

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

**Atena**
Editora
Ano 2021

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Atena
Editora

Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa

Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

- Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

- Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

- Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliã Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-973-8

DOI 10.22533/at.ed.738211504

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO ESTADO DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Diones Bugalho

Silvana Dalmut Kruger

DOI 10.22533/at.ed.7382115041

CAPÍTULO 2..... 18

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

José Alisson de Oliveira

Guilherme da Silva Andrade

DOI 10.22533/at.ed.7382115042

CAPÍTULO 3..... 30

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Rutineia de Oliveira Carvalho

Faerly Pereira Pinho

DOI 10.22533/at.ed.7382115043

CAPÍTULO 4..... 45

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Abner Santos Belém

Raphael Henrique de Fernandes Matos

DOI 10.22533/at.ed.7382115044

CAPÍTULO 5..... 57

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SOCIAL E RELACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE SAUDÁVEL NO TRABALHO

Elizeth Germano Mattos

Gislaine Lima da Silva

Bruna da Costa Nasimbern dos Santos

Hingrid Furquim Gomes

DOI 10.22533/at.ed.7382115045

CAPÍTULO 6..... 66

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: UM RELATO DOS NÚMEROS DE ACIDENTES DO TRABALHO E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BRASIL (2012-2018)

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Júlio Cesar da Silva

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Sulamytha da Silva Brum

DOI 10.22533/at.ed.7382115046

CAPÍTULO 7.....83

POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Larissa Bulsing Fontana
Ellen Freitas dos Santos
Cleuber Rodrigo do Amarante Roggia

DOI 10.22533/at.ed.7382115047

CAPÍTULO 8.....91

CONQUISTAS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE *GAMES*, OS *YOUTUBERS* E *STREAMERS*

Felipe Viktor Rossa
Juciele Marta Baldissarelli
Adelcio Machado dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.7382115048

CAPÍTULO 9.....103

RELACIONAMENTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* E SUA APLICAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO METAL-MECÂNICA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

Adriana Troczinski Storti
Glaucia Karina Martofel
Silvana Saionara Gollo

DOI 10.22533/at.ed.7382115049

CAPÍTULO 10.....116

O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Adriana Rodrigues de Melo Tavares
Márcia Lopes Reis
Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha

DOI 10.22533/at.ed.73821150410

CAPÍTULO 11.....128

EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR RURAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF TACNA

Lucy Goretti Huallpa Quispe
Brígida Dionicia Huallpa Quispe
Lucilda Stefani Herrera Maquera
Patricia Matilde Huallpa Quispe
Mario Román Flores Roque
Isabel del Carmen Espinoza Reynoso
Giovanna Verónica Guevara Cancho
Walter Merma Cruz

DOI 10.22533/at.ed.73821150411

CAPÍTULO 12..... 142

ANÁLISE ERGONÔMICA DE UMA BIBLIOTECA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO

Mateus Araújo de Araújo
Marcos Araújo de Araújo
Alberto Carlos de Melo Lima
Déborah Sampaio Pedreira Alves
Everton David Souza Quemel

DOI 10.22533/at.ed.73821150412

CAPÍTULO 13..... 155

PERCEÇÃO DA GESTÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS POR PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS

Naiara Silva Ferreira
Artur Vicente da Costa
Anderson Lopes Nascimento
Fernando Antônio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.73821150413

CAPÍTULO 14..... 172

PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE DE APLICATIVOS SOB A PERSPECTIVA DA USABILIDADE E ABORDAGENS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO DO *M-LEARNING*: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES

Marcos Vinicius Mendonca Andrade

DOI 10.22533/at.ed.73821150414

CAPÍTULO 15..... 185

AS DIFICULDADES DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS EM FREQUENTAR AS MONITORIAS DE UMA UNIVERSIDADE

Vanessa Miguel Augusto de Souza
Isabel Cabral

DOI 10.22533/at.ed.73821150415

CAPÍTULO 16..... 198

PANORAMA DO USO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS EM PESQUISAS SOBRE A APLICAÇÃO DA ESCALA HEdPERF

Grasiano Freitas da Silva
Sandro Vieira Soares
Cristina Martins

DOI 10.22533/at.ed.73821150416

CAPÍTULO 17..... 217

ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA

Ronie Oliveira Reyes

DOI 10.22533/at.ed.73821150417

CAPÍTULO 18.....	236
NEUROMARKETING E ESTÍMULOS VISUAIS: O PODER DE ESTÍMULOS VISUAIS NO PROCESSO DE DECISÃO INSTINTIVA	
Ana Giulia Pfau Machado	
Luciana do Nascimento Lanchote	
DOI 10.22533/at.ed.73821150418	
CAPÍTULO 19.....	255
MÃES, CONSUMIDORAS POR NATUREZA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE OS NOVOS BRECHÓS INFANTIS	
Andréia Castiglia Fernandes	
Priscila Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.73821150419	
CAPÍTULO 20.....	268
MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CONTROLE DO TABAGISMO	
Juliana Couto Monteiro de Barros	
João Felipe Rammelt Sauerbronn	
DOI 10.22533/at.ed.73821150420	
CAPÍTULO 21.....	284
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO	
Ana Claudia Floriano da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.73821150421	
CAPÍTULO 22.....	303
EMPREENDEADORISMO, UM INSTRUMENTO SOCIAL, ESTUDO DE CASO NA ONG GERANDO FALCÕES	
Elisa Oliveira Santana	
Juliana Aparecida da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.73821150422	
CAPÍTULO 23.....	318
INOVAÇÕES SOCIAIS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: NOVAS FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOTELEIROS	
Asier Baquero	
DOI 10.22533/at.ed.73821150423	
CAPÍTULO 24.....	328
EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	
Gabriela de Vasconcelos	
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim	
DOI 10.22533/at.ed.73821150424	

