



Efeitos dos Mecanismos de Controles Informais na Resiliência Psicológica e no Comprometimento Organizacional e seus reflexos no Desempenho de Tarefas

Resumo

Esta pesquisa investiga os efeitos dos mecanismos de controle informais na resiliência psicológica e no comprometimento organizacional e seus reflexos consequentes no desempenho de tarefas de 102 profissionais que desempenham a função de *controller* em empresas industriais atuantes no Brasil. Pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e com abordagem quantitativa dos dados. Os resultados revelaram que os mecanismos de controles informais (culturais e pessoais) influenciam direta e positivamente a resiliência psicológica dos *controllers* e o seu comprometimento organizacional, refletindo positivamente no seu desempenho de tarefas. Os mecanismos de controle promovem a resiliência psicológica, refletindo em comportamentos gerenciais proativos. Sendo assim, pode-se inferir que quando a organização adota mecanismos de controles de pessoal e culturais, essa se torna capaz de atuar para potencializar a resiliência psicológica dos *controllers*. Nesta condição, estes profissionais se tornam mais comprometidos com a empresa e se esforçam mais para alcançar um melhor desempenho de tarefas. Conclui-se que a resiliência psicológica se constitui fator determinante dos efeitos dos mecanismos de controles informais no desempenho de tarefas. Estas evidências contribuem para a literatura ao revelar os efeitos cognitivos habilitantes dos controles informais, que atuam para promover as capacidades cognitivas individuais, potencializando o desempenho dos *controllers* para a execução de suas atividades de trabalho.

Palavras-chave: Mecanismos de Controles Informais. Resiliência Individual. Comprometimento Organizacional. Desempenho de Tarefas.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.

Agradecimentos: Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

1 Introdução

O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 6). Alcançar e manter o controle gerencial é fundamental para garantir o sucesso do ambiente de controle instituído, uma vez que qualquer perda de controle pode levar a danos significativos à organização (Goebel & Weibenberger, 2016). Assim, para se estabelecer um ambiente de controle gerencial adequado, é necessária a adoção de uma diversidade de mecanismos formais e informais (Chenhall & Moers, 2015; Goebel & Weibenberger, 2016).

Os controles informais são aqueles mecanismos não escritos e que tendem a influenciar o comportamento dos indivíduos ou grupos (Jaworski, 1988), pois consistem em controle profissional (Cravens et al., 2004), pessoal (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016) ou de clã (Ouchi, 1979). Já o controle cultural (Cravens et al., 2004; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016) é utilizado para escolher as pessoas certas e integrá-las com sucesso a cultura organizacional.

Baseados em padrões implícitos, os controles informais estão associados a menos desvantagens que os controles formais, pois afetam o comportamento dos funcionários de forma indireta (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), o que promove a



motivação intrínseca dos funcionários, estimulando a autonomia individual e criando um ambiente de trabalho com uma maior compreensão da importância dos objetivos da organização (Goebel & Weibenberger, 2016). Portanto, podem contribuir para elevar os níveis de comprometimento organizacional, que por sua vez, levam a um maior desempenho no trabalho (Goebel & Weibenberger, 2016). Estudos sob a perspectiva comportamental na área contábil podem fornecer evidências que auxiliem as organizações a compreender os fatores que podem influenciar o desempenho dos indivíduos em atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, lacuna teórica ainda pouco investigada neste campo de estudos (Zonatto et al., 2020).

A partir dessa perspectiva, considerando que “o sistema de controle gerencial desempenha um papel na adaptação de atitudes e de comportamentos gerenciais” (Martins 2019, p. 64) e que os mecanismos de controles informais são considerados elementos importantes do sistema de controle gerencial, principalmente em um ambiente de maior incerteza ambiental (Jaworski, 1988), torna-se relevante compreender seus efeitos cognitivos, materializados por meio da resiliência psicológica. A resiliência psicológica refere-se à capacidade que um indivíduo possui de adaptação a mudanças (Shin et al., 2012), sendo um importante recurso dentro da organização (D’ Oliveira, 2014), uma vez que a resiliência produz resultados favoráveis (Kumpfer, 2002), baixos níveis de estresse psicológico (Utsey et al., 2008) e atitudes de trabalho positivas (Youssef & Luthans, 2007). Assim, indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance dos objetivos organizacionais e no desempenho gerencial (Shin et al., 2012; D’ Oliveira, 2014).

Como consequência, é possível admitir que tais interações tendem a refletir também no comprometimento organizacional, que está relacionado à identificação e a lealdade do indivíduo com a empresa, sendo concebido pela manifestação de fatores como crenças, opiniões e ações (Mowday et al., 1979). Os mecanismos de controle também têm sido relacionados a resultados como a criatividade dos funcionários (Coelho et al., 2021) e Panagopoulou e Dimitriadis (2009) revelaram que o controle baseado em comportamento afetou positivamente os comportamentos de liderança transformacional, que, por sua vez, aumentam o desempenho do funcionário, a satisfação com a supervisão e o comprometimento organizacional. Estudos anteriores têm sugerido que indivíduos com maiores níveis de comprometimento organizacional possuem melhor desempenho no trabalho (Nouri & Parker, 1998; Goebel & Weibenberger, 2016).

Como pode-se verificar, os controles informais vêm sendo abordados cada vez mais na contabilidade, buscando recuperar a relevância da contabilidade gerencial (Goebel & Weibenberger, 2016; Boff et al., 2021) e compreender como sua inserção pode influenciar no comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho (Chenhall, 2003; Sandelin, 2008; Goebel & Weibenberger, 2016) e, conseqüentemente, refletir no desempenho das tarefas (Boff et al., 2021).

Apesar de sua importância, poucas são as evidências encontradas na literatura que tratam especificamente da análise das interações existentes entre mecanismos de controles informais e elementos cognitivos e comportamentais, como proposto nesta investigação, lacuna teórica que estimula a realização deste estudo. Estudos referentes à resiliência individual, na contabilidade gerencial, ainda são relativamente recentes (Carvalho et al., 2014). Embora sejam encontrados estudos que abordem as variáveis de controle informais (culturais e pessoais) e o comprometimento organizacional (Goebel & Weibenberger, 2016; Boff et al., 2021), assim como, com variáveis comportamentais mediadoras, como a resiliência, não se identificou na literatura estudos anteriores que discutem essas variáveis como mediadoras da relação existente entre controles informais e o desempenho de tarefas.

O desempenho no trabalho é influenciado por um conjunto de fatores e não um único preditor, os quais interagem influenciando-se mutuamente, de modo a determinar em que



condições ocorre um melhor desempenho (Zonatto, 2014). Blumberg e Pringle (1982) explicam que fatores relacionados à capacidade do indivíduo para a realização de suas atividades; à vontade em executar tais atividades; e à oportunidade que o indivíduo recebe para a realização de suas atividades de trabalho, podem se constituir determinantes do desempenho no trabalho.

Nesse contexto, considerando-se a lacuna de pesquisa identificada na literatura, se estabelece a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os efeitos dos mecanismos de controle informais na resiliência psicológica e no comprometimento organizacional e seus reflexos no desempenho de tarefas? Para responder tal questionamento, tem-se como objetivo investigar os efeitos dos mecanismos de controle informais na resiliência psicológica e no comprometimento organizacional e seus reflexos no desempenho de tarefas de profissionais que desempenham a função de *controller* em empresas industriais atuantes no Brasil. Busca-se inferir sobre os efeitos habilitantes destes mecanismos de controle gerencial, capazes de influenciar cognições (resiliência) e o comportamento humano no trabalho (comprometimento organizacional), e compreender os papéis intervenientes destas variáveis na relação existente entre os mecanismos de controle informais e o desempenho de tarefas.

