendo-a funcionar e atingir seus objetivos. No contexto de uma Instituição de Ensino, elas são simultaneamente a matéria prima e o instrumento da produção intelectual. Desse modo, o gerenciamento destas instituições, na qual o elemento humano é tão relevante, necessita de competências individuais, técnicas e comportamentais (RUIZ; MARTENS, 2019). Liderar e gerir escolas carece de um conhecimento profundo dos fatores humanos (BRINIA; ZIMIANITI; PANAGIOTOPOULOS, 2014). Para Rodrigues *et al.* (2019), estudar os estilos de liderança possibilita um melhor conhecimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Enquanto Abdo, Feghali e Zgheib (2022) destacam que estudar inteligência emocional permite compreender a condução de emoções de modo a criar interações sociais positivas, que trazem benefícios em termos de sucesso pessoal, acadêmico e profissional.

Sendo assim, os fatores demonstrados apontam a necessidade de investigação e a importância de se abordar a temática proposta, que 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). A pesquisa pode-se, assim, 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.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos: o primeiro apresenta uma breve introdução do tema, destacando-se a caracterização do problema de pesquisa, os objetivos da mesma e sua justificativa; no segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica para a discussão do tema e as hipóteses do estudo; o terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, abordando as informações da amostra, a construção do instrumento de pesquisa, o processo para a coleta de dados, as considerações éticas e o detalhamento da análise dos dados; o quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados; por fim, o quinto capítulo contém as conclusões oriundas das análises realizadas, bem como as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1 O Controle Interno e a Estrutura Integrada COSO

Na proporção que as organizações se tornam mais complexas, a função controle é fundamental para alcançar os diversos objetivos traçados, ganhando destaque, nesse contexto, os sistemas de controle interno, uma vez que, os mesmos auxiliam as organizações a atingirem seus objetivos (SOARES; RODRIGUES JÚNIOR, 2019).

Controle, na percepção de Imoniana e Nohara (2005, p. 38), é “um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais” e quando implementados, amenizam e reduzem gargalos que inibem a entidade de alcançar seus objetivos. Quanto ao controle interno, esses autores destacam que apesar dos diversos conceitos apresentados por vários autores, percebe-se a existência de uma unidade de pensamento a respeito do que se entende por controle interno: “são mecanismos adotados pelas empresas no sentido de minimizar o impacto de riscos de processo e de negócio” (IMONIANA; NOHARA, 2005, p. 38). Enquanto Sousa, Souto e Nicolau (2017) ressaltam que várias acepções e ênfases a distintos aspectos do controle são utilizados nos conceitos abordados nas esferas pública e privada, entretanto, apesar dos diferentes direcionamentos, as visões do controle interno convergem para buscar garantir o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com o Comitê de Procedimentos de Auditoria do *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), citado por Attie (1998), o controle interno compreende:

o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (ATTIE, 1998, p. 110)

Historicamente, essa definição constitui a vertente mais conhecida da conceituação de controle interno. Primordialmente ligada à contabilidade, difunde o controle interno como um plano e outras ações da entidade para manter seus ativos seguros, garantir a fidedignidade das informações geradas e prestadas, aumentar a eficácia e assegurar as políticas definidas pela gestão (SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017).

Monteiro (2015) considera que é importante entender que controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são expressões que possuem a mesma abordagem finalística, buscando indicar o processo constituído pelo conjunto de políticas, regras e procedimentos empregados na organização para monitorar e verificar, permitindo a

criação de mecanismos de correção, prevenção e observação de eventos que impactam na realização dos objetivos da entidade. Sendo assim, o autor destaca que constitui um processo de responsabilidade da gestão da organização que o adota visando assegurar o alcance de seus objetivos.

As modificações de interpretações mais expressivas sobre os controles internos ocorreram a partir dos anos 1970, principalmente, com a constituição da *Treadway Commission*, uma iniciativa do setor privado, financiada por cinco entidades patrocinadoras, a saber: *American Institute of Certified Public Accounts - AICPA*; *American Accounting Association - AAA*; *Financial Executives International - FEI*; *The Institute of Internal Auditors - IIA*; e *Institute of Management Accountants - IMA* (MOELLER, 2007). Tal iniciativa se deu em virtude da reorganização da legislação empresarial americana, resultando num relatório final com recomendações para regular a atuação dos gestores, conselhos de administração e profissionais de contabilidade, sendo apontado a necessidade de uma definição consistente de controle interno (MOELLER, 2007; PELEIAS *et. al.*, 2013).

Entretanto, foi a partir de escândalos de corrupção em grandes empresas no mundo, que se desenvolveram 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 (PFISTER, 2009; JOKIPPII, 2010; ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022).

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 (SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017; SOARES; PINHO, 2022). 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). Entretanto, destaca-se que essa nova estrutura não substitui as estruturas anteriores do COSO, mas sim apresenta conceitos complementares. Nesse sentido, o COSO ERM 2017 prevê que a publicação *Internal Control – Integrated Framework* é distinta e possui foco diferente, não sendo substituída, mas sim conectada com o COSO ERM, enfatizando que a Estrutura Integrada abrange o controle interno, que é referenciado em parte na publicação atualizada e, portanto, permanece viável e adequada para projetar, implementar, conduzir e avaliar o controle interno (COSO, 2017).

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 (BEUREN; ZONATTO, 2014; ABDO; FEGHALI, 2017; SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017). Desse modo, essa pesquisa tomará como base a Estrutura Integrada COSO ICIF 2013 para abordar o controle interno, utilizando-se dos seus componentes, uma vez que, busca-se investigar e avaliar a percepção dos gestores sobre as dimensões do controle interno na organização e essa estrutura é mais voltada para esse tema específico. Por outro lado, o COSO ERM 2017 apresenta como foco a gestão de riscos corporativos esclarecendo sua importância no planejamento estratégico e sua incorporação em toda a organização (COSO, 2017), sendo o controle interno um componente fundamental dentro da estrutura ERM. Conforme observam Soares e Pinho (2022), esses modelos procuram auxiliar as instituições no desenvolvimento do sistema de controle interno apropriado para suas estruturas organizacionais, entretanto, nem todas as organizações apresentam nível estratégico adequado para adotar o COSO ERM 2017, dentre as quais, as instituições públicas. Tais autores consideram que a estrutura atualizada COSO 2013 é mais adequada para essas entidades. Além disso, os componentes do COSO ICIF 2013 tem sido utilizado em estudos recentes para abordagem do controle interno (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022; SOARES; PINHO, 2022; ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022; HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022; SOFYANI; ABU HASAN; SALEH, 2022; AKINLEYE; KOLAWOLE, 2020).

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (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). Essa definição retrata alguns conceitos relevantes em relação ao controle interno, quais sejam: é conduzido para alcançar objetivos em uma ou mais categorias; é um processo que traduz em tarefas e atividades contínuas; é realizado por pessoas; é capaz de proporcionar segurança razoável (mas não absoluta); é adaptável à estrutura da entidade (COSO, 2013). Com essa visão abrangente, Pfister (2009) destaca que o controle interno deixa de ser um conjunto de funções independentes e passa a ser uma estrutura integrada de ações relacionadas a todas as atividades da organização, pelas quais todas as funções e unidades da entidade são responsáveis.

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 interrelacionados, conforme quadro 1, 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 (COSO, 2013; JOKIPII, 2010; ABDO; FEGHALI, 2017; SOARES; PINHO, 2022).

Quadro 1 – Componentes do Controle Interno - COSO

<b>COMPONENTE</b>	<b>FINALIDADE</b>
<b>Ambiente de controle</b>	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, estabelecendo a estrutura e disciplina.
<b>Avaliação de riscos</b>	A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. A identificação e análise de riscos são relevantes ao alcance dos objetivos da instituição. Portanto, na avaliação dos riscos, devem ser observados a severidade, a frequência com que estes ocorrem, o grau de impacto, determinando, como a organização administrará tais riscos.
<b>Atividades de controle</b>	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. As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico.
<b>Informação e comunicação</b>	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. Toda a organização deve ser comunicada das informações e mensagens relevantes.
<b>Atividades de monitoramento</b>	Todo o sistema de controle interno deve ser monitorado, de forma continuada ou periódica; é preciso avaliar se o mesmo está atendendo de forma satisfatória no decorrer do tempo e se as políticas e os procedimentos precisam ser modificados.

Fonte: elaborado pela autora com base em COSO (2013) e Gattringer e Marinho (2020)

Esses componentes representam as dimensões de controle interno consideradas nesta pesquisa, tendo em vista que o COSO é uma das estruturas de controle interno mais amplamente adotadas (ABDO; FEGHALI, 2017), bem como pode ser aplicado em organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, independentemente do tamanho ou tipo de organização (COSO, 2013). Além disso, a metodologia do COSO fornece segurança razoável para a administração a respeito da realização dos objetivos da organização (CANNAVINA; PARISI, 2015). Nessa perspectiva, atribuir relevância à implementação das dimensões do COSO ICIF 2013 pode constituir um fator que contribui no aumento da eficácia do controle interno.

## **2.2 O Controle Interno na Administração Pública Brasileira**

O controle interno no setor público brasileiro se desenvolveu primeiramente atrelado ao conceito de controle de gestão financeira, modificando para uma perspectiva mais ampla após a Constituição Federal de 1988 (MELO; LEITÃO, 2021). Com o advento da nova gestão pública (*New Public Management* — NPM), que se consolidou no início dos anos 90 e, posteriormente, o surgimento do movimento da administração pública identificado como nova governança pública (*New Public Governance* – NPG), o Brasil tem experimentado mudanças institucionais na gestão pública, emergindo melhorias nas práticas gerenciais na Administração Pública, mecanismos de controle de gestão, responsabilização fiscal e práticas de transparência. Nessa perspectiva, os sistemas de controle constituem um exemplo desse aperfeiçoamento, visto que abrangem um conjunto de procedimentos administrativos que servem de apoio à gestão pública no alcance de seus objetivos (LOPES; VALADARES; LEROY, 2020).

De acordo com Osborne (2006), a NPG busca aplicar princípios de governança ao setor público, promovendo o aumento da qualidade do serviço prestado à sociedade. A aplicação prática da governança requer a definição dos mecanismos fundamentais para que as funções da governança possam ser executadas de maneira adequada (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018). Desse modo, o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), estabeleceu três mecanismos essenciais que devem estar presentes na execução das referidas funções, a saber: liderança, estratégia e controle. A governança pública, assim, compreende esse conjunto de mecanismos colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, objetivando a condução de políticas públicas e a prestação de serviços à sociedade (TCU, 2020). Nessa conjuntura, o referencial do TCU (2020) estabelece diretrizes para uma boa governança pública e, dentre elas, se encontra a instituição de um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos.

Conforme Beuren e Zonatto (2014) exprimem, a implementação adequada do controle interno nas entidades públicas permite monitorar as ações realizadas pelos gestores públicos e oferecer informações a respeito da aplicação dos recursos públicos, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados, bem como dos benefícios obtidos por meio dos investimentos realizados, desempenhando, assim, um fundamental mecanismo de controle social. Nesse cenário, a agenda da governança orçamentária apontada por Bijos (2014) representa, conforme esse autor, uma abordagem consistente para superação dos atuais desafios da gestão pública, principalmente em relação à consolidação fiscal e ao aumento da qualidade do gasto público, visando garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficiente, alinhando-se com as necessidades da sociedade. Para tanto, envolve a transparência, a definição de prioridades, a prestação de contas e o comprometimento com a responsabilidade fiscal. Dessa forma, a governança orçamentária se relaciona aos processos, leis, estruturas e instituições colocadas em prática para assegurar que o sistema orçamentário atenda a seus múltiplos objetivos de modo sustentável e contínuo (BIJOS, 2014), sendo o controle interno um componente essencial nesse contexto, uma vez que, contribui para a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão dos recursos públicos.

A Lei Federal nº 4.320/64, a Constituição Federal de 1988 e a Lei Complementar nº 101/00 constituem mandamentos de ordem constitucional e infraconstitucional que determinam a implantação do controle interno na Administração Pública brasileira (HELFENSTEIN, 2019; SILVA; ABREU; COUTO, 2017). Assim, 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). Dessa forma, o controle interno atribuiu atos de fiscalização ao poder público, pois segundo os artigos citados o Executivo exerceria tal controle no âmbito da legalidade dos atos administrativos, agindo antes, durante e depois dos atos de execução orçamentária.

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 (BRASIL, 1988). Verifica-se, assim, que no contexto brasileiro o controle interno constitui um sistema executado pela própria organização pública, sendo uma forma de autocontrole (LOPES; VALADARES; LEROY, 2020). Nessa perspectiva, foi atribuída à Administração a incumbência de exercer o controle interno, e com o passar do tempo uma série de mudanças

que afetaram o contexto das organizações surgiram, modificando a forma de administrar a gestão pública, ocasionando um novo paradigma de comportamento fiscal nas gestões.