CAPÍTULO 25.....	348
ABATE DE BOVINOS NO BRASIL E GESTÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS: TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE Eugenize Bezerra Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150425	
CAPÍTULO 26.....	365
A RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL DA EMPRESA PIZZARIA ABC EM SEIS MESES DA PANDEMIA DO COVID 19 Iara Sônia Marchioretto Mayara Pereira de Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150426	
CAPÍTULO 27.....	383
PERSPECTIVAS DOS CONSULTORES DO SEBRAE DA REGIONAL CENTRO MEDIANTE AO CENÁRIO ATUAL DA COVID-19 Jonas Roberto dos Santos Paixão Heverton Freire Almeida DOI 10.22533/at.ed.73821150427	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	397
ÍNDICE REMISSIVO.....	398

CAPÍTULO 1

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO ESTADO DO PARANÁ

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 30/12/2020

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/5068106169312813>

Diones Bugalho

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/3406378181071296>

Silvana Dalmut Kruger

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>

RESUMO: O estudo teve como objetivo verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), nas cooperativas agroindustriais paranaenses. A coleta de dados ocorreu por questionário, observando a amostra da pesquisa é composta por 32 cooperativas agroindustriais. Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* demonstraram que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância com os sistemas de crenças, o qual representa um conjunto de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores.

Houve correlação estatisticamente significativa com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399) com o estilo de liderança transacional. Os resultados da pesquisa demonstraram correlação fraca (0,397) entre os sistemas de Crença e Interativo, correlação moderada (0,462) entre os sistemas de Crença e de Restrições e correlação forte (0,711) entre o sistema de Crenças e o de Diagnóstico. Ademais, observou-se correlação fraca entre: o sistema Interativo e o de Restrições (0,447); o sistema Interativo e o de Diagnóstico (0,356); O sistema de Restrições e o de Diagnóstico (0,522). Conclui-se que os sistemas de diagnóstico e sistemas interativos são os de maior utilização nas cooperativas agroindustriais paranaenses.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de liderança, sistema de controle gerencial, alavancas de controle.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT CONTROL STYLE: THE ROLE OF CONTROL LEVERAGES IN THE AGRO- INDUSTRIAL COOPERATIVES OF THE STATE OF PARANA

ABSTRACT: The study aimed to verify the relationship between leadership styles and control levers by Simons (1995), in Paraná's agro-industrial cooperatives. Data collection took place through a questionnaire, observing the research sample is composed of 32 agro-industrial cooperatives. The results presented in Pearson's correlation test showed that managers framed in the transformational leadership style have significance with belief systems, which represents a set of definitions that point out the

values that the company wants its employees to follow. There was a statistically significant correlation with the Belief systems (0.378); Interactive (0.350); and Diagnostic (0.399) with the transactional leadership style. The results of the research showed a weak correlation (0.397) between the Belief and Interactive systems, a moderate correlation (0.462) between the Belief and Restriction systems and a strong correlation (0.711) between the Belief and Diagnostic systems. Furthermore, a weak correlation was observed between: the Interactive system and the Restrictions system (0.447); the Interactive and Diagnostic systems (0.356); The Restrictions and Diagnostics system (0.522). It is concluded that the diagnostic systems and interactive systems are the most used in paranaense agroindustrial cooperatives.

KEYWORDS: Leadership style, management control system, control levers.

1 | INTRODUÇÃO

As cooperativas do agronegócio representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola brasileiro e envolvem mais de um milhão de associados, totalizam mais de 1.500 unidades e geram aproximadamente 190.000 empregos diretos, demonstrando a importância para a economia nacional (OCB, 2019). As cooperativas precisam de processos eficientes de controle e monitoramento, especialmente pela forma de constituição e prestação de contas aos cooperados, que possuem direito de propriedade e de decisão (PLETSCH; LAVARDA, 2016). Neste contexto, as cooperativas necessitam de sistemas de controles gerenciais que possibilitem aos gestores a análise e tomada de decisões de forma eficaz (SANTOS, BEUREN, CONTES, 2018).

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) desempenha um papel de destaque nas organizações, atuando como avaliador de desempenho (ANTHONY et al., 2016). O SCG avalia o comportamento e o desempenho organizacional, fornecendo assistência no gerenciamento e controle dos resultados (SANTOS, BEUREN, CONTES, 2018). Controles gerenciais podem ser utilizados de diferentes formas nas organizações, os argumentos de Simons (1995), evidenciam que podem ser utilizados como sistemas de crenças, diagnóstico, interativo e de fronteira. Estas quatro alavancas de controle, segundo Pletsch e Lavarda (2016) contribuem no entendimento da aplicação dos controles gerenciais em cooperativas agroindustriais.

No âmbito de estilos de liderança, as do tipo transformacional e transacional estão sendo apontadas como uma das mais importantes teorias atuais (HU, WANG, LIDEN; SUN, 2012), apresentado intenso vínculo com os SCG (CALAÇA; VIZEU, 2015; CRUZ, FREZATTI; BIDO, 2015).

Estudos de Souza e Cruz (2016); Gomes e Dewes (2017) levaram em consideração a visão do líder e a visão do liderado em organizações cooperativas. Souza e Cruz (2016) avaliaram os estilos de liderança adotados na percepção de gestores e cooperados em uma cooperativa vinícola. Os resultados mostram que para ambos, gestores e cooperados, o estilo de liderança transformacional prevaleceu, com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e apreço pelos outros. Para os autores, isto revela que,

na cooperativa em questão, os gestores estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional de forma complementar, o que por sua vez possibilita uma relação harmoniosa entre líder e liderados, demonstrando assim a influência dos estilos de liderança (SOUZA; CRUZ, 2016).

Com base no contexto apresentado surge o problema que será investigado por esta pesquisa: Qual a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense? Com o objetivo de verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense.

Justifica-se a relevância da pesquisa devido à escassez de evidências empíricas no Brasil sobre o uso do SCG (AGUIAR; FREZATTI, 2007; OYADOMARI, 2008), e estilos de liderança adotados em cooperativas agroindustriais (PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA et al., 2018). Além disso, este estudo difere-se dos demais por abordar os SCGs das Cooperativas Paranaenses.