A pesquisa justifica-se pela importância de se compreender tais relacionamentos, diante da lacuna de pesquisa identificada. A literatura da psicologia, em consonância com as aplicações realizadas na literatura da área de contabilidade (Birnberg et al., 2007), tem proporcionado uma maior compreensão dos efeitos da adoção e uso de mecanismos de controle gerencial no comportamento humano e no seu desempenho (Mahama & Cheng, 2013). Compreender questões que envolvem desempenho e comportamento dos funcionários no trabalho são fundamentais para projeção e implementação de sistemas de controle que promovam o desenvolvimento da organização, na busca pelo alcance de seus objetivos e resultados desejados.

Espera-se produzir novas evidências dos efeitos desses mecanismos de controle informais nas variáveis estudadas e no desempenho de tarefas, por meio da análise dos efeitos intervenientes da resiliência psicológica e do comprometimento organizacional, tendo em vista a atual situação econômica-sanitária, onde as organizações passam por adversidades por conta da pandemia, que criam tensões no ambiente de trabalho que podem afetar a capacidade de execução de tarefas de seus funcionários. Os resultados desta pesquisa contribuem para compreender como a escolha dos mecanismos de controles implicam no comportamento e ações dos indivíduos no trabalho, refletindo no desempenho das suas tarefas desenvolvidas. Além disso, este estudo contribui para a literatura existente uma vez que ainda não foram identificados estudos que buscassem analisar, a partir dessa perspectiva empírico-teórica, de forma integrada, tais relacionamentos. Como contribuições práticas os resultados encontrados revelam os papéis dos controles informais estudados no ambiente de trabalho e seus reflexos no desempenho de tarefas de *controllers*, importantes gestores que apoiam o processo de gestão organizacional.

2 Base Teórica e Hipóteses da Pesquisa

2.1 Efeitos dos mecanismos de controle informais na resiliência psicológica

Os mecanismos de controles informais tendem a influenciar o comportamento humano no trabalho mais do que os controles formais, pois os “controles formais são documentados pela gerência, enquanto os controles informais são determinantes não escritos do comportamento” (Jaworski, 1988, p. 26). Compreendem um conjunto de controles de pessoal e controles culturais (Goebel & Weibenberger, 2016). Os controles profissionais (Cravens, 2004), pessoais (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016) ou de clã (Ouchi, 1979), são utilizados para avaliação e seleção adequada dos funcionários que irão atuar na organização. Os controles culturais buscam a identificação da estrutura de normas, crenças e valores



compartilhados que podem influenciar o comportamento dos funcionários (Goebel & Weibenberger, 2016).

O conjunto de mecanismos de controles informais (Cravens, 2004; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016) são utilizados para escolher as pessoas certas e integrá-las com sucesso na cultura organizacional. Esses controles estão associados a menos desvantagens que os controles formais, pois afetam indiretamente o comportamento dos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), promovendo aspectos cognitivos e comportamentais, como a motivação intrínseca desses funcionários, estimulando a autonomia individual e criando um ambiente de trabalho com uma maior compreensão da importância do alcance dos objetivos da organização (Goebel & Weibenberger, 2016).

Neste estudo, adotou-se os controles informais de pessoal e cultural, abordados por Goebel e Weibenberger (2016), baseado na estrutura de objeto de controle de Merchant e Van der Stede (2012). De acordo com estes autores, os mecanismos formais constituem controles de resultados e controles de ação. Já os mecanismos de controles informais (controles de pessoal e culturais), buscam apoiar o desenvolvimento das atividades da organização, por meio da indicação de recursos estratégicos chave para a execução adequada de cada atividade. Evidentemente que ambos os mecanismos são capazes de atenuar problemas de controle gerencial nas organizações, porém, destinam-se a fins distintos e específicos.

Nesta pesquisa, depreende-se que os mecanismos de controle informais demonstram-se importantes para o estabelecimento de controles eficazes (Goebel & Weibenberger, 2016), capazes de potencializar a resiliência individual e o comprometimento dos indivíduos no trabalho, refletindo positivamente no seu desempenho. Assim sendo, entende-se que os controles pessoais e culturais, em alguma medida, podem ser utilizados para incentivar aspectos cognitivos, motivacionais e para assegurar comportamentos adequados (Merchant & Otley, 2007; Goebel & Weibenberger, 2016), na busca pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais previamente definidos.

Os controles de pessoal são desenvolvidos para propiciar a motivação individual (Merchant & Van der Stede, 2012) e podem contribuir, por meio de seleção, treinamentos e desenvolvimento de funcionários (por exemplo), para garantir que estes possuam conhecimento necessário para realização de tarefas e que sejam devidamente qualificados para desempenhar o trabalho de acordo com o esperado (Campbell, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), razão pela qual tende a influenciar o desempenho de tarefas. Para Campbell (2012), a seleção de funcionários é considerada um elemento importante dos sistemas de controle organizacional. Os controles culturais podem atuar no fornecimento de orientações, enfatizando a importância das normas e valores organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2012), o que também influencia o comportamento dos funcionários (Jaworski, 1988), incentivando o monitoramento para que se alcance os objetivos definidos (Merchant & Van der Stede, 2012), que refletem no seu desempenho.

Nesse sentido, os mecanismos de controles informais são considerados elementos importantes do sistema de controle gerencial, principalmente em um ambiente de maior incerteza ambiental (Jaworski, 1988), como o contexto de atuação de organizações industriais, impactadas por diferentes fatores, como no momento atual vivido, pelos efeitos decorrentes da pandemia Covid-19, que refletem em toda a cadeia de suprimentos, afetando fornecedores, funcionários e canais de distribuição. Por esta razão, em respostas a esse contexto de situação de incerteza e riscos, manifesta-se a resiliência psicológica como um importante elemento capaz de potencializar o comportamento humano no trabalho e a capacidade de adaptação dos indivíduos para a execução de suas tarefas e a superação de adversidades (Masten, 2001), aspectos preditores do desempenho.



Entende-se que a resiliência psicológica promove a capacidade de adaptações a mudanças (Shin et al., 2012), pois produz resultados favoráveis (Kumpfer, 2002), baixos níveis de estresse psicológico (Utsey et al., 2008), e atitudes de trabalho positivas (Youssef & Luthans, 2007), favorecendo o desenvolvimento das tarefas. Além disso, indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, no desempenho gerencial (Shin et al., 2012; D’Oliveira, 2014). Desta forma, os controles pessoais e culturais são mecanismos utilizados para auxiliar na escolha das pessoas ideais e para integrá-las com sucesso na cultura organizacional (Goebel & Weibenberger, 2016).

