GESTÃO, FINANÇAS E CONTABILIDADE

OPEN ACCESS

Associação dos Mecanismos de Controles Informais e a Resiliência Psicológica, Comprometimento Organizacional e o Desempenho de Tarefas

Association of Informal Control Mechanisms and Psychological Resilience, Organizational Commitment and Task Performance

Asociación de los Mecanismos de Control Informales y Resiliencia Psicológica, Compromiso Organizacional y Desempeño de las Tareas

Raimunda Macilena da Silva de Oliveira
https://orcid.org/0000-0003-3197-9584
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, RS, Brasil
macilena27@hotmail.com

Vinícius Costa da Silva Zonatto
https://orcid.org/0000-0003-0823-6774
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, RS, Brasil
viniciuszonatto@gmail.com

Larissa Degenhart
https://orcid.org/0000-0003-0651-8540
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, RS, Brasil
larissa.degenhart@ufsm.br

Márcia Bianchi
https://orcid.org/0000-0002-7716-2767
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, RS, Brasil
marcia.bianchi@ufrgs.br

RESUMO
Esta pesquisa investiga a associação dos mecanismos de controle informais e a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. Pesquisa descritiva foi realizada mediante levantamento com 102 profissionais com função de controller em empresas industriais atuantes no Brasil, com abordagem quantitativa dos dados (*path analysis*). Os resultados revelaram que os mecanismos de controles informais (culturais e pessoais) se associam direta e positivamente com a resiliência psicológica dos *controllers* e o seu comprometimento organizacional, refletindo positivamente no seu desempenho. Assim, quando a organização adota tais mecanismos, torna-se capaz de atuar para potencializar a resiliência psicológica dos *controllers,* refletindo em comportamentos gerenciais proativos,

mais comprometidos com a empresa e empenhados para alcançar um melhor 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 Psicológica. Comprometimento Organizacional. Desempenho de Tarefas.

ABSTRACT

This research investigates the association between informal control mechanisms and psychological resilience, organizational commitment and task performance. Descriptive research was conducted through a survey of 102 professionals working as controllers in industrial companies operating in Brazil, using a quantitative approach to the data (path analysis). The results revealed that informal control mechanisms (cultural and personal) are directly and positively associated with the psychological resilience of controllers and their organizational commitment, reflecting positively on their performance. Thus, when the organization adopts such mechanisms, it becomes capable of acting to enhance the controllers' psychological resilience, reflecting in proactive managerial behaviors, more committed to the company and committed to achieving better task performance. This evidence contributes to the literature by revealing the enabling cognitive effects of informal controls, which act to promote individual cognitive capacities, enhancing the performance of controllers for the execution of their work activities.

Keywords: Mechanisms of Informal Controls. Psychological Resilience. Organizational Commitment. Task Performance.

RESUMEN

Esta investigación investiga la asociación de los mecanismos de control informal y la resiliencia psicológica, el compromiso organizacional y el desempeño de tareas. La investigación descriptiva fue realizada por medio de una encuesta con 102 profesionales que actúan como controladores en empresas industriales que operan en Brasil, con un enfoque cuantitativo de los datos (path analysis). Los resultados revelaron que los mecanismos de control informal (cultural y personal) están asociados directa y positivamente con la resiliencia psicológica de los controladores y su compromiso organizacional, repercutiendo positivamente en su desempeño. Así, cuando la organización adopta tales mecanismos, se vuelve capaz de actuar para potenciar la resiliencia psicológica de los controladores, reflejándose en comportamientos gerenciales proactivos, más comprometidos con la empresa y comprometidos con el logro de un mejor desempeño de sus tareas. Esta evidencia contribuye a la literatura al revelar los efectos cognitivos habilitadores de los controles informales, que actúan para promover las capacidades cognitivas individuales, mejorando el desempeño de los controladores para la ejecución de sus actividades laborales.

Palabras-Clave: Mecanismos de Controles Informales. Resiliencia Psicológica. Compromiso Organizacional. Desempeño de Habilidades.

1 INTRODUÇÃO

O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar as estratégias organizacionais (Anthony; Govindarajan, 2008). Para alcançar o sucesso do sistema de controle instituído, é necessária a adoção de controles formais e informais (Chenhall; Moers, 2015; Goebel; Weißenberger, 2017).

Os controles informais visam promover a compreensão dos objetivos organizacionais e minimizar as percepções e ações individuais dos funcionários voltadas as suas preferências. Além disso, se baseiam em valores e crenças que são compartilhados e se relacionam com as políticas implícitas de uma organização, como por exemplo, controle de pessoal, preocupação com a seleção de funcionários, programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e controles culturais utilizados para definir normas e valores esperados (Goebel; Weißenberger, 2017). Por outro lado, os controles formais referem-se a regras, padrões operacionais, sistemas que buscam garantir o alcance dos resultados, e assim, visam garantir a eficiência e manter a viabilidade financeira, como avaliações de desempenho, controles orçamentários, sistemas de incentivos e compensações, regras detalhadas e procedimentos padronizados (Goebel; Weißenberger, 2017). Deste modo, estes controles visam criar um ambiente de trabalho com uma maior compreensão da importância dos objetivos da organização e contribuir para elevar os níveis de comprometimento organizacional e, consequentemente, o desempenho no trabalho (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017).