Destaca-se ainda, a relevância econômica das cooperativas para o desenvolvimento e crescimento do país, pela representatividade na geração de empregos e renda (OCEPAR, 2018), no cenário paranaense existem 215 cooperativas ativas, com mais de 1,7 milhões de cooperados ativos, ou seja, aproximadamente 15,58% da população paranaense faz parte de algum tipo de cooperativa, quanto ao faturamento, representou 19% do PIB estadual, sendo de R\$ 83,7 bilhões em 2018 (OCEPAR, 2018). Ao analisar somente as cooperativas agroindustriais, identificou-se em 2018, 61 cooperativas, as quais atingiram o faturamento de R\$ 70,5 bilhões OCEPAR (2018).

Tem-se como contribuição teórica, o estudo do SCG, estilos de liderança e sobretudo o entendimento do uso das alavancas de controle em diversas cooperativas agroindustriais paranaenses. Torna-se relevante no campo prático e social, uma vez que poderá contribuir ao propiciar informações relevantes para o processo de gestão, O estudo, por sua vez também contribui ao visualizar na prática as alavancas de controle.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

No referencial teórico deste estudo é apresentado uma abordagem conceitual de sistemas de controle gerencial, estilos de liderança e estudos correlatos que auxiliam na análise dos dados.

2.1 Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) apresenta-se como um instrumento informacional que serve de embasamento aos gestores na busca de ações que facilitam nas tomadas de decisões (SANTOS; BEUREN; CONTES, 2018). Neste sentido, apurar as necessidades de informações dos gestores não é tarefa de fácil execução. O obstáculo

persiste em como os tomadores de decisão percebem seus ambientes informacionais. (ANTHONY et al., 2016). A forma mais simples de identificar as necessidades é através do questionamento direto ao gestor sobre o tipo de informação de que precisa e, caso persista alguma dúvida, determinar os fatores críticos de sucesso e, em consequência, as informações necessárias para monitorá-los (DEFAVERI, 2018).

Anthony *et al.* (2016), destacam os principais objetivos dos controles gerenciais, dentre os quais: planejar o que a organização deve fazer; coordenar as atividades de várias partes da organização; comunicar a informação; avaliar a informação; decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Os SCGs podem ser classificados de várias maneiras (por exemplo, mecanicistas/ orgânicos) e podem estar relacionados a várias das características da empresa (LANGFIELD- SMITH, 2007). No entanto, a grande variedade de classificações é uma fonte de dificuldade na pesquisa sobre SCG (MALMI; BROWN, 2008), com todas as classificações sujeitas a críticas. Por exemplo, Ferreira e Otley (2009) destacam as limitações da distinção tradicional entre planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional, enquanto Langfield-Smith (2007) considera essa distinção artificial. Apesar dessa variedade, os pesquisadores geralmente se concentram em um SCG específico (FERREIRA; OTLEY, 2009). Sabendo disso, as pesquisas realizadas até meados da década de 90, estavam focadas apenas nos controles e informações contábeis, entretanto, mais recentemente, a contribuição e a importância de outros tipos de controle foram reconhecidas (LANGFIELD-SMITH, 2007; CRESPO *et al.*, 2019).

O Quadro 1 apresenta o framework das alavancas de controle de Simons (1995), bem como suas características no ambiente organizacional.

Sistemas	Conceito e contextualização	Características
Sistema de crenças	O sistema de crenças é usado para inspirar e direcionar a busca por novas oportunidades. Este sistema representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores, bem como a direção que devem seguir. (SIMON, 1995; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).	Espera-se que os líderes comuniquem e reforcem, formal e metodicamente, as definições de crenças aos seus liderados.
Sistema interativo	O sistema interativo tem a finalidade de proporcionar o envolvimento dos líderes em decisões que envolvem atividades de seus liderados (LAVARDA, 2016).	Incita-se a busca por novas oportunidades e busca promover aprendizagem organizacional, consentindo identificação de estratégias emergentes.

Sistema de restrições	O sistema de restrições coloca limites à ação organizacional, devendo ser empregado para esquematizar um campo aceitável de atividades, levando em conta riscos que carecem ser evitados e, do mesmo modo, oportunidades que precisam ser desejadas (LAVARDA, 2016).	Busca-se evitar riscos, e incita do mesmo modo, oportunidades a serem desejadas.
Sistema Diagnóstico	É a alavanca de controle mais tradicional, projetado para assegurar a realização de objetivos. Produz um efeito oposto ao sistema interativo. Enquanto este encoraja a busca e o surgimento de novas ideias e experimentações, aquele trabalha para que a empresa não se desvie do foco (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; LAVARDA, 2016).	O uso diagnóstico serve para monitorar resultados obtidos e corrigir desvios daquilo que é esperado.

Quadro 1 - Contextualização framework das alavancas de Simons (1995)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se no Quadro 1, a importância que as quatro alavancas de controle representam para o SCG, uma vez que grande parte dos estudos explora apenas os usos interativo e/ou diagnóstico. Por isso, os líderes devem buscar seu uso integrado e balanceado para colocar a estratégia em prática (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

O *framework* das alavancas (*Levers of Control-LOC*) de Simons (1995) visa um sistema de controle gerencial voltado à implantação e ao monitoramento das estratégias da organização. Em conformidade com o modelo, existem quatro conceitos norteadores que devem ser considerados na organização: a) valores centrais, b) riscos a serem evitados, c) variáveis críticas de desempenho e d) incertezas estratégicas (SIMONS, 1995). Cada um desses conceitos é originado por um meio de sistema específico, também denominado de alavanca de controle: a) Sistemas de Crenças (*Belief System*); b) Sistemas de restrições (*Boundary Systems*); c) Uso Diagnóstico do Sistema de Controle (*Diagnostic Use of Control System*) e d) Uso Interativo do Sistema de Controle (*Interactive Use of Control Systems*) (BIDO, 2015; LAVARDA, 2016; DEFAVERI, 2018; PLETSCH; ROSA *et al.*, 2018; CRUZ; FREZATTI;).

No Brasil, estudos que analisaram o SCG apontam afinidade dos atributos do controle gerencial com diferentes contextos de organizações (OYADOMARI, 2008; ALVES, 2010; VASCONCELOS, 2012; CALAÇA; VIZEU, 2015; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA *et al.* 2018; SANTOS; BEUREN; CONTE, 2018).