A partir destas evidências, pressupõe-se que elevados níveis de controles de pessoal (H1) e cultural (H2) tendem a aumentar a resiliência psicológica dos funcionários, uma vez que se pode selecionar pessoas com características de resiliência individual e/ou promover incentivos para se desenvolver essas características, por meio de capacitação e treinamentos, e o apoio institucional para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Assim, as duas primeiras hipóteses testadas nesta pesquisa, estabelecem que: ***Níveis mais altos de controles de pessoal (H1) e de controle cultural (H2) levam a um aumento da resiliência psicológica.***

2.2 Efeitos dos mecanismos de controle informais no comprometimento organizacional e desempenho de tarefas

Os mecanismos de controle informais também têm sido relacionados a resultados como desempenho no trabalho (Panagopoulos & Dimitriadis, 2009) e o compromisso organizacional (Panagopoulos & Dimitriadis, 2009; Boff et al., 2021). O comprometimento organizacional para Mowday et al. (1979, p. 226) “pode ser caracterizado por pelo menos três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) disposição para exercer considerável esforço em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a filiação na organização”.

De acordo com Herrera e Las Heras-Rosas (2021, p. 1), as empresas em seu ambiente de trabalho buscam criar altos níveis de desempenho dos funcionários nas suas atividades, sendo o comprometimento organizacional considerado um fator importante para o alcance deste objetivo. Contudo, “pode ser condicionado por diversos fatores, entre os quais está o contrato psicológico”. De modo geral, evidências encontradas na literatura sugerem que o nível de comprometimento organizacional pode ser influenciado por diferentes mecanismos de controle gerencial (formais e informais) (Boff et al., 2021), mecanismos de controles de pessoal e culturais (Goebel & Weibenberger, 2016), entre outros. Os resultados de Boff et al. (2021) sugerem que a interação dos controles formais e informais com o comprometimento organizacional é reforçada por meio da confiança organizacional. Além disso, o desempenho no trabalho também pode ser impactado por sistemas de controle gerencial, como por exemplo, os sistemas de crenças, limites, controle interativo e diagnóstico (Kaveski & Beuren, 2020).

A partir do entendimento de que o uso dos mecanismos de controles informais viabilizam a autonomia individual, assim como, geram um ambiente apoiado em um entendimento compartilhado da relevância dos objetivos organizacionais (Goebel & Weibenberger, 2016; Boff et al., 2021), pode-se afirmar que esses mecanismos constituem-se em um fator significativo para incentivar a motivação e instigar o comportamento dos funcionários (Hernandez, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012), por meio dos valores internalizados, para que estes possam se empenhar para desempenhar melhor seus trabalhos, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2012).

Portanto, pode-se admitir que os controles informais estudados (culturais e de pessoal), por meio de valores internalizados e da promoção da motivação individual dos gestores, elevem o nível de comprometimento organizacional, assim como do desempenho de tarefas dos



indivíduos no trabalho (Ouchi, 1979, Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), premissas estas que permitem formular as seguintes hipóteses: ***Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento do comprometimento organizacional (H3) do desempenho de tarefas (H4); e, Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento do comprometimento organizacional (H5) e do desempenho de tarefas (H6).***

2.3 Efeitos da resiliência psicológica e do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas

Na literatura de psicologia, a resiliência é definida como a capacidade do indivíduo, quando se encontra em situações negativas ou de riscos, de apresentar comportamentos positivos de adaptação (Masten, 2001). No contexto do trabalho, “os riscos podem ser representados pelas situações de tensão, pressão e mudanças presentes no meio organizacional” (Carvalho et al., 2014, p. 288). Indivíduos mais resilientes apresentam mecanismos de proteção, que auxiliam a encontrar forças para superar as situações de adversidade (Youssef & Luthans, 2007). Os mecanismos de proteção estão relacionados com o “suporte social dos colegas de trabalho, do suporte organizacional (provido pela estrutura de poder da organização, divisão das atribuições, seu dinamismo funcional, infraestrutura material, etc.) e apoio dos familiares” (Carvalho et al., 2014, p. 288).

Desta forma, a resiliência psicológica do funcionário reflete sua capacidade de recuperar-se e/ou adaptar-se a mudanças necessárias, frente às adversidades enfrentadas (Shin et al., 2012; D'Oliveira, 2014), pois pessoas resilientes tendem a agir de forma eficaz e proativa diante das dificuldades e situações de estresse vivenciadas (D'Oliveira, 2014). É por esta razão que os recursos individuais dos funcionários devem ser analisados pelos gestores, pois são importantes na construção do comprometimento organizacional (Shin et al., 2012; D'Oliveira, 2014). Dentre esses recursos, dois tendem a impactar positivamente no comprometimento: os incentivos organizacionais e a resiliência psicológica (Shin et al., 2012).

Assim sendo, depreende-se que funcionários com maior grau de resiliência tendem a ser mais comprometidos com a mudança normativa e afetiva, pois experimentam mais emoções positivas geradas pela resiliência (Shin et al., 2012). Tais premissas permitem formular a seguinte hipótese de pesquisa: ***H7. Níveis mais altos de resiliência psicológica levam a um aumento do comprometimento organizacional.***

Estudos também apontam que funcionários que se identificam fortemente com as organizações e mostram altos níveis de comprometimento são mais propensos a contribuir para os objetivos organizacionais (Hernandez, 2008; Goebel & Weibenberger, 2016). Uma vez que o comprometimento organizacional implica identificação, envolvimento e apego emocional do indivíduo com a organização (Mowday et al., 1979), tende a refletir no desempenho no trabalho.

A resiliência psicológica potencializa tais efeitos, pois é um importante recurso dentro da organização (D'Oliveira, 2014), uma vez que produz resultados favoráveis (Kumpfer, 2002), baixos níveis de estresse psicológico (Utsey et al., 2008) e implica em atitudes de trabalho positivas (Youssef & Luthans, 2007), que irão refletir no desempenho de tarefas. Assim, indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance dos objetivos organizacionais e no desempenho gerencial (Shin et al., 2012; D'Oliveira, 2014). Portanto, pode-se admitir que: ***H8. Níveis mais altos de resiliência psicológica levam a um aumento do desempenho de tarefas.***

Uma vez que tais relacionamentos implicam em melhor desempenho no trabalho, há que se considerar que níveis mais elevados de comprometimento organizacional também irão refletir positivamente no desempenho, o que permite formular a última hipótese testada nesta pesquisa: ***H9. Níveis mais altos de comprometimento organizacional levam a um aumento do desempenho de tarefas.*** A este respeito, a literatura existente sugere que níveis mais elevados



de comprometimento organizacional aumentam o desempenho organizacional (Goebel & Weibenberger, 2016), assim como, algumas pesquisas têm demonstrado uma forte ligação entre o comprometimento organizacional e o desempenho dos indivíduos no trabalho (Nouri & Parker, 1998; Fu & Deshpande, 2014; Swalhi et al., 2017). Gestores comprometidos tendem a empenhar maiores esforços em busca de um maior desempenho (Nouri & Parker, 1998). Assim, o comprometimento organizacional possui impacto direto no desempenho dos indivíduos (Fu & Deshpande, 2014).