A resiliência psicológica é outro elemento que pode ser afetado pelos controles formais e informais e refere-se à capacidade dos indivíduos de enfrentar e superar situações adversas e difíceis (Carvalho; Teodoro; Borges, 2014), sendo um importante recurso organizacional (D' Oliveira, 2014), por produzir resultados favoráveis e atitudes de trabalho positivas (Youssef; Luthans, 2007; Walters et al., 2015). 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; Taylor; Seo, 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; Steers; Porter, 1979). Estudos têm sugerido que indivíduos com maiores níveis de comprometimento organizacional possuem melhor desempenho no trabalho (Nouri; Parker, 1998; Goebel; Weißenberger, 2017; Guidini; Zonatto; Degenhart, 2020), sendo, portanto, um fator determinante para que as organizações alcancem os resultados pretendidos (Tomazzoni et al., 2020; Monteiro; Lunkes, 2021).

Estudos sob essa 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 empírica ainda pouco investigada neste campo de estudos (Zonatto et al., 2020; Boff; Savariz; Beuren, 2021). Além disso, os controles informais vêm sendo abordados cada vez mais na contabilidade gerencial, buscando compreender como sua inserção pode influenciar no comportamento dos funcionários (Goebel; Weißenberger, 2017; Boff; Savariz; Beuren, 2021; Cruz et al., 2021; Monteiro; Lunkes, 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 (controles de pessoal e cultural) e elementos cognitivos e comportamentais, como proposto nesta investigação, lacuna empírica que estimula a realização deste estudo.

Estudos referentes à resiliência psicológica, na contabilidade gerencial, ainda são relativamente recentes (Carvalho; Teodoro; Borges, 2014) e tem despertado interesse científico

nas últimas duas décadas (Farsen; Costa; Silva, 2018). Embora sejam encontrados estudos que abordem as variáveis de controle informais (culturais e pessoais) e o comprometimento organizacional (Goebel; Weißenberger, 2017; Boff; Savariz; Beuren, 2021; Monteiro; Lunkes, 2021), assim como, pesquisas com variáveis comportamentais mediadoras, como a resiliência, não foram identificados na literatura estudos que discutem essas variáveis como mediadoras da relação entre controles informais e o desempenho de tarefas. O desempenho no trabalho é influenciado por um conjunto de fatores que interagem influenciando-se mutuamente, de modo a determinar em que condições ocorre um melhor desempenho (Zonatto, 2014).

Diante do exposto, considerando-se a lacuna de pesquisa, a questão problema do estudo é: qual a associação dos mecanismos de controle informais e a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas? Para responder a questão apresentada, este estudo tem como objetivo investigar a associação dos mecanismos de controle informais e a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas de profissionais que desempenham a função de controller em empresas industriais atuantes no Brasil.

A pesquisa justifica-se pela importância de se compreender tais relacionamentos, diante da lacuna empírica identificada. A literatura da psicologia, em consonância com as aplicações realizadas na área da contabilidade, 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). Portanto, compreender questões que envolvem desempenho e comportamentos 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 objetivos e resultados desejados.

Os resultados desta investigação fornecem novas evidências que revelam que os mecanismos de controle 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. Revelam que quando a organização adota tais mecanismos de controle, torna-se capaz de atuar para potencializar a resiliência psicológica dos *controllers*, refletindo em comportamentos gerenciais proativos, mais comprometidos com a empresa e empenhados para alcançar um melhor desempenho de tarefas. Estas evidências revelam a associação dos mecanismos de controle informais nas variáveis estudadas e o desempenho de tarefas, por meio da análise interveniente da resiliência psicológica e do comprometimento organizacional. Tendo em vista a situação econômica-sanitária da pandemia de Covid-19 vivenciada pelas organizações no período de coleta dos dados, denota-se que as organizações passaram por adversidades por conta da pandemia, que criaram tensões no ambiente de trabalho que podem ter afetado a capacidade de execução de tarefas de seus funcionários, portanto, a análise de tais interações revelou em que condições um melhor desempenho de tarefas pode ser alcançado.

Os resultados desta pesquisa contribuem ainda 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. Do mesmo modo, 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 DE PESQUISA

2.1 ASSOCIAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE INFORMAIS E A RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA

Os mecanismos de controles informais tendem a influenciar o comportamento humano no trabalho mais do que os controles formais (Jaworski, 1988), pois são mais implícitos na condução do comportamento (Goebel; Weißenberger, 2017). Compreendem um conjunto de controles de pessoal e controles culturais (Goebel; Weißenberger, 2017). Os controles pessoais, são utilizados para avaliação e seleção adequada dos funcionários que irão atuar na organização, enquanto que os culturais buscam a identificação da estrutura de normas, crenças e valores compartilhados que podem influenciar o comportamento dos funcionários (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017). O conjunto desses mecanismos são utilizados para escolher as pessoas certas e integrá-las com sucesso na cultura organizacional, visando promover aspectos cognitivos e comportamentais, como a motivação intrínseca, autonomia individual e ambiente de trabalho com uma maior compreensão da importância do alcance dos objetivos da organização (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017).