Estudos Oyadomari (2008) averiguou a existência, identificou e qualificou os relacionamentos entre o uso de Sistemas de Controle Gerencial e as competências organizacionais. Para tanto foi aplicado um questionário em 104 empresas das 1000 maiores empresas do Brasil que constam na Revista Exame – Edição Melhores e Maiores de 2008. Os resultados obtidos evidenciaram que o uso de sistemas de diagnóstico é fundamental para a gestão da organização e a comparação de metas com os resultados alcançados não desestimula as competências organizacionais; o uso interativo está relacionado de forma positiva com as competências organizacionais.

Cruz, Frezatti e Bido (2015), realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em compreender, a partir do perfil de representantes da diretoria de 164 empresas listadas na edição Melhores & Maiores 2012, como o estilo de liderança influencia a definição de uso de SCG e como este impacta o processo de inovação nessas organizações. O estudo explorou o estilo de liderança como um antecedente da definição de uso SCG e o papel de seus diferentes tipos de uso na inovação tecnológica. Portanto, a liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças

O estudo de Pletsch e Lavarda (2016), verificou como as alavancas de controle de Simons (1995) são utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial com várias unidades de negócios espalhadas pelo Brasil e com aproximadamente 1.600 funcionários. O estudo concluiu que sistemas de diagnóstico (monitoramento das atividades) e sistemas interativos (envolvimento dos gestores, incentivo à aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias) são os de maior utilização na organização, pois estes são utilizados constantemente e fazem parte do dia a dia da organização objeto do estudo. As crenças não são disseminadas de forma clara e os sistemas de fronteiras são utilizados somente quando existe a necessidade de se estabelecer limites de atuação e comportamentais, não sendo utilizados constantemente.

2.2 Estilos de Liderança

Na Administração, a liderança é vinculada ao interesse na eficiência produtiva, tendo como ponto central a capacidade de líderes e liderados alcançarem os resultados organizacionais (CALAÇA; VIZEU, 2015).

A liderança transformacional pode ser atribuída a obra de Burns (1978), a expressão foi difundida na literatura gerencialista pela obra de Bernard Bass e seus colaboradores (2008), de tal modo que o modelo dicotômico transacional e transformacional é reconhecido pelos estudiosos de liderança em organizações como uma das mais relevantes abordagens sob o ponto de vista da “nova liderança” (VILELA, 2012).

No Quadro 2 apresenta-se o conceito e contextualização dos estilos de liderança transformacional e transacional, bem como suas características inerentes.

Estilos de liderança	Conceito e Contextualização	Características Variáveis
Transformacional	Líderes transformacionais motivam seus liderados e conseguem fazer com que trabalhem além das tarefas que lhes estava atribuído, esses líderes são proativos e buscam sensibilizar seus seguidores da importância de alcançar os objetivos previstos (interesses coletivos) (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; ROSA et al., 2018).	A liderança transformacional fornece aos colaboradores, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (CALAÇA; VIZEU, 2015; ROSA et al., 2018).
Transacional ou Situacional	A liderança transacional ou situacional tem a finalidade de estimular o alcance do nível de desempenho desejado/negociado. (ROSA et al., 2018).	A liderança transacional ou situacional está fundamentada num processo de trocas que envolve expectativas e recompensas por meio do cumprimento de obrigações contratuais. Além disso não está preocupado com o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; ROSA et al., 2018).

Quadro 2 – Contextualização dos estilos de liderança

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante da relevância da liderança para o contexto organizacional e da necessidade de estudar a vinculação entre líder e liderado em organizações cooperativas agroindustriais, na próxima seção, apresenta-se alguns estudos já desenvolvidos no âmbito SCG.

Estudos de Souza e Cruz (2016); Gomes e Dewes (2017) levaram em consideração a visão do líder e a visão do liderado em organizações cooperativas. Souza e Cruz (2016) avaliaram os estilos de liderança adotados na percepção de gestores e cooperados em uma cooperativa vinícola. Os resultados mostram que para ambos, gestores e cooperados, o estilo de liderança transformacional prevaleceu, com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e apreço pelos outros. Para os autores, isto revela que, na cooperativa em questão, os gestores estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional de forma complementar, o que por sua vez possibilita uma relação harmoniosa entre líder e liderados (SOUZA; CRUZ, 2016).

Calaça e Vizeu (2015) compreendendo que a perspectiva adotada no texto seminal de Burns (1978) sobre liderança transformacional se propusera a contrapor seus principais argumentos em relação àqueles formulados por autores de liderança transformacional na área de Administração. Para tanto, adotaram a análise sócio-histórica, um método que visa a evitar o erro da livre interpretação de uma obra contextualmente situada. Assim, concluíram que o ponto central da liderança transformacional, para Burns, é a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento na relação utilitária entre líder e liderados. Esses dois pontos são reforçados ao longo do texto pelos exemplos dados pelo autor, quase sempre relacionados ao contexto da liderança no âmbito político e dos movimentos sociais, onde a questão ético-moral é tomada em uma dimensão societal.

O estudo de Rosa et al. (2018) investigou a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder em uma cooperativa agroindustrial da região sul do Brasil. Os resultados indicaram uma forte conexão entre líder e liderados, o que parece ser benéfico ao desenvolvimento do trabalho em organizações cooperativas. A conexão pode ser demonstrada porque o líder afirma incentivar os liderados para resolução de problemas e apoiar na facilitação do trabalho, enquanto os liderados percebem que são motivados para desenvolvimento pessoal e profissional. Ademais, pode-se classificar a atuação do líder de acordo com preceitos da liderança situacional e transformacional.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos. Esse conjunto, é chamado de procedimentos metodológicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse sentido, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, realizada por meio de levantamento e com abordagem de cunho quantitativo.

A pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário enviado para os diretores e gestores do departamento contábil, *controllers* e contadores responsáveis pelas cooperativas agroindustriais que compõem a amostra da pesquisa. O questionário estruturado foi dividido em três partes: (i) identificação do perfil dos respondentes da pesquisa, bem como o porte da cooperativa, número de cooperados, faturamento; (ii) identificação e classificação das alavancas de controle de Simons (2005), conforme apresentado no Quadro 1; (iii) identificação do estilo de liderança dos gestores, conforme representado no Quadro 2. Estas etapas do questionário, possuem 42 questões com opções de resposta conforme escala *likert*: 1 - Não sei dizer; 2 - Discordo totalmente; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Concordo Parcialmente; e 5 - Concordo totalmente;

O questionário foi enviado através de *e-mail* para os respondentes após um contato inicial com a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR). Após este primeiro contato, foram convidados a participar da pesquisa os profissionais destas cooperativas através da rede social profissional *Linkedin*®. As respostas ocorreram dentre os meses de dezembro de 2019 e fevereiro de 2020. A análise dos dados coletados se deu por meio de planilhas do *software Microsoft Excel*® versão 2019, tratamentos estatísticos através do *software IBM SPSS Statistics*® versão 2.2.

A população identificada de cooperativas agroindustriais do estado paranaense é composta por 61 entidades. A pesquisa foi realizada junto as cooperativas agroindustriais que possuem suas matrizes no estado do Paraná. A amostra obtida corresponde a 32 cooperativas, corresponde a 52% do total de cooperativas deste ramo de atividade no estado (OCEPAR, 2018). A classificação destas está representada na Tabela 1:

Classificação	Faturamento de	Faturamento até	Representação Total	Freq. Absoluta
Pequena	-	R\$ 27.510.582,72	0,2 % Faturamento	16 Cooperativas
Média	R\$ 27.510.882,73	R\$ 144.430.559,27	1,1% Faturamento	13 Cooperativas
Média-Grande	R\$ 144.430.559,28	R\$ 1.237.976.222,31	10,4 % Faturamento	17 Cooperativas
Grande	R\$ 1.237.976.222,32	-	88,3% Faturamento	15 Cooperativas

Tabela 1 - Classificação das cooperativas agropecuárias do estado de Paraná em 2018

Fonte: OCEPAR (2018).

A Tabela 1 tem por objetivo apresentar o porte das cooperativas escolhidas desta amostra de pesquisa. É possível observar que o grupo das 61 cooperativas agropecuárias paranaenses, está distribuído entre os quatro níveis em uma quantidade semelhante, fazendo desta, uma amostra representativa para validar com estudos anteriores.

Quanto à abordagem do problema é pesquisa é de cunho quantitativo, em que os dados foram analisados utilizando-se técnicas estatísticas a partir de um questionário adaptado de pesquisas anteriores (FREZATTI; BIDO, 2015; PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA *et al.* 2018).

Os resultados são apresentados em Tabelas visando relacionar os estilos de liderança com as alavancas de controle de Simons (1995). Para tratamento estatístico dos dados foi utilizada a correlação de *Pearson* que de acordo com Fávero e Belfiore (2017), é indicada para medir a relação direta entre variáveis que se interagem entre si, de modo que seja possível identificar a força de associação entre elas. Nesse sentido, Lopes (2016), relata que o coeficiente de *Pearson* pode assumir valores positivos e negativos entre +1 a -1, tendo como ponto centralizador o “zero”. Isso significa que índices próximos de +1 possuem correlação forte e positiva entre as variáveis, do mesmo modo que índices próximos de -1 indicam correlação forte e negativa entre as variáveis, enquanto valores próximos de “zero” indicam dispersão e ausência de relação entre as variáveis analisadas.

Para aplicação do teste de correlação de *Pearson*, foram obedecidos os pré-requisitos básico do teste. Ou seja, foram realizados os testes para identificar se a amostra possuía distribuição normal, além do teste para verificação de ausência de homocedasticidade. Com os pré-requisitos atendidos, a amostra de 32 respostas foi submetida ao teste de *Pearson*. Os resultados permitem identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, bem como as características das cooperativas da amostra; analisar a classificação das alavancas de controle de Simons (2005) e identificar a correlação das alavancas de controle com o estilo de liderança dos gestores.

4 I ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados é apresentada considerando-se a amostra de 32 questionários válidos recebidos das cooperativas agroindustriais do estado do Paraná. Em relação ao porte econômico das cooperativas, a Tabela 2 classifica a amostra com base na classificação obtida a partir do relatório da OCEPAR (2018), apresentada anteriormente na Tabela 3, considerando quatro portes econômicos para as cooperativas.

Classificação	Faturamento Anual de:	Faturamento Anual até:	População	Respondentes da Pesquisa	Amostra Obtida
Pequena	-	R\$27.510.582,72	16 Cooperativas	5 Cooperativas	31%
Média	R\$27.510.882,73	R\$144.430.559,27	13 Cooperativas	5 Cooperativas	38%
Média-Grande	R\$144.430.559,28	R\$1.237.976.222,31	17 Cooperativas	13 Cooperativas	76%
Grande	R\$1.237.976.222,32	-	15 Cooperativas	9 Cooperativas	60%

Tabela 2 - Amostra das cooperativas conforme faturamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, observa-se que as principais respondentes da pesquisa foram cooperativas consideradas como média-grande e de grande porte de acordo com a classificação da OCEPAR (2018). Essas duas categorias (22 cooperativas), correspondem a 69% do total de cooperativas respondentes.

O questionário identificou ainda a estrutura organizacional da cooperativa em relação a existência do departamento de controladoria. Identificou-se que 17 respondentes (57%) afirmaram que a controladoria é um departamento/setor específico em sua cooperativa, oito respondentes (27%) indicaram que a controladoria existe por meio de diversos setores e departamentos, cada qual com suas responsabilidades. Além disso, cinco respondentes (16%) assinalaram que não existe organização interna que possibilite a identificação da gestão da controladoria em sua cooperativa. Foi observado ainda, que cinco cooperativas são classificadas em relação ao seu porte como pequenas, e também cinco como médias, evidenciando que a estrutura da controladoria surge possivelmente a partir do crescimento dessas entidades- cooperativas, pela demanda informacional.