3 Método e Procedimentos da Pesquisa

A metodologia adotada nessa pesquisa é caracterizada como descritiva, realizada por meio de levantamento, com a aplicação de questionário a profissionais *controllers* de empresas industriais com operações no País e abordagem quantitativa dos dados. A população foi definida a partir da identificação das empresas industriais operantes no País, que possuem gestores com funções de *controllers*. A definição da amostra se deu com o auxílio da rede de negócios LinkedIn®. Inicialmente enviou-se um convite pela rede de negócios a profissionais cadastrados, procedimento realizado no período de março e abril de 2021. A partir do recebimento do aceite pelo profissional, foi enviado o *link* do questionário elaborado no Google Docs para sua participação voluntária na pesquisa. Encaminharam-se 617 convites, sendo que 343 profissionais aceitaram responder o instrumento de pesquisa. Porém, apenas 102 o fizeram. Nesse sentido, a amostra estudada é composta por 102 respondentes, sendo não probabilística, do tipo intencional, estabelecida a partir do retorno das respostas obtidas.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira conteve 32 questões objetivas referente à verificação da percepção dos gestores sobre os construtos utilizados na pesquisa. A segunda conteve 12 questões destinadas à caracterização do perfil dos respondentes, com dados como atividade profissional e questões específicas sobre a organização. As variáveis analisadas no estudo foram definidas a partir de pesquisas anteriores desenvolvidas sobre o tema. A Tabela 1 apresenta a síntese dos construtos utilizados no estudo, sua definição e operacionalização.

Tabela 1
Construtos da pesquisa

Constructos		Definições Operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Controles Informais	Controles de Pessoal	Refere-se a avaliação dos controles utilizados na seleção dos funcionários.	Cinco indicadores <i>Likert</i> 7 pontos.	Goebel e Weibenberger (2016).
	Controles Culturais	Refere-se a identificação da estrutura de normas, crenças e valores compartilhados que podem influenciar o comportamento dos funcionários.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos.	
Comprometimento Organizacional		Determina o grau de comprometimento do indivíduo com a organização.	Nove indicadores <i>Likert</i> 7 pontos.	Mowday et al. (1979).
Resiliência individual		Refere-se ao nível da capacidade de adaptação a mudanças.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos.	Carvalho et al. (2014)
Desempenho de Tarefas		Mede o nível com que o indivíduo realiza as tarefas específicas de seu trabalho.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos.	Mahama e Cheng (2013).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as afirmativas constantes no instrumento de pesquisa foram constituídas em uma escala de respostas do tipo *Likert*, de 7 pontos, que mede o nível de concordância dos gestores em relação às afirmativas apresentadas, sendo que 1 representa o nível máximo de discordância (Discordo Totalmente) e 7 o nível máximo de concordância (Concordo Totalmente). Antes de sua aplicação, o instrumento de pesquisa foi submetido a avaliação por especialistas, sendo um professor pesquisador da área de contabilidade gerencial, Doutor em Ciências Contábeis e especialista nesta temática, e três profissionais *controllers* de organizações industriais,



multinacionais, com atuação no País, para apreciação e validação teórica das questões de pesquisa. Após esta revisão, realizou-se um pré-teste com respondentes potenciais, para se verificar a compreensibilidade da redação. De posse do instrumento finalizado, procedeu-se o seu encaminhamento aos *controllers* que aceitaram o convite para participar da pesquisa.

Para análise dos dados, inicialmente procedeu-se a tabulação dos dados coletados em planilhas eletrônicas e, posteriormente, efetuou-se sua importação para o *software* SPSS®, para tratamento estatístico. Na sequência, procedeu-se a avaliação de dados ausentes, em que todos os 102 questionários foram mantidos, por estarem preenchidos adequadamente. Em seguida, realizou-se a análise de frequência, por meio da estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão). Para a validação dos constructos teóricos de mensuração, procedeu-se a análise fatorial exploratória, conforme procedimentos recomendados por Hair et al., (2009).

Foram observados o agrupamento dos indicadores em seus respectivos constructos, as cargas fatoriais dos indicadores (mínimo 0.35) e os resultados da significância do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de KMO, além da Variância Total Explicada (>0.50) e da análise de confiabilidade dos constructos (>0.70). Na sequência, realizou-se a análise dos dados por meio de matriz de correlações e análise de trajetórias (*path analysis*), de modo que fosse possível se responder à questão problema e as hipóteses de pesquisa. Por fim, procedeu-se ainda uma análise adicional, por meio de uma regressão linear, com vistas a avaliar se as variáveis que compõem o perfil dos *controllers* são capazes de explicar eventuais diferenças encontradas na amostra analisada.

4 Análise dos Resultados

Em relação ao perfil dos profissionais participantes do estudo, pode-se inferir que, em média, os *controllers* apresentam 41 anos de idade, sendo que 77.45% são do sexo masculino. O tempo de trabalho médio destes profissionais na empresa em que atuam é de 7 anos e o tempo médio de trabalho na função atual exercida é de 5 anos. O nível hierárquico da função destes gestores pode ser considerado alto (média 5.68), assim como o nível de utilização do SCG para fins de avaliação de desempenho (média 5.42). A Tabela 2 apresenta os resultados da análise fatorial e descritiva dos constructos analisados na pesquisa.

Tabela 2

Resultados da Análise Fatorial e Estatística Descritiva

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
MCP	,874	,808	259,153	66,801	MCP1	,814	,662	1,00	7,00	5,07	1,42	CO1	,600	,360	2,00	7,00	6,50	0,79
MCC	,893	,880	469,327	67,358	MCP2	,859	,737	1,00	7,00	4,66	1,69	CO2	,920	,847	1,00	7,00	6,00	1,29
RIP	,906	,890	361,150	68,703	MCP3	,813	,660	1,00	7,00	5,25	1,51	CO3	,420	,177	1,00	7,00	4,82	1,75
CO	,898	,896	586,762	63,144	MCP4	,774	,600	1,00	7,00	5,19	1,68	CO4	,835	,697	1,00	7,00	5,80	1,30
DT	,778	,797	136,256	54,799	MCP5	,825	,680	1,00	7,00	4,85	1,48	CO5	,890	,791	1,00	7,00	6,13	1,22
					MCC1	,692	,479	2,00	7,00	5,58	1,28	CO6	,909	,826	1,00	7,00	5,63	1,42
					MCC2	,517	,267	1,00	7,00	4,65	1,66	CO7	,862	,744	1,00	7,00	5,65	1,50
					MCC3	,866	,751	1,00	7,00	5,43	1,57	CO8	,781	,609	1,00	7,00	4,53	1,65
					MCC4	,898	,806	1,00	7,00	5,00	1,52	CO9	-	-	1,00	7,00	6,47	0,94
					MCC5	,930	,865	1,00	7,00	5,14	1,52	DT1	,714	,510	3,00	7,00	6,16	0,71
					MCC6	,935	,874	1,00	7,00	4,92	1,57	DT2	-	-	1,00	7,00	5,79	1,04
					RIP1	,810	,656	1,00	7,00	6,18	0,84	DT3	,774	,599	4,00	7,00	6,18	0,68
MCP	8,00	35,00	25,02	6,35	RIP2	,800	,641	1,00	7,00	6,29	0,97	DT4	,770	,593	2,00	7,00	6,03	0,87
MCC	9,00	42,00	30,72	7,38	RIP3	,854	,729	1,00	7,00	6,23	0,95	DT5	,767	,588	4,00	7,00	6,17	0,60
RIP	7,00	42,00	37,67	4,59	RIP4	,864	,746	1,00	7,00	6,52	0,81	DT6	,671	,450	2,00	7,00	6,11	0,96
CO	16,00	63,00	51,53	9,04	RIP5	,817	,667	2,00	7,00	6,23	0,91							
DT	23,00	42,00	36,43	3,39	RIP6	,826	,682	1,00	7,00	6,23	1,06							

Legenda: MCP: Mecanismos de Controle Pessoal; MCC: Mecanismos de Controle Cultural; RIP: Resiliência Individual Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas; Var. Variável; AC: Alfa de Cronbach; KMO: Medida de Adequação da Amostra; TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE: Variância Total Explicada; Ind. Indicador; CF: Carga Fatorial; Com: Comunalidades; I.T. Intervalo Teórico; Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; DP: Desvio Padrão.

Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação a análise descritiva dos dados, os resultados da Tabela 2 revelam que para todos os indicadores analisados observou-se valores mínimos e máximos em relação aos níveis de concordância ou discordância aos questionamentos apresentados na pesquisa. Esses resultados revelam que, na amostra analisada, nem todos os *controllers* percebem o uso dos indicadores de mecanismos de controles pessoais e culturais pesquisados, como mecanismos de controle gerencial adotados na empresa em que atuam. Do mesmo modo, nem todos os participantes apresentam resiliência psicológica, níveis elevados de comprometimento organizacional e se mostram satisfeitos com o seu desempenho de tarefas atualmente alcançado.

Esses resultados fornecem importantes indícios que reforçam a oportunidade de análise da pesquisa proposta, uma vez que diferentes níveis de resiliência psicológica, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas podem ser influenciados de maneira distinta pelos níveis de uso dos mecanismos de controle informais, e pela interação existente entre tais variáveis cognitivas (resiliência) e comportamentais (comprometimento), na relação existente entre os mecanismos de controle e o desempenho de tarefas. Ainda que a literatura tem sugerido que a adoção de tais indicadores (de controle pessoal e cultural) pode influenciar positivamente o desempenho (Goebel & Weibenberger, 2016), há que se considerar os efeitos de variáveis intervenientes a esta relação, os quais podem revelar em que condições um melhor desempenho no trabalho pode ser alcançado.

Os resultados da análise fatorial exploratória revelam a validação dos constructos, com a exclusão dos indicadores CO9 e DT2 de seus respectivos constructos. Estes resultados revelam que nem todos os profissionais mostram-se satisfeitos com a quantidade de trabalho que dispõe (DT2) e mostram-se preocupados com o desempenho da organização (CO9). Todos os demais indicadores analisados agruparam nos seus respectivos constructos, alcançando carga fatorial superior a 0.5, a exceção do indicador CO3 (aceito qualquer tipo de atribuição de trabalho a fim de continuar a trabalhar para esta organização). Os resultados do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foram superiores a 0.7, sendo todos os modelos significativos.

A Variância Total Explicada para todos os constructos de mensuração é superior a 54.8%, assim como os coeficientes Alfa de *Cronbach* analisados, que alcançaram valores superiores a 0.7, o que indica uma confiabilidade adequada de todos constructos de mensuração. Estes resultados revelam a adequação das análises realizadas para avaliar a consistência geral dos dados, o que indica que a composição final destes constructos é adequada e possui um elevado poder explicativo para a análise das relações investigadas nesta pesquisa. Ainda assim, com o propósito de investigar eventuais problemas decorrentes de viés de método, procedeu-se o teste de Harman (*Common Method Bias* - CMB). Os resultados encontrados indicaram que a composição do conjunto de indicadores analisados agrupou-se em 6 fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 33.5% da variância total, o que sugere a não existência de viés de método. A Tabela 3 apresenta os resultados da análise da matriz de correlações.

Tabela 3
Matriz de Correlações

Variáveis	MCP	MCC	RP	CO	DT
MCP. Mecanismos de Controles Pessoais	1				
MCC. Mecanismos de Controles Culturais	.778**	1			
RP. Resiliência Psicológica	.259**	.282**	1		
CO. Comprometimento Organizacional	.516**	.465**	.419**	1	
DT. Desempenho de Tarefas	.205*	.167	.304**	.090	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 3, verifica-se uma relação positiva e significativa entre os mecanismos de controles pessoais e a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. As relações entre mecanismos de



controles culturais, resiliência psicológica e comprometimento organizacional também são positivas e significativas. Contudo, não há relação significativa entre os mecanismos de controles culturais e o desempenho de tarefas, e entre esta variável e o comprometimento organizacional. As relações identificadas nesta etapa da pesquisa são fracas, havendo apenas uma forte relação entre ambos os mecanismos de controle estudados. Estes resultados sugerem que quando uma organização adota mecanismos de controle de pessoal, essa também se torna mais propensa a promover a adoção de mecanismos de controles culturais.

Estes resultados também sugerem que maiores níveis de mecanismos de controles pessoais e culturais refletem em maiores níveis de resiliência psicológica e comprometimento organizacional. Desta forma, estes resultados convergem com a preposição de que os mecanismos de controles informais (cultural e pessoal) viabilizam a autonomia individual, e geram um ambiente mais propício ao entendimento da relevância dos objetivos organizacionais (Goebel & Weibenberger, 2016), o que pode incentivar a motivação individual e moldar o comportamento dos funcionários (Hernandez, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012), elevando assim o nível de comprometimento e do desempenho de suas tarefas (Ouchi, 1979, Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016).

4.1 Efeitos dos mecanismos de controles pessoais nas variáveis investigadas

A fim de responder as hipóteses de pesquisa, procedeu-se a análise das relações teóricas objeto de estudo. Os resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar os efeitos dos mecanismos de controles pessoais nas variáveis investigadas são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Resultados da Análise de Trajetórias dos Efeitos dos Mecanismos de Controles Pessoais

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
RP	MCP	.259	2.677	.009*	0.067	4.455	7.169	.009 ^b
CO	MCP	.437	5.226	.000*	0.354	6.907	27.139	.000 ^b
	RP	.306	3.665	.000*				
DT	MCP	.199	1.798	.075**	0.123	2.688	4.590	.005 ^b
	RP	.313	3.002	.003*				
	CO	-.144	-1.226	.223 ^{ns}				

Legenda: RP: Resiliência Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas, MCP: Mecanismos de Controles Pessoais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados revelam que a adoção de mecanismos de controles pessoais influencia positivamente a resiliência psicológica. Esses resultados fornecem evidências que permitem confirmar a primeira hipótese: **H1. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento da resiliência psicológica.** Os mecanismos de controles pessoais são importantes por proporcionar a avaliação dos controles de entrada, utilizados na seleção dos funcionários, permitindo o cuidado de selecionar os funcionários que se adequem aos valores e normas da organização. Por esta razão, buscam assegurar a contratação dos candidatos mais adequados para uma determinada posição de trabalho (Goebel & Weibenberger, 2016).

Nessa condição, sendo a resiliência a capacidade de adaptações a mudanças e de lidar com as adversidades (Shin et al., 2012), a mesma tende a ser potencializada com o uso de mecanismos de controles pessoais. Estes resultados sugerem que maiores níveis de controles pessoais contribuem para gestores mais resilientes. As evidências encontradas também revelam que o uso de tais mecanismos de controle (de pessoal) impactam positivamente no comprometimento organizacional, achados que permitem aceitar a hipótese: **H3. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento do comprometimento organizacional.**



Estes resultados convergem aos achados encontrados por Goebel e Weibenberger (2016) e permitem inferir que os mecanismos de controles de pessoal contribuem para que os gestores se identifiquem mais com a empresa e sintam-se mais confiantes. Por conseguinte, tornam-se mais comprometidos com a organização (Goebel & Weibenberger, 2016). As evidências encontradas também revelam os efeitos diretos, positivos e significativos dos mecanismos de controle de pessoal no desempenho de tarefas, o que permite confirmar a **H4. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento no desempenho de tarefas.**

Uma vez que os mecanismos de controles de pessoal objetivam propiciar a motivação individual (Merchant & Van der Stede, 2012) e desta forma garantir que os funcionários possuam conhecimento necessário para realização de suas tarefas (Campbell, 2012; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), estes tendem a refletir positivamente em aspectos cognitivos (resiliência psicológica) e comportamentais (comprometimento organizacional) e, nesta condição, impactar positivamente no desempenho de tarefas dos *controllers*. Desta forma, observa-se que o uso de mecanismos de controles pessoais tem contribuído para um melhor desempenho de tarefas, uma vez que a maioria dos *controllers* participantes da pesquisa demonstraram-se satisfeitos com suas atividades de trabalho, como a precisão e a eficiência do trabalho realizado. Tais evidências sugerem que os controles pessoais têm oportunizado condições de seleção, treinamento e desenvolvimento para funcionários, de forma que estes profissionais alcancem um nível de desenvolvimento individual capaz de atuar para atingir os objetivos e metas organizacionais previamente determinados.

Os achados da pesquisa também revelam os efeitos cognitivos da resiliência psicológica, que impactam positivamente no comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. Estes resultados fornecem evidências que permitem confirmar outras duas hipóteses de pesquisa: **Níveis mais altos de resiliência psicológica levam a um aumento do comprometimento organizacional (H7) e do desempenho de tarefas (H8).** Indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, no desempenho gerencial em suas atividades de trabalho (Shin et al., 2012; D'Oliveira, 2014; Zonatto et al., 2020).

No caso desta pesquisa, percebeu-se que os profissionais com maior capacidade de adaptação a mudanças, demonstram-se com maior grau de comprometimento com a organização e apresentam maior satisfação com o seu desempenho nas tarefas específicas de trabalho realizadas. Estes resultados sugerem que os *controllers* que apresentam maior resiliência psicológica, demonstrando-se confiantes em relação aos seus julgamentos e decisões, sentem-se mais dispostos a esforçar-se mais para o alcance dos objetivos organizacionais, sentindo-se mais inspirados a desempenhar o seu trabalho, o que conseqüentemente contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado.

Ainda que tais aspectos potencializem o comprometimento organizacional, os efeitos desta variável no desempenho de tarefas não são percebidos diretamente, razão pela qual não se pode suportar a **H9. Níveis mais altos de comprometimento organizacional levam a um aumento do desempenho de tarefas.** Esses resultados divergem dos achados de estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, que têm demonstrado uma forte ligação entre o comprometimento organizacional e o desempenho dos indivíduos no local de trabalho (Nouri & Parker, 1998; Fu & Deshpande, 2014; Swalhi et al., 2017). No entanto, Goebel e Weibenberger (2016) identificaram em seu estudo que o efeito do comprometimento organizacional sobre o desempenho organizacional, apesar de ser positivo, não é tão forte, o que sugere que não necessariamente um maior comprometimento organizacional pode refletir diretamente em melhor desempenho no trabalho (Zonatto, 2014).

Estas evidências sugerem uma condição para que isto ocorra. Quando a organização adota mecanismos de controles de pessoal e é capaz de potencializar a resiliência psicológica

dos *controllers*, nesta condição, se torna possível observar um maior nível de comprometimento organizacional e de desempenho de tarefas dos *controllers*. Estas evidências revelam a importância dos efeitos cognitivos e interativos que ocorrem entre a adoção e uso de mecanismos de controles informais de pessoal e da resiliência psicológica, como elementos preditores de importantes comportamentos organizacionais, capazes de criar condições para o alcance de um melhor desempenho gerencial.

Em síntese, a partir dos resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar os efeitos dos mecanismos de controles pessoais nas variáveis investigadas, pode-se inferir que os mecanismos de controles pessoais influenciam direta e positivamente a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. A resiliência psicológica potencializa o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. Porém, os efeitos do comprometimento organizacional não são percebidos diretamente no desempenho.

4.2 Efeitos dos mecanismos de controles culturais nas variáveis investigadas

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar os efeitos dos mecanismos de controles culturais nas variáveis investigadas na pesquisa.

Tabela 5

Resultados da Análise de Trajetórias dos Efeitos dos Mecanismos de Controles Culturais

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
RP	MCC	.282	2.937	.004*	0.079	4.425	8.623	.004 ^b
CO	MCC	.377	4.316	.000*	0.306	7.157	21.872	.000 ^b
	RP	.313	3.592	.001*				
DT	MCC	.125	1.154	.251 ^{ns}	0.106	2.714	3.891	.011 ^b
	RP	.310	2.932	.004*				
	CO	-.099	-.860	.392 ^{ns}				

Legenda: RP: Resiliência Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas, MCP: Mecanismos de Controles Culturais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa demonstram que, da mesma forma que os mecanismos de controles pessoais, os controles culturais também influenciam positivamente a resiliência psicológica. Esses resultados fornecem evidências que permitem confirmar a **H2. Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento da resiliência psicológica**. Os mecanismos de controles culturais são importantes por proporcionar a identificação da estrutura de normas, crenças e valores compartilhados que podem influenciar o comportamento dos funcionários no trabalho (Widener, 2007). Nessa condição, sendo a resiliência uma característica do comportamento individual, a mesma tende a ser potencializada com o uso de tais mecanismos de controle. Estes resultados sugerem que maiores níveis de controles culturais também contribuem para *controllers* mais resilientes no trabalho.

Os resultados da análise dos efeitos dos mecanismos de controles culturais também fornecem evidências que permitem suportar a quinta hipótese de pesquisa: **H5. Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento do comprometimento organizacional**. Esses resultados convergem com os achados de Goebel e Weibenberger (2016), que identificaram que os mecanismos de controles culturais estão significativamente associados a níveis mais elevados de comprometimento organizacional. Contudo, não impactam direta e positivamente no desempenho de tarefas. Desta forma, não se pode admitir que **H6. Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento no desempenho de tarefas**. Esses resultados sugerem que os efeitos dos mecanismos de controles culturais são indiretos no desempenho tarefas, mediados por outras variáveis intervenientes, como a resiliência psicológica dos *controllers*.

Os efeitos da resiliência psicológica no comprometimento organizacional (H7) e no desempenho de tarefas (H8) também são confirmados, o que permite suportar que: **Níveis mais altos de resiliência psicológica levam a um aumento do comprometimento organizacional (H7) e do desempenho de tarefas (H8)**. Estes resultados demonstram que ambos os mecanismos de controles informais, controles culturais e pessoais, são importantes antecedentes da resiliência psicológica, que interagem para determinar o comprometimento organizacional dos *controllers* e o seu desempenho. Contudo, apenas profissionais mais resilientes apresentam melhor desempenho de tarefas.