Neste estudo, adotou-se os controles informais de pessoal e cultural, abordados por Goebel e Weißenberger (2017), 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, enquanto que 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. Ambos os mecanismos são capazes de atenuar problemas de controle gerencial nas organizações, porém, destinam-se para fins distintos e específicos.

Nesta pesquisa, depreende-se que os mecanismos de controle informais se demonstram importantes para o estabelecimento de controles eficazes, capazes de potencializar a resiliência psicológica e o comprometimento dos indivíduos no trabalho, refletindo positivamente no seu desempenho (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017). Assim, entende-se que os controles pessoais e culturais, em alguma medida, podem ser utilizados para incentivar aspectos cognitivos, motivacionais e para assegurar comportamentos adequados (Goebel; Weibenßerger, 2017; Monteiro; Lunkes, 2021), na busca pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais previamente definidos.

Os controles de pessoal são desenvolvidos para propiciar a motivação individual 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 (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017), razão pela qual tendem a influenciar o desempenho de tarefas.

Os controles culturais podem atuar no fornecimento de orientações, enfatizando a importância das normas e valores organizacionais (Merchant; Van Der Stede, 2012). Tais mecanismos de controle também influenciam 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.

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 os efeitos decorrentes da pandemia de Covid-19, que refletiram em toda a cadeia de suprimentos, afetando fornecedores, funcionários e canais de distribuição. Por esta razão, em resposta 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 (Aburn; Gott; Hoare, 2016), aspectos preditores do desempenho.

Entende-se que a resiliência psicológica promove a capacidade de adaptações a mudanças (Shin; Taylor; Seo, 2012), pois produz resultados benéficos, menores níveis de estresse psicológico e atitudes de trabalho positivas (Youssef; Luthans, 2007; Walters et al., 2015), 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, consequentemente, no desempenho gerencial (Shin; Taylor; Seo, 2012; D' Oliveira, 2014; Santos et al., 2021). Para Walters et al. (2015) cada indivíduo apresenta diferentes respostas para as adversidades, podendo expandir seus limites a partir do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, os controles pessoais e culturais são mecanismos utilizados para auxiliar na escolha das pessoas ideais, treinamento e oportunidades e para integrá-las com sucesso na cultura organizacional, por meio do código de conduta, missão e valores (Goebel; Weißenberger, 2017).

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 psicológica 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 ASSOCIAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE INFORMAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DE TAREFAS

Os mecanismos de controle informais também têm sido relacionados a resultados, como o compromisso organizacional (Boff; Savariz; Beuren, 2021), comprometimento afetivo (Monteiro; Lunkes, 2021) e desempenho no trabalho (Panagopoulos; Dimitriadis, 2009). O comprometimento organizacional "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" (Mowday; Steers; Porter, 1979, p. 226).

Para Herrera e Las Heras-Rosas (2021), o comprometimento organizacional é considerado um fator importante para buscar melhores níveis de desempenho dos funcionários. Evidências encontradas na literatura sugerem que o nível de comprometimento organizacional pode ser influenciado por diferentes mecanismos de controle gerencial (formais e informais) (Boff; Savariz; Beuren, 2021), mecanismos de controles de pessoal e culturais (Goebel; Weißenberger, 2017; Monteiro; Lunkes, 2021), entre outros. 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 viabiliza a autonomia individual, assim como geram um ambiente apoiado em um entendimento compartilhado da relevância dos objetivos organizacionais (Goebel; Weißenberger, 2017; Boff; Savariz; Beuren, 2021), pode-se afirmar que esses mecanismos se constituem em um fator significante para incentivar a motivação e instigar o comportamento dos funcionários (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 e o desempenho de tarefas dos indivíduos no

trabalho (Ouchi, 1979; Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017; Monteiro; Lunkes, 2021), 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 ASSOCIAÇÃO DA RESILIÊNCIA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DE TAREFAS

Na literatura de psicologia, a resiliência é definida como a capacidade do indivíduo, quando se encontra em situações de riscos, de apresentar comportamentos positivos de adaptação (Farsen; Costa; Silva, 2018) e vem sendo explorada para compreender como cada indivíduo responde frente a situações traumáticas e desafiadoras (Aburn; Gott; Hoare, 2016; Bordin *et al*., 2022). No contexto do trabalho, "os riscos podem ser representados pelas situações de tensão, pressão e mudanças presentes no meio organizacional" (Carvalho; Teodoro; Borges, 2014, p. 288).

Indivíduos mais resilientes apresentam mecanismos de proteção, que o auxiliam a encontrar forças para superar as situações de adversidade (Youssef; Luthans, 2007). Desta forma, a resiliência psicológica do funcionário reflete sua capacidade de recuperar-se e/ou adaptar-se a mudanças necessárias, frente ao enfrentamento de crises e riscos (Shin; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014; Bordin *et al*., 2022), 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; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014). Dentre esses recursos, dois tendem a impactar positivamente no comprometimento: os incentivos organizacionais e a resiliência psicológica (Shin; Taylor; Seo, 2012).