Em relação ao tempo de atividade das entidades, o quadro de colaboradores e número de cooperados destas cooperativas, demonstra-se a Tabela 3:

Tempo de Atividade	Freq. Absoluta	Freq. (%)	Quadro de Colaboradores	Freq. Absoluta	Freq. (%)	Quadro de Associados	Freq. Absoluta	Freq. (%)
Até 20 anos	5	16%	Até 100	5	16%	Até 200	2	6%
21 a 30 anos	10	31%	101 a 300	5	16%	201 a 500	6	19%
31 a 40 anos	3	9%	301 a 700	7	22%	501 a 1.000	7	22%
41 a 50 anos	5	16%	701 a 2.000	6	19%	1.001 a 5.000	7	22%
Mais 50 anos	9	28%	Mais de 2.000	9	27%	Mais de 5.000	10	31%
Total	32	100%	Total	32	100%	Total	32	100%

Tabela 3 - Dados das cooperativas da amostra

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os dados obtidos para construção da Tabela 3, destaca-se que a cooperativa com o menor tempo de atividade possui 10 anos desde o início de sua formação, enquanto a cooperativa com maior tempo de atividade possui 76 anos. No que diz respeito ao número de colaboradores diretos, a cooperativa que possui o menor quadro funcional apresenta 16 colaboradores. Já a cooperativa com maior quadro funcional, possui 10.500 colaboradores diretos. Em relação aos cooperados, observa-se que 10 cooperativas possuem mais de 5.000 cooperados, sendo a respondente com o maior número indicou 12.300 cooperados ativos, enquanto que a cooperativa de menor número de associados possui 142 cooperados ativos.

A idade das cooperativas e a quantidade de cooperados evidencia a tradição do segmento cooperativo no Estado Paranaense, evidenciando-se como representativo por conduzir mais de 100.000 famílias do meio rural, que possuem no cooperativismo a certeza da comercialização dos produtos, demonstrando a relevância das cooperativas para o agronegócio.

A Tabela 4 tem por objetivo demonstrar o perfil dos gestores-respondentes da pesquisa, indicando o sexo, idade e o tempo de atuação na cooperativa.

Sexo	Freq. Absoluta	Freq. (%)	Idade	Freq. Absoluta	Freq. (%)	Tempo que atua na Cooperativa	Freq. Absoluta	Freq. (%)
Feminino	8	25%	Até 40 anos	10	31%	Até 5 anos	7	22%
Masculino	24	75%	De 41 a 50	16	50%	De 6 a 10	12	38%
-	-	-	Mais de 50	6	19%	De 11 a 15	6	19%
-	-	-	-	-	-	Mais de 15	7	22%
Total	32	100%	Total	32	100%	Total	32	100,00%

Tabela 4 - Perfil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos gestores-respondentes da pesquisa, observa-se que 75% são homens, com idade superior a 40 anos (69%), e que atuam a mais de 6 anos na cooperativa (78%). O campo idade era passível de preenchimento exato por parte dos respondentes, visando captar o perfil dos respondentes. Nesse sentido, destaca-se que o respondente mais jovem possui 32 anos, enquanto o gestor com mais idade, na amostra, possui 60 anos.

Posteriormente a identificação das características dos gestores e das cooperativas, questionou-se os respondentes acerca dos controles gerenciais e os estilos de liderança. A Tabela 5 sintetiza objetivos resultados apresentando a análise da relação entre os estilos de liderança e as alavancas de controle de Simons (2005), por meio da análise de correlação de *Pearson*.

MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON		TRANSFORMACIONAL	TRANSACIONAL	CRENÇAS	INTERATIVO	RESTRICÇÕES	DIAGNÓSTICO
TRANSFORMACIONAL	Correlação de Pearson	1	-,300	-,412*	-,328	-,322	-,201
	Sig. (2 extremidades)		,096	,019	,067	,072	,269
TRANSACIONAL	Correlação de Pearson	-,300	1	,378*	,350*	,236	,399*
	Sig. (2 extremidades)	,096		,033	,050	,194	,024
CRENÇAS	Correlação de Pearson	-,412*	,378*	1	,397*	,462**	,711**
	Sig. (2 extremidades)	,019	,033		,025	,008	,000
INTERATIVO	Correlação de Pearson	-,328	,350*	,397*	1	,447*	,356*
	Sig. (2 extremidades)	,067	,050	,025		,010	,046
RESTRICÇÕES	Correlação de Pearson	-,322	,236	,462**	,447*	1	,522**
	Sig. (2 extremidades)	,072	,194	,008	,010		,002
DIAGNÓSTICO	Correlação de Pearson	-,201	,399*	,711**	,356*	,522**	1
	Sig. (2 extremidades)	,269	,024	,000	,046	,002	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 5 – Matriz de correlação entre estilos de liderança e alavancas de controle

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* não indicam significância de correlação entre o estilo de liderança Transformacional e o estilo de liderança Transacional, do mesmo modo com as alavancas de controle do sistema Interativo, Restrições e Diagnóstico. Entretanto, a pesquisa revelou que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância a nível de 95% com os sistemas de crenças que representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores. Entretanto, o grau de correlação de (0,412) é considerado por Pestana e Gageiro (2008), como moderado para correlações de resultados entre 0,40 e 0,69.

Do mesmo modo, o estilo de liderança transacional, entendido como o estilo que objetiva estimular o alcance do nível de desempenho desejado, não obteve relação estatisticamente significativa com o estilo de liderança transformacional e também não teve correlação com as alavancas de controle consideradas pela literatura como Sistemas Restritivas. Entretanto, houve correlação estatisticamente significativa a nível de 95% com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399). Estes resultados indicam uma correlação considerada baixa (LOPES, 2016). Esses resultados indicam que os gestores enquadrados no estilo de liderança transacional das cooperativas agropecuárias avaliadas tendem a utilizar ferramentas de controle gerencial baseadas em sistemas de Crenças, Interativo e de Diagnóstico.