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 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. O controle interno passou a ser responsável por várias atribuições no auxílio da Administração Pública e melhor gerenciamento dos recursos públicos, além de desempenhar a função de auxiliar o controle externo (BRASIL, 2000). Destaca-se, ainda, que a LRF avança em relação à transparência da situação fiscal dos entes públicos (LOPES; VALADARES; LEROY, 2020), visto que prevê que a responsabilidade na gestão fiscal implica a ação planejada e transparente em que se previnem riscos e corrigem desvios que podem afetar o equilíbrio das contas públicas (SILVA; ABREU; COUTO, 2017).

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). Ressalta-se, ainda, que a alta administração e todos os servidores necessitam compreender e observar os componentes de controles internos para a sua implementação (BRASIL, 2016).

A literatura evidencia vários objetivos para o controle interno na Administração Pública e na maioria há a descrição de proteção do interesse público, proteção do bem público e suporte à gestão (MELO; LEITÃO, 2021). Internacionalmente, a pesquisa de Abbas e Iqbal (2012) desenvolve uma revisão sistemática na academia e legislações internacionais objetivando

mostrar as perspectivas teóricas e práticas do sistema de controle interno. Os autores averiguaram que, quando implementado corretamente, um sistema de controle inibe o desperdício de recursos e serve de apoio para um resultado satisfatório em qualquer tipo de organização, uma vez que, gera relatórios que auxiliam na tomada de decisão dos gestores. Assim, apesar do tema Controle Interno ser importante para qualquer organização (CALIXTO; VELASQUEZ, 2005), a temática controle interno aplicado ao setor público ainda é pouco explorada, considerando-se sua importância nas atividades administrativas no setor público (BEUREN; ZONATTO, 2014; LOPES; VALADARES; LEROY, 2020).

Em seu estudo Melo e Leitão (2021) advertem que é importante que os controles internos sejam capazes de analisar e responder a riscos intrínsecos, através da implementação de rotinas e procedimentos que assegurem a execução do acompanhamento das atividades, metas e objetivos, além da fiscalização e controles em todas as unidades do ente ao qual pertence. Nesse sentido, evidencia-se que para o sistema de controle interno funcionar corretamente, não é necessário somente o planejamento e a eficiência dos procedimentos e práticas estabelecidas, depende-se, além disso, da interação e envolvimento de todo o grupo de pessoas na organização (GATTRINGER; MARINHO; MARTINS, 2022). Tal observação corrobora com o COSO (2013), tendo em vista que o controle interno é realizado por pessoas dizendo respeito às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizá-lo.

O autor 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 (JOKIPII, 2010; ABDO; FEGHALI, 2017).

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). A função de liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas (YUKL, 2005), com a administração de suas diferenças e desenvolvimento de um clima no qual as necessidades dos indivíduos se

integrem às da organização. Na gestão pública a ação cotidiana dos líderes é de fundamental importância, pois tem como foco propiciar um ambiente adequado que vise a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Assim, é 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). A tendência da nova gestão pública (NPM) forçou as organizações do setor público a introduzir mecanismos de mercado e práticas de gestão de negócios em suas atividades. Dessa forma, em resposta a novas formas de competição, inovações tecnológicas e mudanças econômicas globais, as entidades do setor público são cada vez mais desafiadas a possuir modelos de liderança e gestão mais baseados no setor privado (GONG; SUBRAMANIAM, 2020).

Com a evolução da abordagem da nova governança pública (NPG) no setor público, o papel da liderança foi reforçado gerando maiores expectativas quanto ao comando dessas instituições para alcançar um melhor desempenho (GONG; SUBRAMANIAM, 2020). O TCU, por meio do seu Referencial Básico de Governança (2020), que orienta e estabelece diretrizes para aprimorar a gestão pública, define a liderança como um dos mecanismos para o exercício da governança pública e, nesse contexto, a liderança envolve a capacidade de inspirar e orientar equipes em direção aos objetivos estabelecidos, alinhando estratégias com os valores e interesses da sociedade, sendo um fator determinante para o sucesso das organizações governamentais. Líderes eficazes devem incorporar princípios éticos, promover a transparência, incentivar a inovação e gerenciar riscos de maneira eficiente, contribuindo, assim, para o fortalecimento da governança e o atendimento às necessidades da sociedade.

Posto isso, percebe-se que a liderança no setor público desempenha um papel fundamental na implementação dos princípios da NGP, uma vez que, molda a cultura organizacional, define prioridades e deve buscar garantir que as ações do governo atendam às necessidades e expectativas da sociedade, bem como deve se envolver na identificação e gestão de riscos estabelecendo controles internos eficazes para mitigar riscos e assegurar a conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos. Busca-se, assim, tornar o setor público mais eficiente e eficaz na prestação de serviços e para atingir uma maior responsabilidade dentro da organização pública, o foco no desenvolvimento da característica apropriada de liderança deve ser alcançado (ABD AZIZ *et al.*, 2015). Nesse sentido, os autores Alam, Said e Abd Aziz (2019) destacam que as qualidades de liderança foram encontradas em estudos anteriores influenciando no aumento da *accountability* no setor público. Tais estudos apontam que líderes com comportamento ético forte e sólido poderiam promover um ambiente de responsabilidade entre os funcionários do setor público no alcance do objetivo de servir a nação e trabalhar pelo bem-estar social.

Nessa perspectiva, a liderança se manifesta em todos os empreendimentos humanos (GONG; SUBRAMANIAM, 2020), sendo que, mesmo diante de uma diversidade de conceitos, modelos e teorias a respeito da liderança, o papel do líder em uma organização ainda é visto como influenciador e facilitador do empenho individual e coletivo para a obtenção de objetivos comuns (BERGAMINI, 1994; YUKL, 2005). Desse modo, Rodrigues *et al.* (2019) ressaltam que a liderança é um elemento fundamental para o sucesso da organização, em virtude do papel que os líderes desenvolvem. Corroborando com esse pensamento, Adiguzel e Kuloglu (2019), destacam que o estilo de liderança dos gestores pode moldar o futuro das organizações. Para Greenfield (2007), a adoção de uma liderança eficaz pode provocar melhorias no trabalho em equipe, qualidade e segurança, além de mudança e inovação em organizações modernas e complexas.

Muito se foi discutido no decorrer dos anos sobre liderança e sua definição, e o que vem a ser líder, conforme Bergamini (1994) que realizou uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança, destacando que a principal lição extraída das inúmeras abordagens é que a liderança guarda dimensões que nascem das características próprias às personalidade de cada um, existindo, ainda, várias interpretações sobre uma única definição do construto liderança, cada uma completando ou discordando das demais (RODRIGUES *et al.*, 2019). A liderança para Yukl (2005) é conceituada em termos de comportamentos, influência, papel dos relacionamentos, interação e ocupação de uma posição administrativa. Para Bass (1990) consiste no exercício da influência com o objetivo de modificar a conduta de outras

peessoas, dando propósito ao esforço coletivo. Percebe-se, desse modo, que a liderança é vista como o ato de coordenar, orientar e incentivar um grupo de pessoas, com a finalidade de alcançar metas estabelecidas para atender o bem comum.

Otley e Pierce (1995) apontam que a variedade de estilos de liderança possíveis pode ser visualizada como um continuum, no qual se estende de uma abordagem autocrática e bastante estruturada a um estilo mais atencioso e voltado para as pessoas. Esses autores destacam a falta da discussão sobre estilos de liderança na literatura de controle gerencial e contabilidade, embora tal tema tenha recebido atenção significativa na literatura de psicologia industrial (BASS, 1990).

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.

Gonçalves (2015) considera que as organizações são, essencialmente, pessoas e que para atingir os seus objetivos, as organizações dependem dos colaboradores e da capacidade de ação coordenada e alinhada dos mesmos, sendo este o grande desafio dos líderes. Corroborando, Sakiru *et al.* (2013) ressaltam que, em última análise, são os desempenhos das pessoas que culminam no desempenho da organização, determinado, basicamente, pelo padrão de sua liderança. Nesse sentido, ser líder consiste na capacidade de imaginar, construir, reavaliar e manter o processo sempre alinhado com os objetivos estratégicos da organização (GONÇALVES, 2015), dando significativa importância ao sistema de controle interno da entidade como uma diretriz de gestão e governança, uma vez que, deve-se buscar garantir que os objetivos traçados sejam alcançados.

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. Enquanto Abdo e Feghali (2017) sugerem a investigação do impacto da liderança nas várias dimensões do COSO, após identificar a influência da cultura organizacional e da competência de valor da liderança na percepção da eficiência do controle interno.

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 dos 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.

Além de estabelecer o desempenho necessário, os líderes transacionais restringem as escolhas e ações de seus subordinados, sendo na maioria das vezes inativos, uma vez que, só intervêm nas atuações de seus subordinados se ocorrerem falhas graves para efetivar o desempenho esperado (BASS, 1990; JANSEN, 2011). Presume-se, dessa forma, que tal característica pode influenciar na importância dada às atividades de monitoramento, previstas como uma das dimensões do controle interno, que envolvem práticas e procedimentos de avaliação que medem a eficiência dos sistemas de controle interno, devendo ser uma atividade constante e não somente após a ocorrência de falhas.

Os autores Hamstra *et al.* (2011) verificaram que 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, os estudos de Oincer (2013) apontam 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 a observação e 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.

Bergamini (1994) considera que o estilo de liderança transacional se parece com o tipo de conduta relativa a limitações, no qual o gerenciador consegue sustentar o subordinado preso a ele meramente pela autoridade formal que detém, fazendo o liderado pensar que obterá vantagens. Assim, na liderança transacional os seguidores são vistos como ineficazes, ociosos ou buscando recompensas, sendo a mesma baseada nos esquemas cognitivos negativos dos líderes (GOODWIN *et al.*, 2000). Tais esquemas cognitivos fazem com 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). Os autores Rodrigues *et al.* (2019), destacam que esse tipo de líder consegue transformar os seus subordinados em pessoas comprometidas e dispostas a buscarem algo mais e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores, considerando o coletivo e não apenas o individual. Nesse mesmo contexto, 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.

Bass e Avolio (1990) argumentam que os líderes transformacionais são conhecidos por aumentar as aspirações de realização dos seguidores e, simultaneamente, promover o desenvolvimento organizacional. Sendo assim, Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) destacam que a liderança transformacional é o comportamento gerencial mais eficaz, em que um líder constrói relacionamentos positivos com os seguidores mudando de níveis mais baixos para níveis mais altos de desempenho.

Segundo Bass (1999) existem quatro comportamentos característicos de um líder transformacional, a saber: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que dizem respeito a comportamentos gerenciais que modificam os liderados e os inspiram a superar suas expectativas, ultrapassando o interesse pessoal pelo bem da organização (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). 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). Os líderes transformacionais reconhecem 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 procedimentos de controle interno (HOAI; HUNG; NGUYEN, 2022).

A liderança transformacional é baseada nos esquemas cognitivos positivos dos líderes, sendo os seguidores visualizados como autossuficientes, capazes, inovadores e confiáveis (GOODWIN *et al.*, 2000). Nessa perspectiva, Gong e Subramaniam (2020) relatam que esses esquemas cognitivos positivos decorrem na adesão dos líderes a comportamentos orientados a encorajar os subordinados a pensar e abordar seus trabalhos de forma mais aberta, inovadora e flexível, esperando-se, desse modo, que os líderes transformacionais sejam mais dispostos a assumir controles facilitadores com flexibilidade no local de trabalho, ideias inovadoras e resolução de problemas com obstáculos menos coercitivos.

Por fim, Cruz, Frezatti e Bido (2015) apontam que como o líder transformacional apresenta elevado padrão de conduta ética e moral, ele serve de modelo para os seus subordinados, colaborando para inspirar e direcionar a busca por oportunidades alinhadas aos propósitos da organização. Tal observação corrobora para um adequado ambiente de controle que engloba a filosofia, valores éticos, competência, métodos e atitudes, integridade e moral das pessoas da organização (ABDO; FEGHALI, 2017), sendo, portanto, sugerido que será atribuída uma maior importância ao ambiente de controle interno por este tipo de líder.

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

Historicamente, Salovey e Mayer (1990) foram os primeiros estudiosos a apresentarem uma definição formal de Inteligência Emocional à comunidade científica, conceituando-a como um subconjunto da inteligência social que abrange a capacidade de monitorar as próprias emoções e dos outros, de discriminá-las e de usar essas informações para guiar o pensamento e as ações de alguém (FERRARI; GHEDINE, 2021; ABDO; FEGHALI; ZGHEIB, 2022). Concentra-se, assim, no reconhecimento e utilização dos estados emocionais próprios e dos outros para solucionar problemas e regular o comportamento (SALOVEY; MAYER, 1990). Entretanto, o autor Goleman foi o responsável pela popularização do termo Inteligência Emocional no ambiente acadêmico e empresarial, levando seu conceito para o mundo através de seu livro seminal *Inteligência Emocional* (1995), conforme apontam Gómez-Leal *et al.* (2022).

Nessa perspectiva, Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) relatam que a definição de inteligência emocional se refere à capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções e as das pessoas ao seu redor, considerando que quando os líderes estão cientes do lado emocional no local de trabalho, junto com os processos de realização de tarefas e metas, eles estarão mais aptos a tomarem as melhores decisões e proporcionar um ambiente de trabalho que fomente a excelência na instituição. Desse modo, um gestor que utiliza as habilidades da inteligência emocional, pode ser considerado mais eficaz dentro do contexto organizacional.