Assim, depreende-se que funcionários com maior grau de resiliência psicológica tendem a ser mais comprometidos com a mudança normativa e afetiva, pois experimentam mais emoções positivas geradas pela resiliência (Shin; Taylor; Seo, 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 (Goebel; Weißenberger, 2017), pois o comprometimento organizacional implica identificação, envolvimento e apego emocional do indivíduo com a organização (Mowday; Steers; Porter, 1979), e tende a refletir no desempenho no trabalho.

A resiliência psicológica potencializa tais associações de variáveis, pois é um importante recurso dentro da organização (D'Oliveira, 2014), por produzir resultados favoráveis, implica em atitudes de trabalho positivas (Youssef; Luthans, 2007; Walters *et al*., 2015), que irão refletir no desempenho de tarefas. Assim, indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a apresentar mais disposição para alcançar os objetivos organizacionais, refletindo em melhor desempenho gerencial (Shin; Taylor; Seo, 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 sugere que níveis mais elevados de comprometimento organizacional aumentam o desempenho organizacional (Goebel; Weißenberger, 2017), assim como algumas pesquisas têm demonstrado uma forte ligação entre o comprometimento organizacional e o desempenho dos indivíduos no trabalho (Nouri; Parker, 1998; Swalhi; Zgoulli; Hofaidhllaoui, 2017). Gestores comprometidos tendem a empenhar maiores esforços em busca de um maior desempenho (Nouri; Parker, 1998).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta 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® em função desta rede ser direcionada para questões profissionais.

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. Ressalta-se que a coleta dos dados ocorreu na pandemia de Covid-19 e, portanto, houveram alguns limites para acessar a população em função do contexto de isolamento social, pois nem todos os *controllers* poderiam ter internet disponível para acessar o questionário, bem como, nem toda a população está cadastrada na plataforma LinkedIn®. Estas limitações podem ter afetado a amostra do estudo.

O questionário foi estruturado em duas partes conforme apresentado em anexo. 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 constructos utilizados no estudo, sua definição e operacionalização.

Tabela 1 - Constructos 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 *Likert* 7 pontos.	Goebel e Weißenberger (2017).
	Controles Culturais	Refere-se a identificação da estrutura de normas, crenças e valores compartilhados que podem influenciar o comportamento dos funcionários.	Seis indicadores *Likert* 7 pontos.	
Comprometimento Organizacional		Determina o grau de comprometimento do indivíduo com a organização.	Nove indicadores *Likert* 7 pontos.	Mowday, Steers e Porter (1979).
Resiliência Psicológica		Refere-se a capacidade dos indivíduos de enfrentar e superar situações adversas e difíceis, o que pode refletir em uma capacidade de adaptação a mudanças.	Seis indicadores *Likert* 7 pontos.	Carvalho, Teodoro e Borges (2014).

Desempenho de Tarefas	Mede o nível com que o indivíduo realiza as tarefas específicas de seu trabalho.	Seis indicadores *Likert* 7 pontos.	Mahama e Cheng (2013).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as afirmativas constantes no instrumento de pesquisa (anexo) 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. Como procedimentos éticos adotados na pesquisa, assegurou-se o anonimato dos participantes e da empresa que atuam, e o direito de qualquer respondente desistir de participar da pesquisa a qualquer momento. Esta pesquisa foi registrada no Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores do trabalho, sendo aprovada conforme parecer nº 4.335.415.

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 0.50) 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). Além disso, com o propósito de investigar eventuais problemas decorrentes de viés de método, procedeu-se o teste de Harman (*Common Method Bias* - CMB). Na sequência, realizou-se a análise dos dados por meio de matriz de correlação e análise de trajetórias (*path analysis*), de modo que fosse possível responder à questão problema e as hipóteses de pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA, FATORIAL E MATRIZ DE CORRELAÇÃO

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 estatística descritiva dos constructos analisados.

Tabela 2 - Resultados da Estatística Descritiva

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
MCP	8,00	35,00	25,02	6,35
MCC	9,00	42,00	30,72	7,38
RP	7,00	42,00	37,67	4,59
CO	16,00	63,00	51,53	9,04
DT	23,00	42,00	36,43	3,39

Indicador	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
MCP1	1,00	7,00	5,07	1,42	CO1	2,00	7,00	6,50	0,79
MCP2	1,00	7,00	4,66	1,69	CO2	1,00	7,00	6,00	1,29
MCP3	1,00	7,00	5,25	1,51	CO3	1,00	7,00	4,82	1,75
MCP4	1,00	7,00	5,19	1,68	CO4	1,00	7,00	5,80	1,30
MCP5	1,00	7,00	4,85	1,48	CO5	1,00	7,00	6,13	1,22
MCC1	2,00	7,00	5,58	1,28	CO6	1,00	7,00	5,63	1,42
MCC2	1,00	7,00	4,65	1,66	CO7	1,00	7,00	5,65	1,50
MCC3	1,00	7,00	5,43	1,57	CO8	1,00	7,00	4,53	1,65
MCC4	1,00	7,00	5,00	1,52	CO9	1,00	7,00	6,47	0,94
MCC5	1,00	7,00	5,14	1,52	DT1	3,00	7,00	6,16	0,71
MCC6	1,00	7,00	4,92	1,57	DT2	1,00	7,00	5,79	1,04
RP1	1,00	7,00	6,18	0,84	DT3	4,00	7,00	6,18	0,68
RP2	1,00	7,00	6,29	0,97	DT4	2,00	7,00	6,03	0,87
RP3	1,00	7,00	6,23	0,95	DT5	4,00	7,00	6,17	0,60
RP4	1,00	7,00	6,52	0,81	DT6	2,00	7,00	6,11	0,96
RP5	2,00	7,00	6,23	0,91					
RP6	1,00	7,00	6,23	1,06					