Esses resultados reforçam as evidências encontradas anteriormente, que não confirmam os efeitos diretos do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Também reforçam os indícios de que os mecanismos de controles informais potencializam a resiliência psicológica, determinando o desempenho de tarefas. Assim, pode-se inferir que quando a organização adota mecanismos de controles (pessoal e culturais), se torna capaz de atuar para potencializar a resiliência psicológica dos *controllers*. Nesta condição, estes profissionais se tornam comprometidos com a empresa e se esforçam para alcançar um melhor desempenho de tarefas. Portanto, pode-se concluir que a resiliência psicológica se constitui fator determinante dos efeitos dos mecanismos de controles informais no desempenho de tarefas.

4.3 Discussão dos resultados

A Figura 1 apresenta a síntese dos resultados da análise de trajetórias.

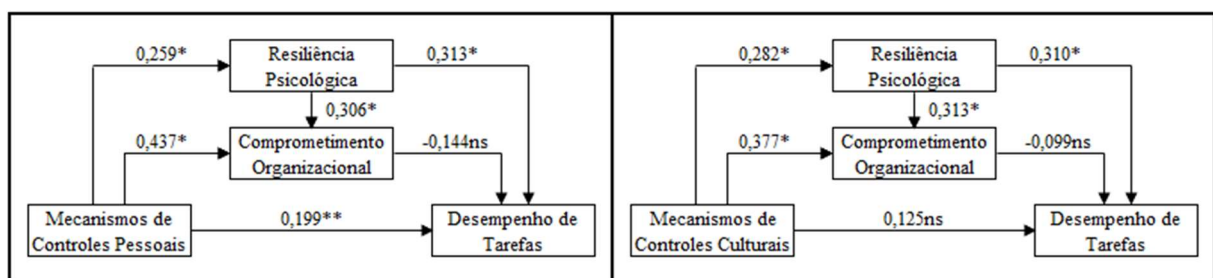


Figura 1. Resultados da Análise de Trajetórias

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do exposto, observa-se que os mecanismos de controles informais estudados são importantes antecedentes da resiliência psicológica e do comprometimento organizacional. A resiliência psicológica se constitui importante antecedente do comprometimento organizacional e do desempenho de tarefas, visto que a resiliência reflete o nível da capacidade de adaptação a mudanças (Carvalho et al. 2014) dos *controllers* e no seu desempenho de tarefas.

Os controles de pessoal e culturais contribuem fortemente para uma maior eficácia dos sistemas de controle de gestão e para níveis mais altos de comprometimento organizacional, que por sua vez levam a um desempenho organizacional superior. Isto ocorre porque há uma convergência de esforços, no intuito de alcançar os objetivos e metas organizacionais estabelecidas. Portanto, os mecanismos informais de controle não devem ser considerados meras premissas, mas sim elementos importantes do sistema de controle gerencial, que afetam fortemente as cognições e o comportamento dos funcionários no trabalho, e os resultados organizacionais subsequentes alcançados (Goebel & Weibenberger, 2016).

Ainda que os mecanismos de controles pessoais sejam mais propensos a promover a resiliência psicológica, pois esses mecanismos de controle são desenvolvidos para propiciar a motivação dos indivíduos no trabalho (Merchant & Van der Stede, 2012), podendo assim contribuir para a garantia de que os funcionários possuam conhecimentos necessários para a realização de suas tarefas e que sejam devidamente qualificados para desempenhar o trabalho

de acordo com o que lhe é esperado (Campbell 2012; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016), as evidências encontradas nesta pesquisa revelam que os mecanismos de controles culturais também corroboram com a promoção de tal capacidade cognitiva.

A definição e o compartilhamento da missão, valores, ideais, normas e condutas organizacionais servem para orientar os indivíduos no trabalho sobre conceitos, comportamentos e condutas que são considerados e incentivados pela organização. Isto possibilita aos *controllers* compreender se seu comportamento é aderente ao esperado pela organização. Tais interações geram segurança psicológica, o que contribui para que estes profissionais apresentem maior confiança para atuar frente aos desafios enfrentados, e para estimular que estes profissionais possam empenhar maior esforço para o desenvolvimento de suas tarefas, o que irá refletir, conseqüentemente, no desempenho individual e organizacional.

4.4 Análise complementar

Com o propósito de identificar eventuais diferenças na amostra analisada, procedeu-se esta análise complementar, que avalia se as variáveis utilizadas para o estabelecimento do perfil dos *controllers* participantes da pesquisa são capazes de influenciar tais relacionamentos, fornecendo explicações para eventuais diferenças. A Tabela 6 apresenta a síntese dos resultados encontrados para a análise adicional que foi realizada em duas etapas, sendo que na primeira observou-se como fatores explicativos os dados de caracterização dos gestores, e na segunda os dados de caracterização da organização em que estes profissionais atuam.

Tabela 6
Resultados da Análise Adicional

Var. Dependente		MCP	MCC	RP	CO	DT	Var. Dependente		MCP	MCC	RP	CO	DT		
Var. Independ.	Idade	Coeficientes	,017	,073	,060	-0,139	0,075	Var. Independ.	NacMult	Coeficientes	,086	,144	,101	-0,047	0,057
	Sexo		,031	-,185**	-,004	0,138	0,098		CapAber		-,173	-,129	-,116	-,257**	-0,090
	TTE		,073	,068	-,010	0,162	0,125		CapFech		-,212**	-,184	-,100	-,197**	-0,046
	TTF		,009	-,060	,048	-0,035	0,181		CapSLtda		-,009	-,115	,065	0,080	0,004
	NHF		-,133	-,160**	,039	0,104	-0,033		Idade		,216	,148	-,023	0,079	0,176
	NUSCGAD		,483*	,397*	,076	,331*	0,113		Nº Func		-,149	-,132	-,008	-0,006	-0,166
									Fatur		-0,069	-0,069	0,051	,147*	0,003
R²			0,242	0,210	0,014	0,182	0,106	R²			0,058	0,064	0,022	0,056	0,024
Sig. Anova			,000 ^b	,001 ^b	,970 ^b	,003 ^b	,091 ^b	Sig. Anova			,443 ^b	,374 ^b	,901 ^b	,476 ^b	,888 ^b

Legenda: TTE: Tempo de Trabalho na Empresa; TTF: Tempo de Trabalho na Função; NHF: Nível Hierárquico da Função; NUSCGAD: Nível de Utilização do SCG para fins de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados evidenciados na Tabela 6, pode-se observar que, em relação aos dados dos gestores, há indícios de que na amostra analisada o nível de utilização do sistema de controle gerencial (SCG) para fins de avaliação de desempenho está positivamente relacionado com o uso do mecanismo de controle pessoal e de controle cultural, bem como, com o comprometimento organizacional. Além disso, foi possível observar que gestoras do sexo feminino são mais propensas a perceberem os benefícios do uso de mecanismos de controles culturais. O mesmo ocorre com gestores que ocupam cargos com menor nível hierárquico de sua função na estrutura organizacional da empresa em que atuam.

O estudo realizado por Leite et al. (2021) sobre o uso de *proxies* de controles gerenciais em Micro e Pequenas Empresas gerenciadas por mulheres, evidenciou que os gestores do sexo masculino são mais propensos a utilizar práticas de controles gerenciais como suporte ao processo de tomada de decisão, quando comparado as mulheres. Em contrapartida, os resultados revelaram que as mulheres tendem a ouvir mais outras pessoas, assumir maiores relações interpessoais e participar da administração. Deste modo, tendem a tomar decisões a partir de outros fatores, como por exemplo, a intuição (Leite et al., 2021). Estas evidências



revelam que os mecanismos de controles informais podem impactar de modo distinto um determinado grupo de gestores, o que reforça a oportunidade de realização de novos estudos sobre o tema.

Em relação aos principais resultados referentes a caracterização das organizações em que os *controllers* atuam, a partir da amostra analisada foi possível observar a existência de indícios de que gestores de organizações constituídas sobre a forma de Sociedade Anônima de Capital Fechado são menos propensos a perceberem os benefícios decorrentes do uso de mecanismos de controles pessoais. Os gestores destas organizações também apresentaram um menor nível de comprometimento organizacional. Estas evidências, relacionadas ao comprometimento organizacional também são observadas na amostra de gestores de organizações constituídas sob a forma de Sociedades Anônimas de Capital Aberto.

Uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada aos impactos do momento pandêmico vivido atualmente. Uma vez que os dados foram coletados no período de março e abril de 2021, há outros fatores que afetaram as operações das organizações, que podem impactar em toda a cadeia de suprimentos, envolvendo fornecedores, funcionários e canais de distribuição. Por esta razão, nem todos os profissionais podem apresentar comportamento de disposição para colocar uma grande quantidade de esforço, além do que é normalmente esperado, para ajudar esta organização a ser bem-sucedida (Mowday et al., 1979; Herrera & Las Heras-Rosas, 2021) ou não acreditam que, diante das dificuldades enfrentadas pela entidade no atual momento, seja possível reverter esta situação.

6 Considerações Finais

Este estudo investigou os efeitos dos mecanismos de controle informais na resiliência psicológica e no comprometimento organizacional, observando seus reflexos consequentes no desempenho de tarefas de 102 profissionais *controllers* de organizações industriais atuantes no Brasil. Os resultados revelaram que os mecanismos de controles informais (culturais e pessoais) influenciam direta e positivamente a resiliência psicológica individual dos *controllers* e o seu comprometimento organizacional, refletindo positivamente no seu desempenho. Os mecanismos de controle promovem a resiliência psicológica, refletindo em comportamentos gerenciais proativos. Decorrente do apoio institucional, materializado pela utilização de tais mecanismos de controle, os profissionais mostram-se mais capazes de encontrar soluções, quando algum imprevisto acontece. Do mesmo modo, tornam-se mais propensos a buscarem soluções para os problemas vivenciados. A adoção de mecanismos de controles pessoais e culturais também contribui para que os *controllers* se sintam mais seguros e confiantes nos julgamentos e decisões tomadas, na busca por superar períodos difíceis e situações de adversidade. Ainda que em momentos de adversidade, *controllers* mais resilientes apresentam tendência de ver as coisas de um modo mais otimista e utilizá-las para crescer.

Estas evidências revelam os efeitos cognitivos habilitantes dos controles informais, que atuam para promover as capacidades cognitivas individuais, potencializando o desempenho dos *controllers* para a execução de suas atividades de trabalho. Estas evidências revelam a importância do uso combinado de mecanismos de controles pessoais e culturais para que se possa potencializar a resiliência psicológica dos *controllers* e o seu compromisso com a organização. Em tais condições, estes profissionais tendem a apresentar melhor precisão, eficiência e qualidade no trabalho realizado, o que impactará positivamente a organização.

A literatura tem sugerido que gestores mais resilientes se sentem mais seguros e demonstram-se mais comprometidos, apresentando melhores resultados no desempenho de suas tarefas (Shin et al., 2012; D'Oliveira, 2014). Porém, tem preterido a análise dos efeitos de mecanismos de controles informais, pela observância de práticas formais de gestão. Desta maneira, os resultados encontrados nesta pesquisa contribuem para o avanço dos



conhecimentos existentes sobre o tema, e para com o desenvolvimento da literatura, revelando em que condições a adoção de tais práticas de gestão resultam em melhor desempenho.

Estas evidências revelam importantes implicações ao campo de estudos e fornecem uma explicação aos achados de Goebel e Weibenberger (2016), que indicaram que os efeitos do comprometimento organizacional sobre o desempenho organizacional, apesar de ser positivo, podem não ser tão forte. O desempenho é resultado da interação existente entre um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que interagem determinando a ação humana no trabalho (Zonatto, 2014), sendo o desempenho organizacional resultado do desempenho individual e coletivo.

Estes resultados contribuem também na prática gerencial, pois fornecem evidências as organizações dos efeitos da adoção e uso de mecanismos de controles pessoais e culturais no ambiente de trabalho. Desta forma, a partir de sua observância, estes controles, quando adotados adequadamente, poderão atuar para potencializar a promoção de gestores mais resilientes, comprometidos e capazes de obter melhores resultados no desempenho de suas tarefas de trabalho. Assim, a adequação de suas estruturas de controle pode contribuir para este fim.

Evidentemente que a pesquisa proposta apresenta algumas limitações, porém revela importantes evidências que estimulam a realização de novos estudos. A análise das práticas de controles informais ainda é incipiente na literatura da contabilidade, o que evidencia uma importante lacuna de pesquisa a ser estudada. Compreender os preditores do uso de mecanismos de controle informais podem auxiliar no entendimento dos determinantes de sua utilização. Do mesmo modo, a análise de seus efeitos consequentes precisa ser observada, tanto no que se refere a fatores cognitivos, como a resiliência psicológica, como em fatores comportamentais e atitudinais, lacuna teórica que também estimula a realização de novos estudos.

A análise das interações entre mecanismos de controles informais e outras variáveis organizacionais também podem contribuir para o entendimento dos preditores do desempenho organizacional, aspecto não avaliado nesta pesquisa. A resiliência organizacional também se constitui uma importante variável objeto de estudo a ser avaliada, para se compreender o desempenho. Tais sugestões, constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial* (12. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(1), 110-127.
- Campbell, D. (2012). Employee selection as a control system. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 931-966.
- Carvalho, V. D., Teodoro, M. L. M., & Borges, L. O. (2014). Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos. *Avaliação Psicológica*, 13(2), 287-295.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.



- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.
- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*, 57(3), 241-248.
- Coelho, F. J., Evanschitzky, H., Sousa, C. M., Olya, H., & Taheri, B. (2021). Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. *Journal of Business Research*, 132, 753-764.
- D'Oliveira, L. M. (2014). *Modelo estratégico de gestão de pessoas e resiliência organizacional: uma análise do processo de mudança de uma empresa brasileira de energia*. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Goebel, S., & Weibenberger, B. E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: a leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.
- Herrera, J., & Las Heras-Rosas, C. D. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(3), 543-556.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Kumpfer, K. L. (2002). Factors and processes contributing to resilience. *Resilience and development* (179-224). Springer: Boston.
- Leite, H. O. de, Espejo, M. M. D. S. B., & Daciê, F. do P. (2021). O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 41778-41806.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *American Accounting Association*, 25(1), 89-114.
- Martins, D. B. (2019). *Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional*. Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, (Ed.) Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. 785-804.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. Prentice Hall, Harlow.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.



- Nouri, H., & Parker, R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7-8), 1008-1031.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package: a case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 19(4), 324-343.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 1-35.
- Utsey, S. O., Giesbrecht, N., Hook, J., & Stanard, P. M. (2008). Cultural, sociofamilial, and psychological resources that inhibit psychological distress in African Americans exposed to stressful life events and race-related stress. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 49.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zonatto, V. D. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil.
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.