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). Os autores 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. Nesse mesmo sentido, Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) salientam que o líder que atinge mais resultados, consegue enfrentar bem as diversidades de fatos que acontecem na organização, cooperando com sua equipe, tendo flexibilidade e autocontrole emocional.

O sucesso de uma organização decorre, em grande parte, das competências humanas para detectar os objetivos certos e selecionar a melhor alternativa para alcançá-los, assim, numa instituição onde as pessoas são emocionalmente inteligentes elas podem trabalhar juntas para conseguir a máxima eficácia (BABA; MAKHDOOMI; SIDDIQI, 2021). Brody, Gupta e Salter (2020) apontam que pesquisas anteriores demonstram que as emoções exercem um papel vital na comprovação de pistas de informações sobre o ambiente, colaborando no processo de

pensamento e na tomada de decisões em diferentes cenários. Nesse sentido, no contexto da inteligência emocional, as emoções são vistas como respostas organizadas que cruzam os limites de subsistemas psicológicos, como os sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial, e surgem, normalmente, em resposta a um evento, interno ou externo, que possui um significado positivo ou negativo para o indivíduo (SALOVEY; MAYER, 1990). Dessa forma, as emoções acabam agindo sobre a mente racional do indivíduo capacitando ou incapacitando seu pensamento, influenciando diretamente a sua tomada de decisão (FERRARI; GHEDINE, 2021).

Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) destacam o fato de que grandes líderes lidam constantemente com as emoções, pouco importando o que se disponham a fazer, seja formular estratégias ou mobilizar equipes, o êxito vai depender de como fazem. Assim, mesmo que acertem em tudo, se os líderes fracassam na tarefa primordial de administrar emoções da sua equipe na direção certa, nada que façam irá funcionar tão bem como poderia ou deveria. Brinia, Zimianiti e Panagiotopoulos (2014) consideram que o líder emocionalmente inteligente consegue inspirar e facilitar uma cultura organizacional e autoconsciente, assumindo os valores de compreensão, confiança, perspectiva, realização e eficácia e combinando emoções, crenças, visão e valores de maneira flexível. Somado a isso, Adiguzel e Kuloglu (2019) ressaltam que pessoas com maior inteligência emocional são capazes de entender melhor a si mesmos e às outras pessoas, socializar mais, comunicar-se mais e lidar com situações desafiadoras em mudança. Nessa perspectiva, muitos estudiosos sugerem que a inteligência emocional é um componente importante da liderança eficaz (SALOVEY; MAYER, 1990; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018; BRINIA; ZIMIANITI; PANAGIOTOPOULOS, 2014).

Atualmente, a literatura acadêmica possui vários modelos de inteligência emocional. O modelo de Salovey e Mayer apresenta quatro ramificações, a saber: percepção das emoções, uso das emoções, compreensão das emoções e gerenciamento das emoções (BRODY; GUPTA; SALTER, 2020). Segundo Abdo, Feghali e Zgheib (2022) esse modelo delinea a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer e compreender as emoções em si mesmo e no outro e de gerir as emoções em si mesmo e nos outros. Já no modelo de Goleman, a inteligência emocional possui quatro dimensões: autoconsciência e autogestão, que se referem ao lado da competência pessoal; consciência social e gerenciamento de relacionamento ou habilidade social, que alimentam a competência social (KARKOULIAN; HARAKE; MESSARRA, 2010).

O modelo de inteligência emocional utilizado nesta pesquisa é o modelo de sete fatores desenvolvido pela Genos International de acordo com o quadro 2, 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).

Quadro 2 - Modelo Genos de Inteligência Emocional

<b>NOME DO FATOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1. Autoconsciência emocional	A habilidade de perceber e compreender suas próprias emoções
2. Expressão Emocional	A habilidade de expressar efetivamente suas próprias emoções
3. Consciência Emocional dos Outros	A habilidade de perceber e compreender as emoções dos outros
4. Raciocínio Emocional	A habilidade de usar informações emocionais na tomada de decisão
5. Autogestão Emocional	A habilidade de gerenciar suas próprias emoções
6. Gestão Emocional dos Outros	A habilidade de influenciar positivamente as emoções dos outros
7. Autocontrole emocional	A habilidade de controlar efetivamente suas próprias emoções fortes

Fonte: Palmer *et al.* (2009, p.108)

Dessa forma, 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, 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. Além disso, Abzari, Shahin e Abasaltian (2014) expõem que uma inteligência emocional mais alta promove um relacionamento mais confiável entre os membros de uma organização, aprimorando as atividades de controle e o ambiente de controle. Percebe-se, assim, a relação da inteligência emocional e os construtos relativos às dimensões do COSO.

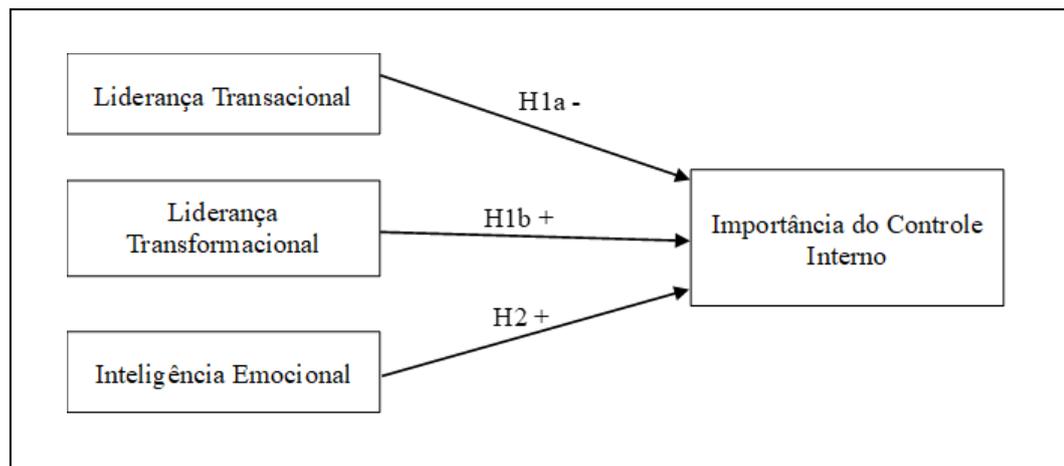
Acrescentando o que foi explanado, destaca-se, ainda, que vários estudos sugerem uma ligação forte e significativa entre inteligência emocional e liderança transformacional, considerando que as habilidades e competências de inteligência emocional se mostram alinhadas com um estilo de liderança transformacional (GÓMEZ-LEAL *et al.*, 2022). Por outro lado, encontra-se muito fracamente correlacionada com um estilo de liderança transacional (PALMER *et al.*, 2009; GORGENS-EKERMANS; ROUX, 2021).

Com base no que foi apresentado, sugere-se 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.***

Desse modo, de acordo com o referencial teórico abordado e com a finalidade de alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo, foi desenvolvido o modelo hipotético da pesquisa, conforme figura 1, buscando testar a relação hipotética entre as variáveis: (i) Percepção da Importância do Controle Interno; (ii) Liderança Transacional; (iii) Liderança Transformacional; (iv) Inteligência Emocional, numa amostra de gestores das áreas administrativa e de ensino do IFBA.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

A presente pesquisa é considerada de abordagem quantitativa, tendo em vista que buscou analisar a relação entre variáveis, que podem ser medidas por instrumentos, para que os dados numéricos sejam analisados estatisticamente (CRESWELL, 2010).

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2019), a pesquisa pode ser projetada para cumprir um propósito exploratório, descritivo, explicativo, avaliativo ou alguma combinação destes. As pesquisas descritivas têm como propósito a descrição das características de uma população específica ou o estabelecimento de relações entre variáveis, tendo como um atributo significativo o uso de técnicas padronizadas para coleta de dados, como o questionário. Já as pesquisas explicativas buscam explicar a razão, o porquê das coisas, aprofundando o conhecimento da realidade (GIL, 2017). Nesse sentido, quanto ao objetivo esta pesquisa é caracterizada como descritiva e explicativa, sendo realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), procurando classificar, esclarecer e interpretar os fatos que ocorrem sem interferir neles (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em se tratando dos procedimentos, a estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento ou *survey*, uma vez que, o estudo teve como finalidade interrogar diretamente as pessoas que se deseja conhecer o comportamento (GIL, 2017). A coleta dos dados primários ocorreu através da aplicação de questionários aos gestores da área administrativa e de ensino da instituição objeto de estudo, com o intuito de verificar e avaliar as hipóteses de pesquisas estabelecidas.

Por fim, 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). Desse modo, foi utilizada uma escala de tempo com um cronograma para dividir o projeto em etapas e estimar a quantidade de tempo que cada tarefa levaria para ser concluída, permitindo o alcance do resultado dentro do prazo previsto.

#### **3.2 População e Amostra**

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 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (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. Assim, apesar do estudo ser em uma única instituição, a forma como ela é organizada permitiu captar visões em contextos diversos, o que pode influenciar na compreensão de aspectos relacionados às variáveis de controles internos.

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%.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Foi utilizado um questionário *online* como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, sendo o mesmo disponibilizado por meio da plataforma de Formulários do *Google Forms* (Apêndice A). 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 é um dos métodos de coleta de dados mais utilizados dentro da estratégia de pesquisa, pois oferece uma maneira eficiente de coletar dados. Entretanto, é necessário garantir que ele coletará os dados necessários para responder às perguntas de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, visto que é improvável que se tenha mais de uma oportunidade para coletar as respostas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

Todo questionário deve passar por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, antes de ser enviado aos participantes da pesquisa, para que se possa corrigir eventuais erros de formulação (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, o questionário foi enviado a 3 (três) gestores, que compõe o universo da pesquisa, bem como a 3 (três) profissionais da área contábil, atuantes em diferentes *campi*, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais no instrumento. A partir da avaliação de cada um, foram realizadas as devidas modificações, destacando-se que as respostas do pré-teste não fizeram parte do cômputo do presente estudo.

O questionário utilizado na pesquisa (ver Apêndice A) está estruturado em três partes (“A” a “C”), nas quais cada uma aborda um tema específico correspondente às variáveis de interesse do estudo. As variáveis estão descritas no quadro 3 abaixo, ao lado de sua fonte e da forma de mensuração, demonstrando que elas já foram testadas por outros pesquisadores. Acrescenta-se que há também a parte “D”, na qual foram feitas perguntas objetivas a respeito dos respondentes para identificação de suas características. Na parte “A” do questionário, 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.

Quadro 3 - Variáveis do Estudo

VARIÁVEIS	PARTE	FONTE	MENSURAÇÃO
Percepção da importância do controle interno (COSO)	A	Adaptado de Sousa, Souto e Nicolau (2017).	Total de onze proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.
Estilos de liderança	B	Gong e Subramaniam (2020)	Total de vinte e oito proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos, divididas em duas partes: Liderança Transacional (6 proposições) e Liderança Transformacional (22 proposições).
Inteligência emocional	C	Palmer <i>et al.</i> (2009)	Total de quatorze proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.

Fonte: Elaborado pela autora

A construção do questionário observou os seguintes procedimentos: (1) Elaboração de carta de apresentação da pesquisa, explicando seu objetivo; (2) Elaboração do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com as informações sobre a pesquisa, garantindo ao participante o respeito aos seus direitos, o anonimato e o rigoroso tratamento ético dado às respostas coletadas, buscando a manifestação da anuência do sujeito da pesquisa; (3) Estimativa do tempo necessário para responder as questões de modo que não se torne cansativo para os respondentes; e (4) Verificação da literatura que serviu de base para a formulação das questões.

### 3.4 Procedimentos

A pesquisa foi realizada em meio virtual através de um questionário *online* disponibilizado pela plataforma de Formulários do *Google Forms*, após o envio de *e-mail* com o *link* de acesso, convidando os respondentes a participarem da pesquisa. As perguntas dispostas no questionário têm caráter individual, referentes à realidade profissional do

participante, não havendo respostas “certas” ou “erradas”, pois o interesse da pesquisa é nas percepções, opiniões e experiências dos participantes. O questionário ficou disponível para ser respondido em uma única vez, durante o período de trinta e cinco dias entre os meses de agosto e setembro de 2023. Depois de transcorrido quinze dias do envio do primeiro *e-mail* que convidou os respondentes a participarem da pesquisa, foi realizado por três vezes, até o término da disponibilização do questionário, o envio de *e-mails* lembretes para reforçar o convite para participação. Além disso, nas duas últimas semanas de coleta de dados, realizou-se tentativa de contato através de aplicativo de mensagem *Whatsapp* com, aproximadamente, setenta respondentes, os quais foi possível conseguir o contato telefônico para, mais uma vez, enviar o convite de participação juntamente com o *link* de acesso ao questionário. Esse contato foi possível devido ao fato desta pesquisadora ser servidora do Órgão em estudo, sendo que a maioria dos contatos feitos por aplicativo de mensagem se referiu ao público de diretores gerais, diretores administrativos e pró-reitores, seguido, em menor quantidade, de diretores de ensino e coordenadores de cursos.