Através da correlação de *Pearson* também é possível identificar o nível de associação entre os *frameworks* das alavancas de Simons (1995). A pesquisa revelou existir correlação fraca (0,397) entre os sistemas de Crença e Interativo, correlação moderada (0,462) entre os sistemas de Crença e de Restrições e correlação forte (0,711) entre o sistema de Crenças e o de Diagnóstico. Ademais, revelou correlação fraca entre: o sistema Interativo e o de Restrições (0,447); o sistema Interativo e o de Diagnóstico (0,356); O sistema de Restrições e o de Diagnóstico (0,522).

Os achados desta pesquisa trazem novas perspectivas e corroboram com a pesquisa de Alves (2010) a qual evidenciou existir uma interdependência entre os diferentes Sistemas de Controle Gerencial da instituição e que sistemas de crenças influenciam no clima estratégico da instituição. Do mesmo modo, confirmam as evidências de Cruz, Frezatti e Bido (2015), pela qual, a liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças.

Outrossim, os resultados desta pesquisa podem ser considerados alinhados aos achados de Pletsch e Lavarda (2016), os quais concluíram que os sistemas de diagnóstico (monitoramento das atividades) e sistemas interativos (envolvimento dos gestores, incentivo à aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias) são os de maior utilização na organização objeto de estudo, assim como ocorreu com as cooperativas agroindustriais paranaenses.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense, onde por meio da pesquisa realizada foi possível correlacionar a relação entre os estilos de lideranças e as alavancas de controle, junto a estas organizações.

Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* não indicam significância de correlação entre o estilo de liderança Transformacional e o estilo de liderança Transacional, do mesmo modo com as alavancas de controle do sistema Interativo, Restrições e Diagnóstico.

No entanto, observou-se que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância a nível de 95% com os sistemas de crenças que representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores. O estilo de liderança transacional, não obteve relação estatisticamente significativa com o estilo de liderança transformacional e também não teve correlação com as alavancas de controle consideradas pela literatura como Sistemas Restritivas.

Notou-se correlação estatisticamente significativa a nível de 95% com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399). Esses resultados indicam que os gestores enquadrados no estilo de liderança transacional das cooperativas agropecuárias avaliadas tendem a utilizar ferramentas de controle gerencial baseadas em sistemas de Crenças, Interativo e de Diagnóstico.

Observou-se que os sistemas de diagnóstico e sistemas interativos são os de maior utilização nas cooperativas agroindustriais paranaenses. E houve evidências de que nas cooperativas em processo de incubação, prevalecem os SCG voltados à execução das atividades, comparativamente aos de controle, pelo qual, as cooperativas incubadas estão mais preocupadas com a concepção de suas ideias, e apenas num segundo momento com operacionalização e formalização dos instrumentos.

A contribuição da pesquisa foi a evidenciação de existir uma interdependência entre os diferentes SCG da instituição e que sistemas de crenças influenciam no clima estratégico da instituição. A liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças.

A limitação do presente estudo se deu por ter analisado cesso a 52% das cooperativas agroindustriais do Paraná, como respondentes da presente pesquisa.

Para dar continuidade ao tema proposto, sugere-se a realização de novas pesquisas em outras regiões do Brasil, para se ter uma correlação dos resultados de uma maneira mais abrangente no que se diz respeito ao papel das alavancas de controle nas cooperativas agroindustriais a nível nacional.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em: <http://www.peaunesosp.com.br/ano_inter/ano_cooperativa/os_principios_da_alianca_cooperativa_internacional.pdf>> Acesso em 10 fev. 2020.

ALVARENGA, E. M. **Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa.** 2.ed. Assunção (paraguay): A4 Disenos, 2010.

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.** 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ANTHONY, A. A. E. A. **Contabilidade gerencial:** informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. **Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971.** Lei geral do Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.mncr.org.br/biblioteca/legislacao/leis-e-decretos-federais/lei-no-5-764-de-16-de-dezembro-de-1971-lei-geral-do-cooperativismo/view>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

CALAÇA, P. A., VIZEU, F. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns:** qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Cadernos EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CRESPO, N. F., RODRIGUES, R., SAMAGAI, A., & SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2019.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; S. BIDO, Diógenes. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, 2015.v. 19, n. 6, p. 772.

DEFAVERI, I. R. **influência da estruturação na relação entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico.** 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Oeste do Paraná. Cascavel, 2018.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®.** Elsevier Brasil, 2017.

FERREIRA, Aldônio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HU, J., WANG, Z., LIDEN, R. C. SUN, J. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 5, p. 860- 868, 2012.

LANGFIELD-SMITH, Kim. A review of quantitative research in management control systems and strategy. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 753-783, 2006.

LOPES, Luis Felipe Dias. Métodos quantitativos. **Santa Maria: UFSM**, 2016.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. Atlas, 2001.

OLIVEIRA, A.; PEREZ, O. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas em Revista* v. 14, n. 15, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB, 2019). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: fev. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. (OCEPAR, 2000). Disponível em: <<http://ocepar.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. Cenário consolidado ramo agropecuário 2008 – 2018. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/download/cenarios_cooperativismo/ramo_agropecuario_fechamento_2018_publico.pdf>. Acesso em: mar. 2020.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho**: Um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos). 130 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**, 2008.

PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 28, 2016, p. 18-31.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. São Paulo: Feevale, 2013.

ROSA, B. F. C. et al. **Conexão entre líder e liderados em uma cooperativa agroindustrial da Região Sul do Brasil**. Congresso internacional de Administração, 13 a 17 de agosto, de 2018 Sucre-Bolívia. Disponível em: <https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/04232018_220421_5ade8bb9be4e6.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 28, n. 3, set/dez. 2018, p.103-132.

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

VASCONCELOS, I. M. M. **A utilização de sistemas de controle de gestão nas pequenas e médias empresas de cariz tecnológico**. 58 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2012.