Legenda: MCP. Mecanismos de Controle Pessoal; MCC: Mecanismos de Controle Cultural; RP: Resiliência Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas; Ind. Indicador; 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 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 apresentar associação positiva com o desempenho (Goebel; Weißenberger, 2017), há que se considerar a associação 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 (conforme Tabela anexa como material suplementar) 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.

Os resultados encontrados para o teste de Harman 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. Portanto, o instrumento de pesquisa atingiu os critérios de validade e fidedignidade necessários para seguir com a investigação das hipóteses levantadas.

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise da matriz de correlação. Como esta análise pressupõem de variáveis (dados) contínuas para a sua realização, efetuou-se a soma das respostas dos participantes para cada indicador de cada constructo, obtendo assim, um escore final para cada constructo e de cada participante do estudo.

Tabela 3 - Matriz de Correlação

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 a preposição de que os mecanismos de controles informais analisados viabilizam a autonomia individual, e geram um ambiente mais propício ao entendimento da relevância dos objetivos organizacionais (Goebel; Weißenberger, 2017), o que pode incentivar a motivação individual e moldar o comportamento dos funcionários (Merchant; Van Der Stede, 2012), elevando o nível de comprometimento e desempenho de suas tarefas (Ouchi, 1979; Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017).

4.2 ASSOCIAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLES PESSOAIS E AS VARIÁVEIS INVESTIGADAS

Para responder as hipóteses, procedeu-se a análise das relações teóricas objeto de estudo. Os resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar a associação dos mecanismos de controles pessoais e as variáveis investigadas são apresentados na Tabela 4. Nesta análise, também efetuou-se a soma das respostas dos participantes para cada indicador de cada constructo, obtendo um escore final para cada constructo e de cada participante.

Tabela 4 - Resultados da Análise de Trajetórias da associação 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 contratação, treinamento e oportunidades. Por esta razão, buscam assegurar funcionários mais adequados para uma determinada posição de trabalho (Goebel; Weißenberger, 2017). Nessa condição, sendo a resiliência um processo dinâmico e contínuo de amenizar os efeitos das adversidades e aprendizagem (Walters *et al*., 2015) tende a ser potencializada com o uso de mecanismos de controles pessoais, por meio da implementação de intervenções que aumentem a resiliência como treinamentos e capacitações (Santos *et al*., 2021). Estes resultados sugerem que maiores níveis de controles pessoais contribuem para gestores mais resilientes.

As evidências 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 de Goebel e Weißenberger (2017) 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; Weißenberger, 2017), pois os seus anseios individuais são supridos pelas atividades de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pela organização (Monteiro; Lunkes, 2021).

Os resultados também revelam uma associação direta, positiva e significativa dos mecanismos de controle de pessoal e o desempenho de tarefas, o que permite confirmar a ***H4. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento no desempenho de tarefas***. 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 (Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017), podendo 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, identificados neste estudo, tem contribuído para um melhor desempenho de tarefas dos *controllers* participantes da pesquisa, uma vez que a maioria dos pesquisados 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 uma associação da resiliência psicológica, que impacta positivamente o comprometimento organizacional e o 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, consequentemente, no seu desempenho gerencial (Shin; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014; Zonatto *et al*., 2020).

No caso desta pesquisa, percebeu-se que os profissionais com maior capacidade de superar adversidades, 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 consequentemente contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado.

Ainda que tais aspectos potencializem o comprometimento organizacional, a associação desta variável com o desempenho de tarefas não foi percebida 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; Swalhi; Zgoulli; Hofaidhllaoui, 2017). No entanto, Goebel e Weißenberger (2017) identificaram 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.

Assim, a partir dos resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar a associação dos mecanismos de controles pessoais nas variáveis investigadas, pode-se inferir que tais mecanismos se associam direta e positivamente com a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. A resiliência psicológica

potencializa o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. Porém, a associação do comprometimento organizacional não foi percebida diretamente com o desempenho analisado.

4.3 ASSOCIAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLES CULTURAIS E AS VARIÁVEIS INVESTIGADAS

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise de trajetórias realizada para se avaliar a associação dos mecanismos de controles culturais e as variáveis investigadas na pesquisa. Assim como realizado para os mecanismos de controles pessoais, para a operacionalização desta análise, também efetuou-se a soma das respostas dos participantes para cada indicador de cada constructo, obtendo um escore final para cada constructo e de cada participante do estudo.

Tabela 5 - Resultados da Análise de Trajetórias da associação 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, MCC: 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 e apoiar o comportamento dos funcionários no trabalho (Widener, 2007; Merchant; Van Der Stede, 2012). 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 desta análise 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 os achados de Goebel e Weißenberger (2017), que identificaram que os mecanismos de controles culturais estão significativamente associados a níveis mais elevados de comprometimento organizacional, tendo em vista que estes controles tendem a elevar a integração entre os funcionários e identificação com os valores da organização (Monteiro; Lunkes, 2021).

Contudo, não impactam diretamente 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***. Denota-se a partir deste resultado que a identificação da estrutura de normas, valores e crenças compartilhados pelas empresas (Goebel; Weißenberger, 2017) analisadas com os seus *controllers*, não interfere diretamente no desempenho das suas tarefas, resultado este que contradiz o esperado pela literatura sobre o tema (Ouchi, 1979; Merchant; Van Der Stede, 2012; Goebel; Weißenberger, 2017; Monteiro; Lunkes, 2021). No entanto,

sugere que a associação dos mecanismos de controles culturais é indireta no desempenho, mediado por outras variáveis intervenientes, como a resiliência psicológica dos *controllers*.

A associação da resiliência psicológica com o comprometimento organizacional (H7) e o desempenho de tarefas (H8) foram 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 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.

Os achados para a H7 indicam que a superação das situações difíceis e de adversidades (Youssef; Luthans, 2007) tendem a promover um maior comprometimento organizacional, pois os recursos individuais dos colaboradores são importantes para a construção deste comportamento (Shin; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014). Portanto, estes achados confirmam as premissas de Shin, Taylor e Seo (2012), pois abordam que dois recursos principais tendem a afetar positivamente o comprometimento organizacional, no caso, os incentivos organizacionais e a resiliência psicológica. Assim, funcionários que apresentam um maior grau de resiliência psicológica (capacidade de superar adversidades), consequentemente tendem a ser mais comprometidos com a mudança normativa e afetiva, visto que experimentam mais emoções positivas que são geradas pela resiliência psicológica (Shin; Taylor; Seo, 2012).

Os resultados encontrados para a H8 revelam que a resiliência psicológica é um relevante recurso para as organizações (D'Oliveira, 2014), pois ocasiona resultados favoráveis, implica em atitudes de trabalho positivas (Youssef; Luthans, 2007; Walters *et al.*, 2015), que refletem no desempenho de tarefas voltadas a precisão, quantidade e qualidade do trabalho realizado, eficiência operacional, satisfação do cliente e pontualidade no cumprimento das entregas (Mahama; Cheng, 2013). Deste modo, indivíduos com maior resiliência psicológica, tendem a apresentar mais disposição para alcançar os objetivos organizacionais, o que irá refletir em melhor desempenho nas atividades (Shin; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014).

No geral, os resultados reforçam evidências encontradas anteriormente, que não confirmam a associação direta do comprometimento organizacional e o 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 um fator determinante para a associação dos mecanismos de controles informais e o desempenho de tarefas.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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, pois reflete a capacidade dos indivíduos de enfrentar e superar situações adversas e difíceis (Carvalho; Teodoro; Borges, 2014; Aburn; Gott; Hoare, 2016).

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; Weißenberger, 2017; Boff; Savariz; Beuren, 2021; Cruz *et al*., 2021; Monteiro; Lunkes, 2021).

Ainda que os mecanismos de controles pessoais sejam mais propensos a promover a resiliência psicológica, por serem desenvolvidos para proporcionar treinamentos que estimulem a capacidade e habilidade de gerenciar as tensões, o que permite promover o crescimento pessoal e desenvolvimento profissional (Walters *et al*., 2015), as evidências encontradas nesta pesquisa revelam que os mecanismos de controles culturais também corroboram 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 (Monteiro; Lunkes, 2021). Tais interações geram segurança psicológica, o que contribui para que estes profissionais apresentem maior confiança para atuar frente os desafios enfrentados, e para estimular que estes profissionais possam empenhar maior esforço para o desenvolvimento de suas tarefas, o que irá refletir, consequentemente, no desempenho individual e organizacional.

4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

A Tabela 6 apresenta os resultados da análise adicional realizada a partir da utilização da técnica estatística de regressão linear múltipla, para verificar se os dados de caracterização dos gestores e da organização em que estes profissionais atuam explicam eventuais diferenças na amostra analisada.

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
R^2			0,242	0,210	0,014	0,182	0,106	R^2			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: MCP: Mecanismos de Controles Pessoais; MCC: Mecanismos de Controles Culturais; RP: Resiliência Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas; 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; NacMult: Empresa Nacional ou Multinacional; CapAber: Capital Aberto; CapFech: Capital Fechado; CapSLtda: Capital Sociedade Limitada; Nº Func: Número de Funcionários; Fatur: Faturamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

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, Espejo e Daciê (2021) sobre o uso de *proxies* de controles gerenciais 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, 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; Espejo; Daciê, 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 dados de caracterização das organizações em que os *controllers* atuam, há 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 pelas empresas no período da coleta dos dados. 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; Steers; Porter, 1979; Herrera; Las Heras-Rosas, 2021) ou não acreditam que, diante das dificuldades enfrentadas pela entidade, seja possível reverter esta situação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a associação dos mecanismos de controle informais e a resiliência psicológica, o comprometimento organizacional e o 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) se associam direta e positivamente com a resiliência psicológica dos *controllers*, o comprometimento organizacional, refletindo positivamente no desempenho.

Os mecanismos de controle tendem a promover 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 que os mecanismos dos controles informais, 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; Taylor; Seo, 2012; D'Oliveira, 2014; Walters *et al*., 2015). Porém, tem preterido a análise dos 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 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 Weißenberger (2017), 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 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.

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 sua associação consequente 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 estudos futuros.

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 variável importante, objeto de estudo a ser avaliada, para se compreender o desempenho. Tais sugestões, constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

ABURN, G.; GOTT, M.; HOARE, K. What is resilience? An integrative review of the empirical literature. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 5, p. 980-1000, 2016. https://doi.org/10.1111/jan.12888

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BOFF, M. L.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 1, p. 110-127, 2021. https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M. L. M.; BORGES, L. O. Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 2, p. 287-295, 2014.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1-13, 2015. https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002

CRUZ, A. P. C. D.; FRARE, A. B.; ACCADROLLI, M. C.; HORZ, V. Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, p. 29-45, 2021. https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660

D'OLIVEIRA, L. M. **Modelo estratégico de gestão de pessoas e resiliência organizacional: uma análise do processo de mudança de uma empresa brasileira de energia**. 2014. Tese de Doutorado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

FARSEN, T. C.; COSTA, A. B.; SILVA, N. Resiliência no trabalho no campo da Psicologia: um estudo bibliométrico. **Psicología desde el Caribe**, v. 35, n. 1, p. 81-103, 2018. http://dx.doi.org/10.14482/psdc.33.2.7278

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017. https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C. da S.; DEGENHART, L. Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 997-1016, 2020. https://doi.org/10.5902/1983465938283

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERRERA, J.; LAS HERAS-ROSAS, C. D. The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1-17, 2021. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211

BORDIN, E. F.; HOINSKI, R. B.; CARRASCOSO, M. C.; AZNAR-BLEFARI, C.; ZIBETTI, M. R.; PRIOLO FILHO, S. R. Revisão integrativa sobre Resiliência Psicológica em publicações Brasileiras. **Psicologia Argumento**, v. 40, n. 109, p. 1872-1894, 2022. https://doi.org/10.7213/psicolargum.40.109.AO11

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 3, p. 543-556, 2020. http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190024

JAWORSKI, B. J. Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 23-39, 1988. https://doi.org/10.1177/002224298805200303

MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **American Accounting Association**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013. https://doi.org/10.2308/bria-50333

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives**. Prentice Hall, Harlow, 2012.

MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J. Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2021. https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N2.03

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5-6, p. 467-483, 1998. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979. https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833

PANAGOPOULOS, N.; DIMITRIADIS, S. Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7/8, p. 1008-1031, 2009. https://doi.org/10.1108/03090560910961498

SANTOS, T. de O.; SANTOS, L. A.; SANTOS, L. A.; GALVÃO, R. de L.; DE JESUS, P. H. S.; BRITTO NETO, H. S.; LIMA, M. A. C.; MATOS JÚNIOR, J. V. de; MENDONÇA, R. C. de; OLIVEIRA, H. F.; AZEVEDO, M. R. D. de. Importância da resiliência para a equipe multiprofissional. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 14, p. e516101421950-e516101421950, 2021. http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i14.21950

SHIN, J.; TAYLOR, M. S.; SEO, M. G. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 727-748, 2012. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325

SWALHI, A.; ZGOULLI, S.; HOFAIDHLLAOUI, M. The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 4, p. 542-559, 2017. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; ANTONELLO, C. S.; RODRIGUES, M. B. Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119

WALTERS, L.; LAURENCE, C. O.; DOLLARD, J.; ELLIOTT, T.; ELEY, D. S. Exploring resilience in rural GP registrars–implications for training. **BMC Medical Education**, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2015. https://doi.org/10.1186/s12909-015-0399-x

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 757-788, 2007. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007. https://doi.org/10.1177/0149206307305562

ZONATTO, V. C. da. S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 2014. 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. Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação e Desempenho Gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047

Agradecimentos:

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

ANEXO - INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO NA COLETA DOS DADOS

Bloco 1: Mecanismos de Controle Gerencial

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos mecanismos de controle gerencial utilizados em sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Mecanismos de Controle Gerencial (MCG)	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
MCG1	Nossos funcionários são cuidadosamente selecionados para se adequarem aos valores e normas de nossa organização.							
MCG2	Muito esforço foi colocado para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado para nossa organização.							
MCG3	A ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para uma determinada posição de trabalho.							
MCG4	Atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários são consideradas muito importantes.							
MCG5	Nossos funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.							
MCG6	Tradições, valores e normas desempenham um papel importante em nossa organização.							
MCG7	Em nossa organização, grande ênfase é colocada no compartilhamento de códigos de conduta informais com os funcionários.							
MCG8	Nossa declaração de missão transmite os valores essenciais da organização aos nossos funcionários.							
MCG9	Os gerentes superiores comunicam os valores essenciais da organização aos funcionários.							
MCG10	Nossos funcionários estão cientes dos valores essenciais da organização.							
MCG11	Nossos funcionários percebem os valores codificados em nossa declaração de missão como motivadores.							

Bloco 2: Comprometimento Organizacional

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao comprometimento organizacional. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Comprometimento Organizacional (CO)	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
CO01	Estou disposto a colocar uma grande quantidade de esforço, além do que é normalmente esperado, para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.							
CO02	Falo desta organização para meus amigos como uma boa organização para se trabalhar.							
CO03	Aceito qualquer tipo de atribuição de trabalho a fim de continuar a trabalhar para esta organização.							
CO04	Acredito que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.							
CO05	Tenho orgulho de dizer aos outros que eu faço parte desta empresa.							
CO06	Esta organização realmente inspira o melhor em mim na forma de desempenho no trabalho.							
CO07	Estou extremamente feliz porque eu escolhi esta organização, ao invés de outra empresa em que havia a possibilidade de trabalhar.							
CO08	Para mim esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.							
CO09	Eu realmente me preocupo com o desempenho desta organização.							

Bloco 3: Resiliência Psicológica

As afirmativas abaixo estão relacionadas à resiliência psicológica. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Resiliência Psicológica (RP)	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
RP1	Quando algo imprevisto acontece eu sempre encontro uma solução.							
RP2	Sei como solucionar meus problemas pessoais.							
RP3	Acredito firmemente nos meus julgamentos e decisões.							
RP4	Acreditar em mim me ajuda em períodos difíceis.							
RP5	Em momentos de adversidade eu tenho tendência de ver as coisas de um modo bom e utilizá-los para crescer.							
RP6	Consigo lidar com acontecimentos difíceis na mina vida.							

Bloco 4: Desempenho de Tarefas

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao desempenho de tarefas. Por gentileza indicar até qual ponto você está satisfeito com o seu desempenho nas tarefas descritas a seguir. O grau de satisfação varia entre (1) não satisfeito e (7) muito satisfeito.

N.	Afirmativas sobre Desempenho de Tarefas (DT)	Não Satisfeito						Muito Satisfeito
		1	2	3	4	5	6	7
DT1	Precisão do trabalho realizado.							
DT2	Quantidade de trabalho realizado.							
DT3	Qualidade do trabalho realizado.							
DT4	Eficiência operacional.							
DT5	Satisfação do cliente (usuário dos meus serviços).							
DT6	Pontualidade no cumprimento das agendas de entrega.							

Bloco 5: Caracterização da amostra analisada

1. Empresa: ( ) Nacional ( ) Multinacional
2. Capital: ( ) Aberto ( ) Fechado ( ) Sociedade Limitada
3. Tempo de existência da empresa: ( ) até 10 anos ( ) entre 10 a 50 anos ( ) mais que 50 anos
4. Número de funcionários: ( ) até 100 ( ) entre 100 a 500 ( ) mais que 500
5. Porte da empresa pelo faturamento anual, segundo BNDES:
   ( ) pequena empresa - maior que 2,4 milhões até 12 milhões
   ( ) média empresa – maior que 13 milhões até 25 milhões
   ( ) médio-grande empresa –maior que 26 até 40 milhões
   ( ) grande empresa - maior que 40 milhões
6. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
7. Idade: _____ anos
8. Há quanto tempo você trabalha na empresa:
9. Há quanto tempo você ocupa a função atual exercida na empresa:
10. Atividade Econômica Principal:

N.	Considerando a escala apresentada:	Baixo						Alto
11	Assinale o nível hierárquico de sua função na organização.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
12	Assinale o nível de utilização do SCG para fins de avaliação de desempenho na organização.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Material suplementar: Resultados da Análise Fatorial

Resultados da Análise Fatorial

Variável	AC	KMO	TEB	VTE
MCP	0,874	0,808	259,153	66,801
MCC	0,893	0,880	469,327	67,358
RP	0,906	0,890	361,150	68,703
CO	0,898	0,896	586,762	63,144
DT	0,778	0,797	136,256	54,799

Indicador	CF	Com.	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.
MCP1	0,814	0,662	MCC1	0,692	0,479	RP1	0,810	0,656
MCP2	0,859	0,737	MCC2	0,517	0,267	RP2	0,800	0,641
MCP3	0,813	0,660	MCC3	0,866	0,751	RP3	0,854	0,729
MCP4	0,774	0,600	MCC4	0,898	0,806	RP4	0,864	0,746
MCP5	0,825	0,680	MCC5	0,930	0,865	RP5	0,817	0,667
CO1	0,600	0,360	MCC6	0,935	0,874	RP6	0,826	0,682
CO2	0,920	0,847	DT1	0,714	0,510			
CO3	0,420	0,177	DT2					
CO4	0,835	0,697	DT3	0,774	0,599			
CO5	0,890	0,791	DT4	0,770	0,593			
CO6	0,909	0,826	DT5	0,767	0,588			
CO7	0,862	0,744	DT6	0,671	0,450			
CO8	0,781	0,609						
CO9	-	-						

Legenda: MCP. Mecanismos de Controle Pessoal; MCC: Mecanismos de Controle Cultural; RIP: Resiliência Psicológica; CO: Comprometimento Organizacional; DT: Desempenho de Tarefas; 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.

Fonte: Dados da pesquisa.