O questionário (Apêndice A) foi elaborado utilizando uma escala de classificação do tipo *Likert* de 1 a 5, que varia em cinco categorias, permitindo a ampliação da resposta e facilitando a análise de dados pelo pesquisador. A escala *Likert* é bastante utilizada em questionários para medir opiniões, comportamentos e percepções.

Realizados os procedimentos de aplicação do questionário, após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFBA, ocorrida em agosto de 2023, foi feita a tabulação dos dados obtidos em planilha *Microsoft Excel*, organizando-os para análise posterior, e após todas as etapas, foi realizada a análise e interpretação dos dados tabulados, buscando atender aos objetivos da pesquisa e permitindo possíveis conclusões sobre os elementos estudados.

### **3.5 Considerações e Procedimentos Éticos**

A realização da presente pesquisa obedeceu aos preceitos éticos da Resolução 466/12 ou 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

De acordo com a resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, é considerada pesquisa envolvendo seres humanos aquela que, “individual ou coletivamente, tenha como participante o ser humano, em sua totalidade ou partes dele, e o envolva de forma direta ou indireta, incluindo o manejo de seus dados, informações ou materiais biológicos”, devendo, desse modo, ter a aprovação de um Comitê de Ética para sua realização.

Assim, tendo em vista que o estudo possuiu participantes humanos, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa competente, através do cadastro do protocolo de pesquisa na Plataforma Brasil, seguindo as diretrizes da Resolução nº 466/2012, da Resolução nº 510/2016 e da Norma Operacional nº 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

As questões e dilemas éticos foram considerados em todas as fases da pesquisa, na qual os pesquisadores se comprometeram em cumprir as normas estabelecidas, visando garantir que os participantes pretendidos estejam cientes da pesquisa, sua finalidade, sua natureza e o que seria necessário se decidissem participar dela (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

Nessa perspectiva, objetivando atender os elementos éticos para o desenvolvimento da pesquisa, foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que buscou a anuência do participante da pesquisa, após esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos e potenciais riscos que esta poderia ocasionar. Como a coleta de dados ocorreu em ambiente virtual também foram observadas as orientações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) quanto a esse tipo de coleta, objetivando preservar a proteção, segurança e os direitos dos participantes da pesquisa.

As informações sobre a pesquisa foram fornecidas na página de apresentação da mesma, que continha uma carta introdutória destacando o objetivo da pesquisa, declaração que os participantes permaneceriam anônimos garantindo a confidencialidade dos dados, bem como a forma como os dados seriam armazenados, além de serem fornecidas informações da pessoa a ser contatada para maiores esclarecimentos, em caso de alguma preocupação quanto à pesquisa. Na mesma página de apresentação, os respondentes foram informados a respeito da voluntariedade de participação e direito de retirada da pesquisa, sendo solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para confirmar a concordância quanto à participação na pesquisa.

Por fim, destaca-se que somente a pesquisadora e o orientador da pesquisa terão acesso a todos os dados coletados, bem como foi informado aos participantes o local onde poderão ser encontrados os resultados da pesquisa, caso tenham interesse.

Os participantes dessa pesquisa estão sujeitos aos riscos de quebra de anonimato, cansaço ao responder às perguntas do questionário, medo de não saber responder ou de ser identificado, desconforto em responder às perguntas. Para evitar ou minimizar os possíveis riscos foram tomadas as seguintes medidas: esclarecer e informar a respeito do anonimato e da possibilidade de interromper o processo quando desejar, sem danos e prejuízos à pesquisa e a si próprio; garantir a retirada do consentimento prévio ou interrupção do preenchimento das respostas e não enviar o formulário, caso desista de participar da pesquisa; garantir explicações

necessárias para responder as questões ou esclarecimento de quaisquer dúvidas disponibilizando o contato da pesquisadora; garantir o sigilo em relação às respostas, que serão confidenciais e utilizadas apenas para fins científicos; assegurar que, terminada a coleta de dados, será realizado o "download" dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local da pesquisadora responsável, apagando todo e qualquer registro da plataforma virtual ("nuvem").

O benefício esperado com a pesquisa será compreender as relações entre os estilos de liderança e a inteligência emocional dos participantes na percepção da importância do controle interno na Instituição de estudo, podendo contribuir com a verificação de uma possível eficiência da gestão visto a relevância dada à implementação dos controles internos.

### 3.6 Análise de 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, testes de correlação e análise inferencial com regressão múltipla a fim de testar as hipóteses sugeridas.

Nas análises descritivas, foram obtidas as medidas de média e desvio padrão, como também as frequências relativas e absolutas. Essas análises foram realizadas com o objetivo de conhecer as variáveis estudadas, entender melhor a composição da amostra e o perfil dos respondentes. O teste de correlação de *Spearman* foi utilizado visando identificar possíveis relações entre as variáveis. Para avaliação da confiabilidade do instrumento de pesquisa foi utilizado o coeficiente Alfa de *Cronbach*, que mede a consistência interna do construto.

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. Apresenta-se, portanto, a análise com os dados originais, conforme recomendado por Denis (2019):

Os dados nunca serão perfeitamente normais ou lineares, portanto, pequenos desvios da normalidade, etc., geralmente não são um problema. Uma salvaguarda contra esta abordagem é tentar a análise com a variável original, e depois novamente com a

variável transformada, e observar se a transformação teve algum efeito nos testes de significância e nos resultados globais do modelo. Caso contrário, você provavelmente estará seguro em não realizar nenhuma transformação. (DENIS, 2019, p. 31, tradução nossa)<sup>1</sup>

### 3.6.1 Modelo de Regressão

Buscando alcançar o objetivo da pesquisa, 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:

$$PCI_i = \beta_0 - \beta_1 LTS_i + \beta_2 LTF_i + \beta_3 IE_i + \varepsilon_i$$

Onde:

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

### 3.6.2 Análise da Confiabilidade

Com a finalidade de avaliar o nível de confiança das respostas obtidas por meio do questionário de pesquisa, foi utilizado o teste Alfa de *Cronbach*. O Coeficiente Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) é uma medida comumente utilizada de confiabilidade que avalia a consistência interna dos questionários, aferindo o quanto cada instrumento de pesquisa mede, de fato, determinada variável. Tal medida varia de 0 e 1, sendo que valores iguais ou superiores a 0,7 indicam que as questões combinadas na escala internamente são consistentes em sua mensuração (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

O referido teste foi aplicado tanto de forma conjunta quanto de forma individual a cada item do instrumento, sendo constatado que os indicadores não melhoram ao remover qualquer elemento. Portanto, não foi necessário retirar nenhum elemento da dimensão em análise.

O questionário foi dividido em partes estruturadas, cada parte se relacionou com uma temática, buscando medir uma determinada variável em específico. Os resultados obtidos de

---

<sup>1</sup> Data will never be perfectly normal or linear, anyway, so slight deviations from normality, etc, are usually not a problem. A safeguard against this approach is to try the given analysis with the original variable, then again with the transformed variable, and observe whether the transformation had any effect on significance tests and model results overall. If it did not, then you are probably safe not performing any transformation. (DENIS, 2019, p.31)

todas as variáveis de forma separada, por variável, excluindo a parte “D” que identificava as características dos respondentes, estão expressos na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Teste Alfa de *Cronbach*

Variável	Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
Percepção da Importância do Controle Interno	0,950	11
Liderança Transacional	0,503	6
Liderança Transformacional	0,890	22
Inteligência Emocional	0,764	14

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da tabela apresentada acima, verifica-se que o resultado do coeficiente Alfa de *Cronbach* demonstra que, exceto a variável Liderança Transacional (LTS), todas as demais variáveis estudadas apresentaram valores satisfatórios de confiabilidade, visto que estão acima de 0,7 e se aproximando de 1. 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* (MLQ). Salienta-se, ainda, que o coeficiente alfa de *Cronbach* de 0,50 e acima é aceito como suficiente por Nunnally (1978) e Hair, Bush e Ortinau (2000).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo demonstra os resultados obtidos com base no questionário de pesquisa elaborado. Os resultados estão divididos em análise descritiva, no qual são apresentadas as características dos respondentes e das variáveis estudadas e análise inferencial, em que são relatados os resultados das análises estatísticas.

### 4.1 Análise Descritiva

#### 4.1.1 Perfil dos Respondentes

A pesquisa obteve resposta de 71 respondentes. Inicialmente, buscou-se verificar as principais características dos participantes, conforme descrito na tabela 2, que demonstra a frequência absoluta e relativa de cada grupo de respondentes, bem como a média e o desvio padrão para as variáveis referentes a tempo e idade.

Tabela 2 – Perfil dos Respondentes

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Cargo efetivo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	22	31,0	Docente	49	69,0
Masculino	49	69,0	Técnico-administrativo	21	29,6
			Função de Confiança (cedido)	1	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Grau de instrução</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Cargo atual</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Graduação	1	1,4	Pró-Reitor(a)	1	1,4
Especialização	20	28,2	Diretor(a) Geral	14	19,7
Mestrado	24	33,8	Diretor(a) da área administrativa	22	31,0
Mestrando	1	1,4	Diretor(a) da área de ensino	9	12,7
Doutorado	24	33,8	Coordenador(a) de Curso	25	35,2
Pós-Doutorado	1	1,4			
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Idade (em anos)</b>			<b>Tempo no cargo atual (em anos)</b>		
Média	45,14		Média	3,00	
Desvio Padrão	8,35		Desvio Padrão	2,07	
<b>Tempo em cargo de chefia na Instituição (em anos)</b>			<b>Tempo que trabalha na Instituição (em anos)</b>		
Média	6,10		Média	12,51	
Desvio Padrão	5,46		Desvio Padrão	8,77	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Analisando o perfil identificado, vê-se que 31% dos respondentes 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.

Em seguida, a tabela 2 demonstra o nível de escolaridade dos respondentes. Destaca-se que 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. Quanto 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 os mesmos 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.

#### 4.1.2 Variáveis do Estudo

Tendo realizada a descrição da amostra do estudo, este tópico objetiva apresentar a análise descritiva das variáveis de pesquisa, as quais foram: (i) Percepção da Importância do Controle Interno (PCI); (ii) Liderança Transacional (LTS); (iii) Liderança Transformacional (LTF); (iv) Inteligência Emocional (IE).

Para a análise descritiva dessas variáveis foram adotadas medidas de tendência central (média) e dispersão dos dados (desvio padrão), utilizando-se como referência para análise a escala de respostas, própria ao instrumento de coleta de dados. Destaca-se que alguns itens da escala dos indicadores de IE foram considerados de maneira inversa, de acordo com o instrumento dos autores Palmer *et al.* (2009).

#### 4.1.2.1 Percepção da Importância do Controle Interno

Levando em consideração que este estudo tem entre seus objetivos específicos identificar o grau de importância atribuído pelos gestores à implementação das dimensões do controle interno, bem como obter a percepção dos mesmos quanto à implementação dessas dimensões em sua organização, a tabela 3 apresenta a estatística descritiva das dimensões para cada componente de controle de forma consolidada, sendo que somente a parte da tabela relativa à importância compõe a variável PCI.

As 11 questões das dimensões de controle interno foram formatadas a partir dos 17 princípios do COSO ICIF 2013, conforme adaptação do instrumento de Sousa, Souto e Nicolau (2017). A operacionalização das dimensões foi mensurada através de uma escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, de maneira a classificar dois aspectos avaliados: a percepção dos respondentes quanto à ocorrência (implementação), em seu campus/unidade, do que se afirmava e o grau de importância que atribuía à implementação da respectiva dimensão de controle interno.

Tabela 3 - Componentes de Controle Interno - Consolidado

Dimensões de Controle	Percepção quanto à implementação na instituição		Percepção quanto à importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ambiente de Controle	3,66	0,75	4,37	0,77
Avaliação de Riscos	3,45	0,79	4,41	0,77
Atividades de Controle	3,16	1,00	4,34	0,74
Informação e Comunicação	3,68	1,00	4,51	0,84
Atividades de Monitoramento	2,69	0,95	4,12	0,99
<b>Variável Percepção da Importância do Controle Interno (PCI)</b>			<b>4,35</b>	<b>0,72</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

De acordo com a tabela 3, 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. É importante enfatizar, consoante esses mesmos autores, que a

atribuição de uma maior implementação da dimensão Informação e Comunicação pode ser reflexo da assimilação dos fluxos de comunicação institucional relativos às atividades de um modo geral e não necessariamente referentes à disponibilização e à comunicação quanto a objetivo, riscos e resultados de monitoramento, de acordo requerido pelo *framework* do COSO (2013).

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, conforme a estrutura conceitual COSO ICIF 2013 para que o sistema de controle interno seja eficaz, os cinco componentes de controle devem estar presentes e funcionando em conjunto de forma integrada (JOKIPII, 2010; ABDO; FEGHALI, 2017; SOARES; PINHO, 2022).

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).

Na sequência são apresentadas as tabelas 4 a 8 com as análises da percepção dos respondentes sobre cada dimensão, detalhada por assertiva. Os dados são expressos pelas médias atribuídas a cada afirmação.

Tabela 4 - Ambiente de Controle - Implementação e Importância

Descrição dos Itens de Pesquisa	Percepção quanto à implementação na instituição		Percepção quanto à importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Ambiente de Controle</b>	<b>3,66</b>	<b>0,75</b>	<b>4,37</b>	<b>0,77</b>

Seu/sua campus/unidade demonstra comprometimento com integridade e valores éticos.	4,10	0,88	4,62	0,72
Seu/sua campus/unidade exercita a supervisão de controles internos.	3,27	1,04	4,25	0,91
Seu/sua campus/unidade estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos.	3,61	0,89	4,24	0,96

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

A Tabela 4 aponta resultados médios um pouco distantes entre as dimensões analisadas quanto à implementação. Os dados indicam que a existência de comprometimento com integridade e valores éticos é considerada a parte mais visível da dimensão Ambiente de Controle (4,10) e a que também exprime maior importância (4,62). A maioria dos respondentes (46,5%) disseram concordar com essa afirmativa quanto à implementação em seu campus/unidade, sendo que 71,8% apontaram-na como muito importante. Ressalta-se que esta foi a assertiva que obteve a maior média de todas, tanto em relação à implementação quanto ao grau de importância.

O estabelecimento da estrutura, autoridade e responsabilidade na busca pelos objetivos apontou uma média na escala de implementação de 3,61, com 45,1% dos respondentes afirmando concordar com a implementação dessa prática em sua instituição e na escala de importância, média de 4,24, com 49,3% atribuindo o grau de muito importante. Já a supervisão de controles internos apresenta-se como o item menos observado na percepção dos respondentes com média na escala de 3,27, porém, é o segundo na ordem de percepção da importância com média de 4,25.

Quanto ao índice médio geral, o Ambiente de Controle ocupou a posição de terceiro lugar em grau de importância com média escalar de 4,37 e desvio padrão de 0,77, entretanto, é importante ressaltar que essa dimensão de controle é que determina a consciência e a cultura em uma organização (IMONIANA; NOHARA, 2005), sendo considerada o conjunto de normas, processos e estruturas que oferece a base para a condução do controle interno em toda a organização (COSO, 2013).

A tabela 5 traz as respostas relacionadas ao componente Avaliação de Riscos.

Tabela 5 – Avaliação de Riscos - Implementação e Importância

Descrição dos Itens de Pesquisa	Percepção quanto à implementação na instituição		Percepção quanto à importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Avaliação de Riscos</b>	<b>3,45</b>	<b>0,79</b>	<b>4,41</b>	<b>0,77</b>
Seu/sua campus/unidade especifica objetivos claramente.	3,55	0,91	4,38	0,83
Seu/sua campus/unidade identifica e analisa riscos.	3,41	0,95	4,37	0,90
Seu/sua campus/unidade avalia riscos de fraude.	3,39	1,02	4,48	0,81

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

Na percepção dos respondentes do presente estudo, observa-se que a especificação clara de objetivos é entendida como a assertiva melhor institucionalizada (média de 3,55) quanto à dimensão Avaliação de Riscos, corroborando com os achados de Sousa, Souto e Nicolau (2017), com 40,8% dos respondentes concordando e 14,1% concordando plenamente com sua implementação. Os demais elementos operacionais da gestão de risco, constante neste componente e que necessitam de uma maior disposição da alta administração e estrutura de governança para sua implementação, são percebidos como menos institucionalizados. Este resultado é coerente com o identificado por Cannavina e Parisi (2015) que apontam que o poder executivo federal ainda necessita aperfeiçoar seus mecanismos de gestão de riscos para alcançar um maior êxito na consecução de seus objetivos.

Nota-se que apesar da terceira assertiva obter a menor média na escala quanto à implementação, é a que alcança a maior percepção quanto à importância com 64,8% dos respondentes afirmando que a considera muito importante, revelando a preocupação com a avaliação de riscos de fraude, seguida pela primeira e segunda afirmação com médias na escala de 4,38 e 4,37, respectivamente. Araújo *et al.* (2016) advertem que quando a administração não implementa um controle que abarca todas as áreas da gestão e todas as suas atividades, as entidades tornam-se vulneráveis à ocorrência de fraudes.

Além disso, em relação ao índice médio geral, a Avaliação de Riscos alcançou a segunda posição em grau de importância (média de 4,41), o que indica que os gestores percebem a relevância desse componente de controle interno, talvez pelo contexto mais recente quanto à abordagem de governança e gerenciamento de riscos no setor público.

A seguir, a tabela 6 apresenta os resultados quanto à dimensão Atividades de Controle.

Tabela 6 – Atividades de Controle - Implementação e Importância

Descrição dos Itens de Pesquisa	Percepção quanto à implementação na instituição		Percepção quanto à importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Atividades de Controle</b>	<b>3,16</b>	<b>1,00</b>	<b>4,34</b>	<b>0,74</b>
Seu/sua campus/unidade seleciona atividades de controle com base em riscos.	3,11	1,12	4,34	0,74
Seu/sua campus/unidade implementa controles internos com políticas e procedimentos.	3,21	1,09	4,34	0,81

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

Levando em consideração o padrão de respostas para a dimensão Avaliação de Riscos, e, sendo a dimensão Atividades de Controle uma das respostas a riscos (COSO, 2013; SOUSA; SOUTO; NICOLAU, 2017), o resultado demonstrado na tabela 6, quanto à implementação, não é muito coerente, tendo em vista que os respondentes percebem uma mais baixa implementação das Atividades de Controle, com média de 3,16, do que Avaliação de Riscos, com média de 3,45.

Conforme o COSO (2013), as atividades de controle constituem as ações que devem ser tomadas para o cumprimento das diretrizes determinadas que servem para amenizar os riscos eminentes. No que tange à percepção da importância dessa dimensão, as duas assertivas analisadas obtiveram médias iguais de 4,34, sendo que a primeira teve desvio padrão de 0,74 e a segunda de 0,81, indicando uma maior heterogeneidade nas respostas dessa última afirmativa, na qual 49,3% dos respondentes disseram ser muito importante. Quanto ao índice médio geral, o componente Atividades de Controle obteve a quarta posição em grau de importância com média na escala de 4,34.

O próximo conjunto de análise concentra-se sobre a dimensão Informação e Comunicação. A Tabela 7 contém os resultados das respostas.

Tabela 7 – Informação e Comunicação - Implementação e Importância

Descrição dos Itens de Pesquisa	Percepção quanto à implementação na instituição		Percepção quanto à importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>3,68</b>	<b>1,00</b>	<b>4,51</b>	<b>0,84</b>
Seu/sua campus/unidade comunica internamente as informações relevantes para o controle.	3,68	1,00	4,51	0,84

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

A dimensão Informação e Comunicação é a mais percebida em termos de implementação (média de 3,68) na instituição, sendo também a primeira em importância (média de 4,51), como detalhado na Tabela 3, corroborando com os resultados de Souza Júnior e Silva (2016) que evidenciaram que existem aspectos e conceitos de controles internos melhor administrados e esclarecidos dentro das Unidades da Federação investigadas em seu estudo, como o Ambiente de Controle e a Informação e Comunicação. Esses autores destacam que um fato que pode colaborar para médias mais altas nesse componente é o crescente estímulo ao processo de transparência das informações nos órgãos públicos preconizado pelas práticas de governança. Para 67,6% dos respondentes da pesquisa a assertiva relacionada a essa dimensão é considerada muito importante.,

Por fim, a tabela 8 explana as respostas referentes ao componente Atividades de Monitoramento.

Tabela 8 – Atividades de Monitoramento - Implementação e Importância

<b>Descrição dos Itens de Pesquisa</b>	<b>Percepção quanto à implementação na instituição</b>		<b>Percepção quanto à importância</b>	
	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Atividades de Monitoramento</b>	<b>2,69</b>	<b>0,95</b>	<b>4,12</b>	<b>0,99</b>
Seu/sua campus/unidade conduz avaliações para verificar eficácia do controle.	2,66	0,94	4,11	1,04
Seu/sua campus/unidade avalia e comunica resultado das avaliações para a melhoria do controle.	2,72	1,10	4,13	1,01

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (para implementação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não discordo nem concordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente; para grau de importância: 1- não é importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – importante, 5 – muito importante).

Na percepção dos respondentes da pesquisa, a dimensão Atividades de Monitoramento possui o nível mais baixo de implementação na instituição com média de 2,69 e desvio padrão de 0,95, do mesmo modo que é a menos percebida como importante com média de 4,12 e desvio padrão de 0,99. Quanto à implementação, a maioria dos respondentes mostraram uma opinião neutra (não discordo nem concordo) para as duas assertivas desse componente, sendo para a primeira e a segunda, respectivamente, o percentual de 39,4% e 32,4%. Por outro lado, para o grau de importância, a maioria atribuiu para ambas as assertivas a percepção de muito importante, com um percentual igual de 45,1%.

O COSO (2013) preconiza que a entidade deve utilizar avaliações para se certificar da funcionalidade dos controles internos e, por conseguinte, dos cinco componentes de controle. Entretanto, baseando-se nos valores atribuídos pelos gestores considerados nesta pesquisa, pode-se inferir que a instituição de estudo apresenta fragilidade quanto ao aprimoramento contínuo dos controles.

É importante salientar que as atividades de monitoramento irão propiciar a operação de um sistema de controle com eficiência e eficácia no dia-a-dia das entidades (COSO, 2013). Nesse sentido, de acordo ressaltam Sousa, Souto, Nicolau (2017) a não institucionalização dos mecanismos de identificação e correção de falhas nesse sistema são capazes de limitar sua eficácia e resultar em impacto no alcance dos objetivos organizacionais.

#### 4.1.2.2 Liderança Transacional

Com relação à análise da variável “Liderança Transacional”, para compor o questionário, foi utilizado o instrumento dos autores Gong e Subramaniam (2020), que utilizaram uma versão adaptada de Silins (1994) no ambiente escolar, na qual destaca dois fatores que identificam os componentes comportamentais da liderança transacional: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. Uma análise descritiva desta variável está exposta na tabela 9.

Tabela 9 – Liderança Transacional

<b>Descrição dos Itens de Pesquisa</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Não exijo da equipe mais do que o absolutamente essencial para realizar seu trabalho.	3,14	1,06
Fico satisfeito com o desempenho da equipe, desde que as formas estabelecidas funcionem.	3,63	1,00
Garanto aos membros da equipe que eles podem obter o que desejam pessoalmente em troca de seus esforços.	2,65	1,32

Forneço aos membros da equipe informações relevantes para a implementação de políticas escolares.	4,00	0,88
Ajudar a equipe a conseguir o que eles decidem que querem.	3,66	1,00
Não tento mudar nada, desde que as coisas estejam indo bem.	2,89	1,08
<b>Variável Liderança Transacional (LTS)</b>	<b>3,33</b>	<b>0,57</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Com bastante frequência; 5 - Frequentemente, se não sempre).

Os resultados mostram que os respondentes do estudo apresentaram uma média de 3,33 na escala de comportamento de liderança transacional. Observou-se que algumas assertivas obtiveram destaque com características mais frequentes, tais como: o fornecimento de informações à equipe para implementação de políticas, com média escalar de 4,00 e 52,1% dos respondentes apontando-a como comportamento bastante frequente; o auxílio à equipe a alcançar o que eles desejam, com média de 3,66 e 43,7% relatando esse comportamento com bastante frequência; e, a satisfação com o desempenho da equipe, desde que as formas estabelecidas funcionem, tendo uma média na escala de 3,63 e 50,7% dos respondentes expressando que adota tal comportamento com bastante frequência.

A literatura destaca que a liderança transacional se baseia na troca de recompensas por serviços (BASS, 1990; FONSECA; PORTO, 2013; RODRIGUES *et al.*, 2019; GONG; SUBRAMANIAM, 2020), sendo desenvolvida por dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. Na recompensa contingente o líder esclarece as expectativas dos seus seguidores, informando-lhes o que deve realizar para ser recompensado, e propicia reconhecimento quando se conseguem os objetivos. Enquanto na gestão por exceção, o líder dedica sua atividade em corrigir os erros e desvios dos liderados no alcance das metas definidas pela organização (RODRIGUES *et al.*, 2019).

Dessa forma, em relação à representação do estilo de liderança transacional, foi possível verificar que dos dois componentes observados, a recompensa contingente, composta pelas assertivas 3, 4 e 5, obteve uma média maior, sendo de 3,44, e a gestão por exceção, composta pelas assertivas 1, 2 e 6, ficou com média de 3,22. É importante destacar que, apesar da média mais alta do comportamento de recompensa contingente, o item 3 que o compõe, foi o que obteve a média mais baixa da escala de liderança transacional, com a maioria dos respondentes (26,8%) apontando que nunca adota o comportamento de garantir aos membros da equipe que eles podem obter o que desejam em troca de seus esforços. Já o desvio padrão do referido item foi o mais alto (1,32), podendo indicar a heterogeneidade das respostas.

#### 4.1.2.3 Liderança Transformacional

No que tange a medição da variável “Liderança Transformacional”, para constituir o questionário, também foi utilizado o instrumento dos autores Gong e Subramaniam (2020), que captura quatro traços comportamentais da liderança transformacional: carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A tabela 10 apresenta a estatística descritiva das respostas que compõem esta variável.

Tabela 10 – Liderança Transformacional

<b>Descrição dos Itens de Pesquisa</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Facilito a assistência e suporte para o pessoal externo, conforme necessário.	4,08	0,79
Insisto apenas no melhor desempenho da equipe.	3,51	1,00
Desafio a equipe a reexaminar algumas suposições básicas sobre seu trabalho.	3,46	1,03
Faço elogios pessoais aos membros da equipe quando eles fazem um trabalho excelente.	4,31	0,92
Tenho capacidade e discernimento para superar qualquer obstáculo.	3,99	0,80
Lidero 'fazendo' ao invés de simplesmente 'dizer'.	4,27	0,89
Forneço treinamento estendido para desenvolver conhecimentos e habilidades relevantes para os objetivos da Instituição de ensino.	2,96	1,14
Trato a equipe como indivíduos com necessidades e conhecimentos únicos.	3,89	1,25
Faço perguntas que levam a equipe a pensar sobre o que estão fazendo.	3,77	1,05
Exijo respeito de todos na Instituição.	4,30	0,95
Simbolizo o sucesso e a realização dentro da profissão.	3,65	1,00
Encorajo a equipe com visões do que podem realizar se trabalharem juntos.	4,07	0,95
Comporto-me de maneira cuidadosa com as necessidades pessoais da equipe.	4,25	0,75
Mostro aos membros da equipe que há grandes expectativas para eles como profissionais.	3,73	0,99
Não me contento com o segundo melhor desempenho do trabalho do pessoal.	2,61	1,08
Incentivo os subordinados a serem 'jogadores de equipe'	3,08	1,16
Deixo as pessoas menos preocupadas com suas próprias necessidades imediatas e mais preocupadas com a Instituição atingindo seus objetivos.	2,76	1,28
Estimulo a equipe a repensar a maneira como fazem as coisas.	3,72	1,04
Faço a equipe se sentir e agir como líderes.	3,85	0,95
Forneço bons modelos para a equipe seguir.	3,66	0,83
Dou à equipe um senso de propósito geral.	4,06	0,83
Forneço reconhecimento especial quando o trabalho da equipe é especialmente bom.	4,13	0,94
<b>Variável Liderança Transformacional (LTF)</b>	<b>3,73</b>	<b>0,55</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Com bastante frequência; 5 - Frequentemente, se não sempre).

A liderança transformacional é um modelo que se baseia na inspiração e motivação das equipes por meio de uma visão clara e inspiradora, sendo assim, Rodrigues *et al.* (2019) salientam que os líderes transformacionais incentivam os seus liderados a serem inovadores, criativos e a buscarem por si mesmo a solução dos problemas. Nesse mesmo sentido, Altoé, Pacheco e Espejo (2018) frisam que os líderes transformacionais são indivíduos carismáticos capazes de influenciar a equipe a obter as metas estratégicas organizacionais, através de uma base cultural apoiada na integridade, transparência e respeito ao próximo.

A partir da análise dos resultados, é possível notar o predomínio do estilo transformacional entre os gestores pesquisados, uma vez que, a média para esse comportamento de liderança foi de 3,73, enquanto para 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. Para Bass (1999), líderes mais eficazes e que satisfazem mais seus seguidores tendem a ser mais transformacionais e menos transacionais. Nessa concepção, Fonseca e Porto (2013) ressaltam que uma atitude favorável em relação a um estilo não equivale, necessariamente, a uma atitude desfavorável em relação ao outro.

Gong e Subramaniam (2020) assinalam que num cenário atual de governança, não é surpresa que líderes escolares sejam cada vez mais levados a adotarem um estilo mais transformacional, na qual há valorização da inovação, da assunção de riscos e da tomada de decisões mais participativa que contribuem para um melhor desempenho da gestão escolar.

Quanto aos componentes comportamentais da liderança transformacional, Bass (1999) salienta que o termo "influência idealizada" foi substituído pelo fator carismático e que, para fins de estudo quantitativo, pode-se voltar a um único fator que engloba o carisma e a motivação inspiradora. Diante disso, observou-se que os respondentes do estudo apresentaram uma média maior (3,94) relativa às características do componente consideração individualizada, composto pelas assertivas 1, 4, 7, 8, 13 e 22, indicando que esses líderes prestam atenção às necessidades individuais de crescimento e de realização dos membros da sua equipe. A maior média (4,31) ficou para a questão 4, que também foi a maior média de toda a escala de liderança transformacional, na qual afirma que o líder faz elogios pessoais aos membros da equipe quando eles fazem um trabalho excelente, tendo um percentual de 52,1% na opção "frequentemente, se não sempre".

Em segundo lugar, foi constatado o comportamento referente ao componente carisma/inspiração com uma média de 3,66, referente às assertivas 2, 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15,

16, 17, 19, 20 e 21. Esse fator se relaciona aos líderes que são capazes de motivar os membros da sua equipe, dando significado ao seu trabalho, enxergando o que é realmente importante e transmitindo um senso de missão para a organização. As maiores médias para esse comportamento foram das questões 10 com 53,5% dos respondentes afirmando que frequentemente, se não sempre, exige respeito de todos na Instituição; seguida da questão 6 com 47,9% relatando que lidera com atitudes frequentemente, se não sempre; da questão 15, na qual 42,3% aponta que com bastante frequência encoraja a equipe com visões do que podem realizar se trabalharem juntos; e da questão 21 com 47,9% afirmando que oferece à equipe um senso de propósito geral com bastante frequência.

Por último, a estimulação intelectual alcançou a média de 3,65, de acordo as assertivas 3, 9 e 18, sendo que a questão 9, na qual os respondentes afirmam que faz perguntas que levam a equipe a pensar sobre o que estão fazendo, obteve a maior média com 3,77 e maior desvio padrão de 1,05, o que pode indicar heterogeneidade nas respostas. Fonseca e Porto (2013) destacam que a estimulação intelectual se refere à capacidade do líder de provocar a reflexão, fazendo o liderado ir além de sua própria visão.

#### 4.1.2.4 Inteligência Emocional

Buscou-se averiguar a pontuação de inteligência emocional dos participantes do estudo, e para tal, foi utilizado o instrumento de Palmer *et al.* (2009). Uma análise descritiva desta variável se encontra na tabela 11.

Tabela 11 – Inteligência Emocional

<b>Descrição dos Itens de Pesquisa</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comunico adequadamente as decisões às partes interessadas.	4,45	0,67
Não consigo reconhecer como meus sentimentos conduzem meu comportamento no trabalho. (R)	3,65	1,02
Quando estou chateado no trabalho, ainda penso com clareza.	3,63	1,09
Não consigo lidar com situações estressantes no trabalho de forma eficaz. (R)	3,75	1,09
Eu entendo as coisas que fazem as pessoas se sentirem otimistas no trabalho.	3,87	0,77
Não consigo manter a calma em situações difíceis no trabalho. (R)	4,13	1,03
Sou eficaz em ajudar os outros a se sentirem positivos no trabalho.	4,00	0,91
Acho difícil identificar as coisas que motivam as pessoas no trabalho. (R)	3,55	1,07
Eu considero a maneira como os outros podem reagir às decisões ao comunicá-las.	4,04	0,80
Tenho dificuldade em encontrar as palavras certas para expressar como me sinto no trabalho. (R)	3,59	1,13

Quando fico frustrado com alguma coisa no trabalho, discuto minha frustração de forma apropriada.	3,70	1,03
Não sei o que fazer ou dizer quando os colegas ficam chateados no trabalho. (R)	3,68	1,07
Estou ciente do meu estado de humor no trabalho.	4,45	0,63
Eu lido efetivamente com as coisas que me incomodam no trabalho.	3,90	0,83
<b>Variável Inteligência Emocional (IE)</b>	<b>3,89</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota: n = 71 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – Quase nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Geralmente; 5 - Quase sempre). (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).

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, conforme aponta os autores Palmer *et al.* (2009).

De acordo com os resultados, a pontuação média total de IE observada foi de 54,39 (do total de 70), que corresponde a soma das médias de todas as assertivas. Tal pontuação desenvolvida pela Genos Internacional (Genos IE) é baseada em uma composição de sete dimensões relacionadas à inteligência emocional e mede com que frequência os entrevistados relatam ser emocionalmente inteligentes em comportamentos no local de trabalho. Os sete construtos se referem à autoconsciência emocional, expressão emocional, consciência emocional dos outros, raciocínio emocional, autogestão emocional, gestão emocional dos outros e autocontrole emocional. Entretanto, Palmer *et al.* (2009) ressaltam que para a versão curta do questionário essas “subescalas” possuem confiabilidades baixas e, por isso, a referida versão é recomendada apenas para o cálculo de uma pontuação total de IE e não das “subescalas”

Com base na tabela 11, é importante notar, apesar da ressalva sobre as dimensões da escala, que a maior média (4,45) foi igualmente relatada para as assertivas 1 e 13, demonstrando que os gestores participantes da pesquisa possuem uma maior habilidade em comunicar adequadamente as decisões às partes interessadas, a qual se encontra dentro da dimensão de raciocínio emocional, bem como que estão cientes do seu estado de humor no trabalho, sugerindo uma maior habilidade de perceber e compreender suas próprias emoções com autoconsciência emocional. Brinia, Zimianiti e Panagiotopoulos (2014) salientam que o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional proporciona qualidades de liderança para o alcance dos objetivos da organização.

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 a tabela 11 com os resultados anteriores das tabelas 9 e 10, percebe-se que houve, de fato, predominância do estilo de liderança transformacional entre os participantes da pesquisa.

Karkoulian, Harake e Messarra (2010) trazem como resultado de seu estudo que uma maior inteligência emocional provoca uma maior tendência de compartilhar conhecimento e, assim, possibilitar uma comunicação mais aberta, o que aprimora a dimensão de informação e comunicação do COSO. Nesse sentido, os resultados da tabela 11 condiz com os resultados encontrados na tabela 3 quanto à percepção da importância do controle interno, tendo em vista que a dimensão Informação e Comunicação foi a percebida como mais importante pelos gestores.

## 4.2 Análise Inferencial

### 4.2.1 Análise de Correlação

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, sendo verificados o sinal do coeficiente rho e a significância estatística por meio do valor de p. Os resultados se encontram na tabela a seguir.

Tabela 12 - 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 na tabela 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  $p < 0,01$ ), tais dados demonstram que, a partir dos dados coletados, quando os gestores apresentam maiores níveis do estilo de liderança transformacional tendem a atribuir maiores graus de importância às dimensões do controle interno em sua instituição. Desse modo, foi encontrada uma correlação positiva esperada.

Conforme demonstrado na tabela 12, não se observou uma correlação significativa entre as variáveis percepção da importância do controle interno e inteligência emocional (0,142, com  $p\text{-value} > 0,05$ ), isso 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 complementar 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 Palmer *et al.* (2009) e Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021).

#### 4.2.2 Análise da Regressão

A Tabela 13 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 13 – Resumo do Modelo

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson</b>
1	,447 <sup>a</sup>	,200	,164	5,576	,002	1,777

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na tabela, 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 acima,  $R^2$  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.

#### 4.2.3 Hipóteses de Pesquisa

##### 4.2.3.1 Relação entre Estilos de Liderança e Percepção da Importância do Controle Interno

A hipótese 1 previa que os estilos de liderança dos gestores podem constituir num fator que contribui para a relevância dada ao controle interno nas instituições sugerindo associações diferentes com a percepção das dimensões do controle interno. Os resultados obtidos através da regressão linear múltipla estão a seguir.

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, sendo utilizada no modelo a variável “liderança transacional” como independente. Contrariando o que se esperava, os resultados indicam uma relação positiva, porém sem significância estatística entre liderança transacional e a importância atribuída às dimensões do controle interno ( $\beta = 0,154$ ,  $t = 0,492$ ,  $p = 0,624$ ).

A rejeição da hipótese H1a pode estar relacionada ao sentido de complementaridade entre os estilos de liderança apontado por alguns autores (FONSECA; PORTO, 2013; JANSEN, 2011; BASS, 1999) 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). Além disso, a relação positiva não esperada entre a liderança transacional e a percepção da importância do controle interno é um pouco contrária ao apontado por Oker (2013) que postula que os níveis de inovação e tomada de risco, aspectos relevantes do contexto do controle interno, podem ser reduzidos com lideranças transacionais. Uma possível razão para isso é que a liderança transacional pode ser favorável ao gerenciamento de atividades mais básicas do dia a dia e à manutenção do *status quo* (GONG; SUBRAMANIAM, 2020), o que pode requerer tanto um foco de conformidade quanto o cumprimento de indicadores de desempenho e, portanto, está associada a uma cultura organizacional que valoriza o controle interno como uma parte fundamental da operação, reforçando a importância do controle interno como um meio de garantir que todos estejam alinhados com as diretrizes da organização.

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

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.

Esses resultados reforçam também os achados de Gong e Subramaniam (2020) que encontraram uma associação positiva entre liderança transformacional e uma abordagem capacitadora para sistema de controle gerencial, observando que a liderança transformacional impacta positivamente no desempenho organizacional através de seu efeito em capacitar os funcionários dando mais autonomia e flexibilidade para desafiar o *status quo*. Dessa forma, pode-se concluir que líderes transformacionais promovem a ideia de que o controle interno não é apenas uma formalidade, mas um meio de melhorar constantemente os processos

organizacionais, incentivando a equipe a procurar oportunidades de aprimoramento e a acreditar que o controle interno pode ajudar a identificar áreas para otimização, atribuindo, portanto, maior importância à implementação das dimensões do controle interno.

#### 4.2.3.2 Relação entre Inteligência Emocional e Percepção da Importância do Controle Interno

Na hipótese 2 foi estabelecido que maiores níveis de inteligência emocional tenderiam a reportar uma maior percepção da importância das dimensões do controle interno, o resultado obtido através da regressão múltipla se encontra a seguir.

A hipótese H2 utilizou a variável “inteligência emocional” como independente e considerou que maiores níveis de inteligência emocional geram maiores percepções da importância das dimensões do controle interno, os resultados obtidos indicam uma relação positiva, porém sem significância estatística entre inteligência emocional e percepção da importância do controle interno ( $\beta = 0,099$ ,  $t = 0,671$ ,  $p = 0,505$ ).

A análise da hipótese H2 evidencia a não relação entre as variáveis de inteligência emocional e a percepção da importância do controle interno. Esse resultado corrobora com o apresentado na tabela 12, que demonstra a não correlação entre essas duas variáveis, reforçando a rejeição dessa hipótese.

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. Ressalta-se também, como fator que pode ter contribuído para esse resultado, a utilização da versão curta da escala de inteligência emocional que pode não ter sido claramente entendida pelos participantes da pesquisa e, assim, não ter captado suas dimensões corretamente.

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 12, 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.

#### 4.2.3.3 Resumo das Hipóteses de Pesquisa

O quadro 4 apresenta e resume as três hipóteses da pesquisa e seus resultados quanto a sua aceitação ou rejeição.

Quadro 4 - Resumo dos Resultados Obtidos Referentes aos Testes das Hipóteses da Pesquisa

<b>HIPÓTESE</b>	<b>ELEMENTO DE TESTE</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>H1a</b>	O estilo de liderança transacional é associado negativamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.	Rejeita
<b>H1b</b>	O estilo de liderança transformacional é associado positivamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.	Aceita
<b>H2</b>	A inteligência emocional é associada positivamente com a importância atribuída às dimensões do controle interno.	Rejeita

Fonte: elaborado pela autora

## 5 CONCLUSÕES

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. Para tanto, utilizou-se de uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionário aos gestores do IFBA com o intuito de verificar suas percepções sobre a importância atribuída ao controle interno, seus estilos de liderança e inteligência emocional no ambiente de trabalho, sendo, por conseguinte, realizada análise descritiva das variáveis estudadas (médias e frequências) e análise inferencial, utilizando correlações de *Spearman* e regressão linear múltipla.

A partir da análise do referencial teórico acerca das dimensões do controle interno, dos estilos de liderança e da inteligência emocional, foi mostrada as relações existentes entre essas variáveis e, com base nesta premissa, foram testadas três hipóteses envolvendo tais relações, sendo utilizadas como variáveis independentes a liderança transacional, a liderança transformacional e a inteligência emocional.

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 as mesmas 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 Palmer *et al.* (2009), Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) e Gómez-Leal *et al.* (2022), 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. Essa diferença de percepção entre o que se

considera como implementado na instituição e o grau de importância atribuído às dimensões do controle interno, pode ser influenciada por fatores como as metas da instituição e dos *campi*, as prioridades estratégicas e a experiência pessoal de cada gestor. 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, bem como identificar áreas de consenso e discrepâncias para que possam ajustar suas 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. Isso significa que tais gestores tendem a adotar mais comportamentos de liderança que são essenciais para inspirar a inovação, motivar equipes e definir uma visão clara para o futuro da instituição.

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, através da criação de um ambiente de trabalho que estimule a excelência na instituição.

Por fim, este estudo contribui para o início de um debate acerca de uma lacuna apresentada na literatura sobre aspectos comportamentais dos indivíduos que podem influenciar a implementação do controle interno, através da importância atribuída às suas dimensões, provocando novas discussões e complementando resultados de estudos anteriores. 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 organizacionais. 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.

## **5.1 Limitações do Estudo**

Apesar do rigor metodológico empreendido, o estudo apresentou algumas limitações, principalmente relacionadas ao tipo da pesquisa, à medição das variáveis e a amostra coletada mediante os questionários de pesquisa.

Em virtude da característica transversal, os dados foram coletados de uma única vez, não sendo possível afirmações sobre causalidade. No que tange à medição das variáveis, as mesmas foram baseadas na percepção dos gestores, podendo ocorrer erros de medição e estarem sujeitas a vieses. Além disso, a pesquisa não regulou outras variáveis que podem ser relevantes como experiência, escolaridade, gênero e cultura organizacional.

Uma outra limitação é relacionada ao tamanho da amostra considerada relativamente pequena, tendo em vista que o estudo foi realizado apenas em um órgão público, sendo mais difícil detectar correlações significativas. Uma amostra maior pode auxiliar a obter resultados mais robustos.

Desse modo, tais limitações culminam na impossibilidade de generalização dos resultados e das conclusões obtidos pela presente pesquisa, entretanto, estes podem ser considerados inspirações para a ampliação e o aprofundamento dessa pesquisa, expandindo as discussões e consolidando os resultados.

## **5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Não obstante as limitações apontadas, o estudo apresenta pontos de partida relevantes para a discussão relacionada a aspectos comportamentais relativos ao controle interno. Sugere-se que em estudos futuros haja a replicação dos procedimentos metodológicos da presente pesquisa em outros órgãos públicos, com comparativos entre instituições, buscando o aumento da amostra coletada, objetivando enriquecer a compreensão das relações aqui identificadas e investigar de forma mais profunda o tema abordado.

Outra sugestão é incluir outras variáveis mediadoras, como escolaridade, experiência, gênero, para analisar os aspectos que possam influenciar as diferenças de percepção quanto aos controles internos nas organizações. Além disso, a realização de estudos longitudinais para obter uma visão adicional da relação de causa-efeito de cada variável aqui examinada, o que poderia trazer contribuições comparativas com o presente estudo, bem como análises mais consolidadas a respeito das relações destas variáveis.

Por último, sugere-se ainda a utilização de uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas para buscar compreender fatores que possam justificar a percepção quanto aos controles internos, como traços de personalidade, experiência pessoal, questões políticas.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, Qaisar; IQBAL, Javid. Internal control system: analyzing theoretical perspective and practices. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 12, n. 4, p. 530-538, 2012. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2012.12.4.1793.

ABD AZIZ, Mohamad Azizal *et al.* Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study. **Procedia Economics and Finance**, v. 28, p. 163-169, 2015. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01096-5. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010965>. Acesso em: 14 mar. 2023.

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. DOI: 10.1108/AJAR-04-2021-0048. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJAR-04-2021-0048/full/html>. Acesso em: 27 jan. 2023.

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.arabianjbmr.com/pdfs/KD\\_VOL\\_4\\_1/22.pdf](http://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD_VOL_4_1/22.pdf). Acesso em: 20 abr. 2023.

ADIGÜZEL, Zafer; KULOĞLU, Eda. Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. **International journal of organizational leadership**, v. 8, p. 13-30, 2019. Disponível em: [https://ijol.cikd.ca/article\\_60412\\_51f88aa9607dc517180773bb24f97ca0.pdf](https://ijol.cikd.ca/article_60412_51f88aa9607dc517180773bb24f97ca0.pdf). Acesso em: 14 fev. 2023.

AKINLEYE, Gideon Tayo; KOLAWOLE, Adebola Daniel. Internal controls and performance of selected tertiary institutions in Ekiti state: A committee of sponsoring organisations (COSO) framework approach. **International Journal of Financial Research**, v. 11, n. 1, p. 405-416, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n1p405>. Disponível em: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijfr/article/view/16776>. Acesso em: 26 jul. 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. DOI 10.1108/SRJ-03-2017-0051. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-03-2017-0051>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ALTOÉ, Stella Maris Lima; PACHECO, Vicente; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Estilos de liderança e o uso do sistema de controle gerencial: evidências do nível de formação de gestores de topo. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 224 – 245, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110203>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/420/pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.

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.

ARAÚJO, Davi Jônatas Cunha *et al.* Unidades de controle interno dos municípios brasileiros: análise sob a ótica do Coso II. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 2, p. 39-58, 2016. DOI:10.4270/ruc.2016213. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117046856004.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

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. DOI: 10.1177/0972150918822421. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150918822421>. Acesso em: 18 fev. 2023.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-778620130611>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbmet/a/TJPzfbvqdFbXpvHVkYRTxHk/?lang=pt>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>. Acesso em: 22 mar. 2023.

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>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2023.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121527>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bqKPBHXbKRsvVdmd5skFY8D/?lang=pt>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BIJOS, Paulo Roberto Simão. Governança orçamentária: uma relevante agenda em ascensão. **Brasília: Senado Federal. Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle**, 2014. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/503101>. Acesso em: 20 jul. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101 de 2000, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 4 mai. 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 19 mar. 2023.

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. DOI: 10.1177/1741143213513183. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143213513183>. Acesso em: 01 abr. 2023.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.03005>. Disponível em: [https://online-cig.ase.ro/jcig/art/19\\_3\\_5.pdf](https://online-cig.ase.ro/jcig/art/19_3_5.pdf). Acesso em: 09 mai. 2023.

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.

CANNAVINA, Vando Cardoso; PARISI, Claudio. Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 3, p. 06-26, 2015. DOI:10.4270/ruc.2015319. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117042808002.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

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.

CHALMERS, Keryn; HAY, David; KHLIF, Hichem. Internal control in accounting research: A review. **Journal of Accounting Literature**, v. 42, n. 1, p. 80-103, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.03.002>. Disponível em: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/04/Fardapaper-Internal-control-in-accounting-research-A-review.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

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](https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf). Acesso em: 20 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (Brasil). **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: [http://www.conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/index.html](http://www.conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html). Acesso em: 14 mar. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO/MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução normativa conjunta MP/CGU n. 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 20 mar. 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 772-794, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MLLZmzzGjbwWNVqv6NRW7vv/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2023.

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

DESAI, Dhruv; SRIVASTAVA, Manjari. Emotional intelligence-the moderator of leadership styles and performance. **NMIMS Management Review**33, p. 35-56, 2017. Disponível em: <http://management-review.nmims.edu/wp-content/uploads/2017/january/emotional-intelligence-the-moderator-of-leadership-styles-and-performance-dhruv-desai-and-manjari-srivastava.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2023.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: **Integrating with Strategy and Performance**. Executive Summary, COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

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. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i1.44412>. Disponível em: <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/44412>. Acesso em: 12 abr. 2023.

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. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e83457>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/83457>. Acesso em: 17 jan. 2023.

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.

GÓMEZ-LEAL, Raquel et al. The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. **Cambridge Journal of Education**, v. 52, n. 1, p. 1-21, 2022. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>.

GONÇALVES, António. 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. DOI: [10.1111/acfi.12416](https://doi.org/10.1111/acfi.12416). Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12416>. Acesso em: 25 jan. 2023.

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).

GORGENS-EKERMANS, Gina; ROUX, Chene. Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 1279, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1279>. Acesso em: 24 mar. 2023.

GREENFIELD, David. The enactment of dynamic leadership. **Leadership in Health services**, v. 20, n. 3, p. 159-168, 2007. DOI 10.1108/17511870710764014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17511870710764014>. Acesso em: 26 mar. 2023.

HAIR, Joseph F.; BUSH, Robert P.; ORTINAU, David J. **Marketing research, International Edition**. Pennsylvania: Irwin McGraw-Hill, 2000.

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>. Disponível em: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1866-5888/a000043>. Acesso em: 16 mai. 2023.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(22\)00242-0.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(22)00242-0.pdf). Acesso em: 25 mar. 2023.

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228628004.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2023.

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. DOI 10.1007/s10997-009-9085-x. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-009-9085-x>. Acesso em: 15 abr. 2023.

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. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/59245>. Acesso em: 18 fev. 2023.

MELO, Monike Silva; LEITÃO, Carla Renata Silva. Características do controle interno nas universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 224-244, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74526>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/74526>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MOELLER, ROBERT R. **COSO enterprise risk management: Understanding the New Integrated ERM Framework**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p159>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76238832008.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2023.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 3ª edição - revista e atualizada. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

NUNNALLY, Jum C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

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. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fb041283ded14a16c4111a9d619059a4145cff4b>. Acesso em: 6 abr. 2023.

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. DOI: 10.1080/14719030600853022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030600853022>. Acesso em: 02 abr. 2023.

OTLEY, David T.; PIERCE, Bernard J. The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. **Accounting, organizations and society**, v. 20, n. 5, p. 405-420, 1995. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00003-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00003-R).

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. DOI 10.1007/978-0-387-88370-0\_6.

PELEIAS, Ivam Ricardo et al. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 29-49, 2013. DOI: 10.4270/ruc.2013429. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117029370003.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2023.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 30 out. 2023.

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. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/23242>. Acesso em: 01 abr. 2023.

RUIZ, Sofia Maria de Araújo; MARTENS, Cristina Dai Prá. Universidade Empreendedora: proposição de modelo teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121-138, 2019. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.121-138>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/8249>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SAKIRU, Oladipo Kolapo et al. Relationship between employee performance, leadership styles and emotional intelligence in an organization. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 8, n. 2, p. 53-57, 2013. DOI: 10.9790/0837-0825357. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/274546592>. Acesso em: 05 mar. 2023.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. Disponível em: [https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY\\_46201/pub153\\_SaloveyMayerICP1990\\_OCR.pdf](https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0924345940050305>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0924345940050305>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho; ABREU, Carolina Lima de; COUTO, Devisom Carlos de França. Evolução do controle interno no setor público: um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 2, p. 20-38, 2017. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewFile/3070/2531>. Acesso em: 25 jan. 2023.

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](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. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v17i1.468>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/468>. Acesso em: 03 mar. 2023.

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>.

SOFYANI, Hafiez; ABU HASAN, Haslida; SALEH, Zakiah. Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework. **The TQM Journal**, 2022. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0201>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p155>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76250678009.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

SOUZA JÚNIOR, Mauro de; SILVA, Marcia Zanievicz. Gestão pública estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v15n46p47-60>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5746145>. Acesso em: 20 set. 2023.

SPIRA, Laura F.; PAGE, Michael. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003. DOI: 10.1108/09513570310492335. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570310492335>. Acesso em: 01 fev. 2023.

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. Disponível em: <https://koreascience.kr/article/JAKO202029062616700.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

THOMAS, Robert J. The leadership lessons of crucible experiences. **Journal of Business Strategy**, v. 30, n. 1, p. 21-26, 2009. DOI 10.1108/02756660910926939. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660910926939>. Acesso em: 26 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Organizacional aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 Ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria do Controle Externo da Administração do Estado, 2020. 242p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

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 Cliffffs: Pearson Prentice, 2005.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa “**A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DO CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**” que está sob a responsabilidade da pesquisadora Vanúcia de Oliveira Santos Caires, e-mail: vanucia.santos@ufpe.br, com a orientação do professor Ph.D Cláudio de Araújo Wanderley, vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com a responsável por esta pesquisa através do e-mail acima. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar desse estudo, pedimos que assinale a opção de “Concordo em participar da pesquisa” no final deste termo.

O(a) senhor(a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Esta pesquisa está sendo desenvolvida para elaboração de dissertação de mestrado a ser defendida na UFPE e tem por objetivo identificar a relação dos estilos de liderança e da inteligência emocional na percepção da importância das dimensões do controle interno.

Esta pesquisa tem como público-alvo gestores da área administrativa (pró-reitores, diretores gerais, diretores administrativos) e da área de ensino (pró-reitores, diretores e coordenadores de curso) do Instituto Federal da Bahia (IFBA), buscando uma melhor compreensão sobre algumas questões que podem impactar nas percepções quanto à importância das dimensões do controle interno.

A pesquisa será realizada por meio de um questionário *online* através da plataforma de Formulários do Google *Forms*. Estima-se que você precisará de aproximadamente 20 minutos para responder o questionário. As perguntas dispostas no questionário têm caráter individual, referente a sua própria realidade profissional. Não há respostas “certas” ou “erradas”. O interesse desta pesquisa é nas percepções, opiniões e experiências dos(as) Srs.(Sr<sup>as</sup>). Portanto, é requerido que o(a) Sr/Sr<sup>a</sup> preencha de forma privativa e com o máximo de atenção possível. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa. O questionário estará disponível para ser respondido entre os dias 22/08 e 21/09/2023.

**Riscos:** os participantes dessa pesquisa estão sujeitos aos riscos de quebra de anonimato, cansaço ao responder às perguntas do questionário, medo de não saber responder ou de ser identificado, desconforto em responder às perguntas. Para evitar ou minimizar os possíveis riscos serão tomadas as seguintes medidas: esclarecer e informar a respeito do anonimato e da possibilidade de interromper o processo quando desejar, sem danos e prejuízos à pesquisa e a si próprio; garantir a retirada do consentimento prévio ou interrupção do preenchimento das respostas e não enviar o formulário, caso desista de participar da pesquisa; garantir explicações necessárias para responder as questões ou esclarecimento de quaisquer dúvidas

disponibilizando o contato da pesquisadora; garantir o sigilo em relação às respostas, que serão confidenciais e utilizadas apenas para fins científicos; assegurar que, terminada a coleta de dados, será realizado o "download" dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local da pesquisadora responsável, apagando todo e qualquer registro da plataforma virtual ("nuvem").

**Benefícios:** O benefício esperado com a pesquisa será compreender as relações entre os estilos de liderança e a inteligência emocional dos participantes na percepção da importância do controle interno na Instituição de estudo, podendo contribuir com a verificação de uma possível eficiência da gestão visto a relevância dada à implementação dos controles internos.

Esclarecemos que todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade da pesquisadora, pelo período mínimo de 5 anos após o término da pesquisa.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária.

Recomendamos o(a) Sr.(a). imprimir este TCLE e guardá-lo como comprovante de seu consentimento e dos termos aqui descritos, ou fazer download em PDF através do link: <https://docs.google.com/uc?export=download&id=1PZbMYAMW5R1jcpNzOSz7iw1u5RhNMQ6Y>

Agradecemos por sua disposição em participar da pesquisa.

Ao clicar no botão abaixo, o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador.

( ) Li e concordo em participar da pesquisa

### **PARTE A – Percepção da implementação e da importância do controle interno - adaptado de Sousa, Souto e Nicolau (2017)**

As afirmativas a seguir buscam avaliar sua percepção quanto à implementação, em seu/sua campus/unidade, das dimensões do controle interno de acordo com o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations* - COSO (2013) e o grau de importância que você atribui para cada dimensão.

Controle interno 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).

1. A seguir você encontrará um conjunto de afirmativas relacionadas às práticas de controle interno. Para cada uma delas você deverá assinalar o número que melhor representa dois aspectos que estão sendo avaliados: a implementação da prática na realidade do(a) seu/sua campus/unidade e o grau de importância que você atribui para implementação da respectiva dimensão de controle interno em seu/sua campus/unidade.

Você deverá escolher o número a ser atribuído a cada dimensão de acordo com as escalas apresentadas a seguir:

	1	2	3	4	5
<b>Implementação</b>	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>Grau de Importância</b>	Não é importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante

### Ambiente de Controle

Se refere ao conjunto de normas, processos e estruturas que fornecem a base para a condução do controle interno na organização, sendo suas diretrizes de responsabilidade da estrutura de governança e alta administração.

AFIRMATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Seu/sua campus/unidade demonstra comprometimento com integridade e valores éticos.		
Seu/sua campus/unidade exercita a supervisão de controles internos.		
Seu/sua campus/unidade estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos.		

### Avaliação de Riscos

Envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos.

AFIRMATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Seu/sua campus/unidade especifica objetivos claramente.		
Seu/sua campus/unidade identifica e analisa riscos.		
Seu/sua campus/unidade avalia riscos de fraude.		

### Atividades de Controle

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.

AFIRMATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Seu/sua campus/unidade seleciona atividades de controle com base em riscos.		

Seu/sua campus/unidade implementa controles internos com políticas e procedimentos.		
---	--	--

### Informação e Comunicação

A informação é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de controle interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos.

AFIRMATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Seu/sua campus/unidade comunica internamente as informações relevantes para o controle.		

### Atividades de Monitoramento

Uma organização utiliza avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente.

AFIRMATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Seu/sua campus/unidade conduz avaliações para verificar eficácia do controle.		
Seu/sua campus/unidade avalia e comunica resultado das avaliações para a melhoria do controle.		

## PARTE B – Estilos de liderança – Gong e Subramaniam (2020)

As questões abaixo buscam identificar os estilos de liderança no contexto da Instituição de Ensino.

### 2. Avalie com que frequência você apresenta os comportamentos a seguir.

Para responder às perguntas, por favor considere a seguinte escala: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3= Às vezes; 4= Com bastante frequência; 5= Frequentemente, se não sempre.

AFIRMATIVAS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Facilito a assistência e suporte para o pessoal externo, conforme necessário.					
Insisto apenas no melhor desempenho da equipe.					
Não exijo da equipe mais do que o absolutamente essencial para realizar seu trabalho.					
Fico satisfeito com o desempenho da equipe, desde que as formas estabelecidas funcionem.					

Desafio a equipe a reexaminar algumas suposições básicas sobre seu trabalho.					
Garanto aos membros da equipe que eles podem obter o que desejam pessoalmente em troca de seus esforços.					
Faço elogios pessoais aos membros da equipe quando eles fazem um trabalho excelente.					
Tenho capacidade e discernimento para superar qualquer obstáculo.					
Lidero 'fazendo' ao invés de simplesmente 'dizer'.					
Forneço treinamento estendido para desenvolver conhecimentos e habilidades relevantes para os objetivos da Instituição de ensino.					
Trato a equipe como indivíduos com necessidades e conhecimentos únicos.					
Faço perguntas que levam a equipe a pensar sobre o que estão fazendo.					
Exijo respeito de todos na Instituição.					
Simbolizo o sucesso e a realização dentro da profissão.					
Encorajo a equipe com visões do que podem realizar se trabalharem juntos.					
Forneço aos membros da equipe informações relevantes para a implementação de políticas escolares.					
Comporto-me de maneira cuidadosa com as necessidades pessoais da equipe.					
Mostro aos membros da equipe que há grandes expectativas para eles como profissionais.					
Não me contento com o segundo melhor desempenho do trabalho do pessoal.					
Incentivo os subordinados a serem 'jogadores de equipe'					
Deixo as pessoas menos preocupadas com suas próprias necessidades imediatas e mais preocupadas com a Instituição atingindo seus objetivos.					
Estimulo a equipe a repensar a maneira como fazem as coisas.					
Ajudo a equipe a conseguir o que eles decidem que querem.					
Não tento mudar nada, desde que as coisas estejam indo bem.					
Faço a equipe se sentir e agir como líderes.					

Forneço bons modelos para a equipe seguir.					
Dou à equipe um senso de propósito geral.					
Forneço reconhecimento especial quando o trabalho da equipe é especialmente bom.					

### PARTE C – Inteligência emocional – Palmer *et al.* (2009)

As questões a seguir se referem ao seu comportamento no ambiente de trabalho.

#### 3. Avalie com que frequência você apresenta os comportamentos a seguir.

Para responder às perguntas, por favor considere a seguinte escala: 1= Quase nunca; 2 = Raramente; 3= Às vezes; 4= Geralmente; 5= Quase sempre.

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

**PARTE D - Características do respondente**

4- Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Não desejo informar

5 – Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

6 – Qual é o seu maior grau de instrução?

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: \_\_\_\_\_

7 – Qual é o seu cargo efetivo na Instituição?

- Docente
- Técnico-administrativo
- Outro: \_\_\_\_\_

8- Qual a posição hierárquica que você ocupa atualmente?

- Pró-Reitor(a)
- Diretor(a) geral
- Diretor(a) da área administrativa
- Diretor(a) da área de ensino
- Coordenador(a) de curso
- Outro: \_\_\_\_\_

9 - Há quantos anos (completos) você está no seu cargo atual? \_\_\_\_\_

10- Há quantos anos (completos) você exerce cargo de chefia nesta Instituição? \_\_\_\_\_

11- Há quantos anos (completos) você trabalha nesta Instituição? \_\_\_\_\_

**Os resultados desta pesquisa estarão disponíveis em breve. Se você tiver interesse em receber o relatório com resultados da pesquisa, ficáramos muito gratos se você pudesse adicionar o seu e-mail aqui:**

\_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua participação!

## APÊNDICE B - RESULTADOS DA REGRESSÃO – SAÍDA SPSS.

### 1) Regressão Múltipla

#### Variables introducidas/eliminadas<sup>b</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	LTF, IE, LTS <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

b. Variable dependiente: PCI

#### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,447 <sup>a</sup>	,200	,164	7,180	1,777

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	862,477	3	287,492	5,576	,002 <sup>a</sup>
Residual	3454,453	67	51,559		
Total	4316,930	70			

a. Variables predictoras: (Constante), LTF, IE, LTS

b. Variable dependiente: PCI

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	19,790	8,254		2,398	,019		
IE	,099	,148	,083	,671	,505	,776	1,288
LTS	,154	,312	,067	,492	,624	,644	1,552
LTF	,238	,099	,363	2,406	,019	,525	1,905

a. Variable dependiente: PCI

## 2) Regressão – Liderança Transformacional x Inteligência Emocional

### Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	IE <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: LTF

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Durbin-Watson
1	,447 <sup>a</sup>	,200	,188	2,14

a. Variables predictoras: (Constante), IE

b. Variable dependiente: LTF

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 IE	2012	1	2012	17,2	< ,001 <sup>b</sup>
Residual	8049	69	117		

a. Variable dependiente: LTF

b. Variables predictoras: (Constante), IE

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	37,944	10,709		3,54	< ,001		
IE	,812	,195	,447	4,15	< ,001	1,00	1,00

a. Variable dependiente: LTF