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 541 f. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica - PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acidente do Trabalho 66, 69

Advergame 217, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234

AET 142, 143, 144, 147, 148, 154

Alavancas de Controle 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16

Análise 10, 16, 89, 90, 109, 110, 114, 115, 126, 142, 143, 144, 147, 148, 149, 150, 154, 155, 157, 161, 166, 168, 183, 196, 201, 213, 214, 215, 246, 266, 282, 335, 340, 364, 377

Análise Fatorial Exploratória 155, 157, 161, 162, 167, 198, 202, 212, 213

Aprendizagem com Mobilidade 172, 173, 182, 184

B

Biblioteca 15, 43, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 205, 317

Brechó Infantil 255, 258, 259, 260, 261, 264, 266, 267

C

Capital Social 106, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 297, 299, 369

Causas 65, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 145, 217, 230, 269, 307, 354, 370, 374

Clima Organizacional 20, 27, 28, 63, 64, 83, 86, 87, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 140

Competências Acadêmicas 45

Competências Gerenciais 44, 45

Comportamento do Consumidor 201, 214, 236, 237, 238, 240, 241, 253, 255, 256, 257, 261, 267, 318, 392, 394

Consultor 41, 42, 222, 383, 388, 389, 390, 392

Crítérios de Qualidade 172, 173, 174, 176, 183

D

Dificuldade 4, 64, 73, 157, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 219, 252, 259, 268, 269, 270, 274, 279, 280, 294, 331, 393

Discurso Publicitário 268, 270, 271, 272, 273, 282

E

Empreendedorismo 41, 105, 106, 284, 285, 287, 289, 291, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 315, 316, 317, 369, 384, 385, 390, 395

Empresário 108, 160, 383, 384, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394

Ergonomia 142, 143, 144, 145, 147, 148, 151, 153, 154
Escala HEdPERF 198, 200, 206, 209, 210, 212, 213
Estilo de Liderança 1, 2, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 40, 42
Estímulos Visuais 236, 237, 241, 244, 245, 250, 251, 252

F

Fatores Determinantes 155, 157, 161, 162, 164, 167, 228
Frequência 40, 66, 72, 97, 99, 100, 164, 165, 170, 185, 186, 190, 191, 194, 195, 201, 207, 208, 255, 258, 260, 264, 266, 288

G

Gamers 91, 92, 94, 95, 96, 100, 220, 228, 229, 231, 235
Gestão de Pessoas 20, 24, 25, 29, 37, 44, 83, 86, 88, 89, 90, 369
Gestão de Tecnologias 155

I

IES 155, 156, 157, 158, 161, 164, 165, 166, 167, 170, 215
Impacto 47, 64, 86, 87, 90, 98, 115, 158, 161, 220, 228, 230, 236, 241, 242, 243, 256, 257, 269, 270, 289, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 320, 321, 333, 337, 340, 342, 343, 346, 354, 359, 361, 364, 370, 371, 379, 383, 387, 391, 396
INCA/MS 268, 271, 272, 273, 274, 276, 281
Inteligência Emocional 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 65
Inteligências 48, 56, 57, 58, 59, 63, 64

L

Liderança 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 87, 106, 111, 262, 341, 343, 385, 391
Liderança Universitária 45

M

Marketing 56, 170, 214, 215, 219, 233, 234, 236, 253, 266, 267, 268, 269, 281, 282, 324, 325, 326, 327, 344
Marketing Social 219, 268, 269, 270, 281, 282
Métodos Quantitativos 16, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 208, 211, 212, 213, 214, 215, 216
Mobile Learning 172, 173, 174, 183, 184
Monitoria 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197
Mudança Social 268, 270, 273, 274, 279, 280

N

Negócio 111, 160, 255, 258, 259, 260, 262, 264, 266, 285, 287, 289, 290, 295, 296, 297, 304, 305, 306, 307, 316, 317, 338, 341, 358, 383, 385, 386, 389, 390, 391, 392, 394

Neuromarketing 236, 237, 240, 241, 253, 254

Normas 67, 68, 69, 70, 71, 79, 81, 82, 128, 142, 145, 147, 149, 153, 177, 330, 333, 351, 367

O

ONG 303, 306, 310, 311, 312, 313, 315

P

Produção de Conteúdo 91, 99

Professores Universitários 155, 337

Publicidade em Jogos 217, 218, 228, 232, 234

Q

Qualidade de Vida 58, 64, 66, 71, 74, 79, 84, 88, 89, 158, 304, 328, 329

Qualidade de Vida no Trabalho 66, 71, 79, 88

R

Recursos Humanos 25, 29, 83, 84, 85, 87, 89, 126, 128, 134, 135, 141

Redes 93, 94, 97, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 172, 244, 261, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 296, 308, 319, 320, 322, 324, 325, 326, 353

Reuso Inteligente 255, 256, 258, 259, 260, 264, 265, 266

Rotatividade de Pessoal 83, 84, 85, 86, 88, 89

S

Saúde Ocupacional 66, 68, 70, 77, 78, 79, 89

Secretariado Executivo 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 62, 65

Segurança do Trabalho 66, 68, 70, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 145, 154

Sistema de Controle Gerencial 1, 2, 3, 5, 16

Social 3, 8, 15, 35, 47, 48, 49, 50, 53, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 88, 92, 93, 94, 102, 104, 106, 110, 122, 136, 168, 183, 186, 196, 213, 219, 223, 226, 228, 230, 231, 233, 235, 237, 255, 258, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 295, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 324, 325, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 340, 341, 342, 343, 347, 348, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 377, 380, 381, 383, 385, 387, 391, 392, 394, 395

T

Tabagismo 239, 268, 269, 271, 272, 273, 277, 280, 281, 282

Técnicas Estatísticas 9, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 212, 213, 260

Trabalho 8, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 108, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 161, 164, 167, 172, 173, 174, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 195, 197, 199, 208, 209, 210, 212, 217, 228, 230, 235, 236, 241, 252, 270, 272, 273, 286, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 300, 307, 308, 309, 313, 315, 316, 337, 341, 345, 347, 351, 358, 362, 367, 368, 370, 371, 373, 375, 376, 378, 383, 385, 388, 392, 394

U

Universidade Federal de Roraima 30, 31, 33, 35, 36, 38, 39, 41, 44

Usabilidade 101, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 356

V

Videogames 97, 98, 99, 100, 217, 221, 223, 232

Y

YouTube 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 233, 293

Youtubers 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena
Editora

Ano 2021

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL