UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CAROLINA VENTURINI MARCELINO

**Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no
Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no
comprometimento organizacional**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Valmor Slomski
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

CAROLINA VENTURINI MARCELINO

**Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no
Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no
comprometimento organizacional**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Controladoria e Contabilidade do Departamento de
Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção
do título de Doutora em Ciências

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade
Gerencial

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Marcelino, Carolina Venturini

Sistema de controle gerencial: o papel das alavancas de controle no capital psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional / Carolina Venturini Marcelino. – São Paulo, 2018.

156 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Fábio Frezatti.

1. Contabilidade gerencial 2. Sistema de controle gerencial 3. Capital psicológico 4. Satisfação no trabalho 5. Comprometimento organizacional
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.151

Nome: Carolina Venturini Marcelino

Título: Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciências

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Universidade de São Paulo (USP)

Profa. Dra. Tânia Casado

Universidade de São Paulo (USP)

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Profa. Dra. Franciele Beck

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

**À minha família, alicerce essencial em
todos os momentos da minha vida.**

AGRADECIMENTOS

Considero esta tarefa a mais difícil deste trabalho. É difícil registrar em apenas uma página todos os sentimentos que nos acompanham durante essa longa jornada. No entanto, não posso deixar de fazê-la, porque, escrever uma tese, apesar de ser um trabalho solitário, não é viável sem a ajuda de várias pessoas.

Gostaria de iniciar agradecendo ao meu orientador, Prof. Dr. Fábio Frezatti, pela disponibilidade, comprometimento, incentivo, competência e pelas conversas esclarecedoras e estimulantes, sem o que este trabalho jamais teria progredido como sucedeu. Seu entusiasmo e dedicação foram para mim uma fonte de aprendizagem contínua e também de motivação. Agradeço também pelo seu lado humano e gentil, o que não é muito comum nesse ambiente.

À Diretora de Controladoria que abriu as portas da empresa para a realização desta pesquisa e à Diretora de Desenvolvimento Organizacional que comprou a ideia. Na verdade, só agradecer é muito pouco, pois sem o acesso à empresa esta pesquisa seria impossível! Mas ficam aqui minhas palavras de agradecimento por todo o suporte organizacional e pela simpatia. Agradeço também a todos os entrevistados, que dispenderam parte de seu tempo precioso e me receberam com muita cortesia. Aos respondentes do questionário, meu muito obrigada pelo apoio e pela participação. A todos com quem tive contato durante minha visita à sede, os quais me receberam com muito carinho.

Ao Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido, pela ajuda inestimável na análise dos dados e por me auxiliar de forma tão disponível.

Aos meus pais, Vera e Renato, e à minha irmã, Fabiana, por toda paciência, suporte e incentivo durante esta etapa de minha vida, preocupados somente com o meu bem-estar. Ao meu querido sobrinho Bruno, que só trouxe alegrias nesse período, ajudando a desanuviar os períodos mais tensos.

Ao meu marido, Gilson, que sempre apoiou minhas decisões, apesar da distância e das ausências nos eventos sociais. Por aguentar meus estresses e ataques de loucura. Ou seja, por me aceitar do jeito que eu sou.

À Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, por acreditar em mim e me conceder, desde o momento da minha posse, o afastamento para a realização do doutorado.

Aos professores Edgard Cornacchione, Tânia Casado e José Carlos Oyadomari, membros da banca de qualificação e do exame preliminar, pelas importantes críticas, reflexões e recomendações apontadas, as quais agregaram muito para o meu aprendizado.

A Petrus Raulino, que disponibilizou seu trabalho de elaboração da versão em português da escala do Capital Psicológico desenvolvido em conjunto com a Profa. Dra. Tânia Casado. Muito obrigada por sua delicadeza e cuidado em querer conversar comigo antes da utilização da escala.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP, que contribuíram para a minha formação e agregaram vivências tão significativas.

Agradeço ao Prof. Dr. Márcio Borinelli e à Profa. Dra. Joanília Cia, pelo aprendizado em suas turmas de monitoria, mas principalmente pela amizade.

Aos colegas da turma do PPGCC 2014, por compartilhar as angústias, alegrias, alívios, preocupações e demais sentimentos, nunca se esquecendo do sentido da palavra TURMA, essenciais para o nosso “novo” regimento. Em especial, aos amigos Ricardo Suave, Daniel Mucci, Franciele, Daniel Cardoso, Denis Alves, Marco Aurélio, Ludmila, Marcus Satto, Fernanda Kreuzberg, Alba, Flávia Maciel, Suilise, Simone Fiorio, Cláudio Santana, entre tantos outros. Agradeço também a Daiana Martins por sempre estar disposta a me ajudar, nem que fosse para conversar. E manteremos nossa resiliência para pesquisarmos juntas!

Agradeço aos funcionários da FEA, que sempre foram muito cordiais e prestativos, principalmente ao pessoal da Secretaria de Pós-Graduação.

Ao amigo Janilson Suzart, que até hoje consegue acalmar um coração desesperado, encontrando soluções para todas as minhas dúvidas.

Ao meu médico, Dr. Luiz Henrique Barros, por ter me salvado a vida duas vezes, literalmente.

Agradeço, ainda, a todos aqueles que, com pequenos gestos ou palavras de apoio e incentivo, me ajudaram a seguir em frente. Saibam que vocês, pessoas que cruzaram meu caminho, e impossível de enumerar, são essenciais para a vida de um doutorando.

Ando devagar
Porque já tive pressa
E levo esse sorriso
Porque já chorei demais

Hoje me sinto mais forte
Mais feliz, quem sabe
Só levo a certeza
De que muito pouco sei
Ou nada sei

(Almir Sater e Renato Teixeira)

RESUMO

Marcelino, C. V. (2018). *Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Entender a influência que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) exerce nos funcionários é de suma importância para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos. Entretanto, o foco das pesquisas sobre os efeitos dos SCG nos indivíduos tem tido forte incidência no comportamento disfuncional (Birnberg, Turopolec, & Young, 1983; Chenhall, 2006; Hartmann, 2000). Portanto, é urgente a necessidade de um novo olhar sobre o SCG, enfatizando o quanto o SCG pode aprimorar o potencial dos indivíduos, fazendo com que eles se empenhem para que a organização alcance seus objetivos. Assim, esta tese investiga os relacionamentos entre o Sistema de Controle Gerencial, o Capital Psicológico e satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Fundamentado no *framework* das alavancas de controle de Simons (1995), este estudo tem por hipótese uma associação positiva entre o SCG e o Capital Psicológico, que é definido como um estado psicológico positivo de um indivíduo, que enfatiza o desenvolvimento de forças individuais, caracterizado por: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Ademais, investigou-se a hipótese de que há uma associação positiva entre o Capital Psicológico e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Para alcançar os objetivos da pesquisa, realizou-se um *survey single entity* em uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, questionário e entrevistas, a fim de obter uma análise ampla do fenômeno a ser estudado. As entrevistas foram realizadas com doze diretores e gerentes da empresa, com o objetivo de buscar uma compreensão mais profunda sobre o sistema de controle gerencial, a fim de agregar informações adicionais sobre os achados quantitativos. O questionário foi aplicado a uma amostra de 132 respondentes de uma população de 404, abrangendo gerentes e coordenadores de diversas áreas da organização. Os dados coletados pelo *survey* foram submetidos a técnicas estatística de análise descritiva e análise de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados indicaram que há uma forte associação entre o SCG e o Capital Psicológico, que, por sua vez, está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Esse resultado é relevante, ao demonstrar empiricamente o quanto o Sistema de Controle Gerencial pode aprimorar o potencial dos indivíduos, uma vez que o Capital Psicológico produz motivação e perseverança em direção à realização de metas, promovendo atitudes e comportamentos desejáveis e ajudando a aplacar resultados atitudinais e comportamentais indesejáveis (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans et al., 2015), contribuindo para que a organização adquira vantagem competitiva.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Capital Psicológico. Satisfação no Trabalho. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

Marcelino, C. V. (2018). *Management Control System: the role of Levers of Control in the Psychological Capital and its impacts on job satisfaction and organizational commitment*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The understanding of the influence that the Management Control System (MCS) exerts on the employees is of paramount importance for the company to achieve its objectives. However, the focus of research on the effects of MCS on individuals has had a strong incidence on dysfunctional behavior (Birnberg, Turopolec, & Young, 1983; Chenhall, 2006; Hartmann, 2000). Therefore, there is a need for a new look at MCS, emphasizing how MCS can enhance individuals' potential by making them strive for the organization to achieve its intended goals. Thus, this thesis investigates the relationships between the Management Control System, the Psychological Capital and job satisfaction and the organizational commitment. Based on the Levers of Control framework of Simons (1995), this study hypothesizes a positive association between MCS and Psychological Capital, which is defined as a positive psychological state of an individual that emphasizes the development of individual forces, characterized by self-efficacy, hope, optimism and resilience. In addition, was investigated the hypothesis that there is a positive association between Psychological Capital and job satisfaction and organizational commitment. To achieve the research objectives, a survey single entity was conducted in a large Brazilian company in the food sector. Two techniques of data collection, questionnaire and interviews, were used in order to obtain a broad analysis of the phenomena to be studied. The interviews were conducted with twelve directors and managers of the company, with the objective of seeking a deeper understanding of the company's management control system in order to aggregate additional information about the quantitative findings. The questionnaire was applied to a sample of 132 respondents from a population of 404, comprising managers and coordinators from various areas of the organization. The data collected by the survey were submitted to statistical techniques of descriptive analysis and analysis of structural equations (PLS-SEM). The results indicated that there is a strong association between MCS and Psychological Capital, which, in turn, is related to job satisfaction and organizational commitment. This result is relevant, by empirically demonstrating how the Management Control System can improve individuals' potential, since Psychological Capital produces motivation and perseverance towards achieving goals by promoting desirable attitudes and behaviors and helping to placate undesirable attitudinal and behavioral outcomes (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans et al., 2015), contributing to the organization gaining competitive advantage.

Keywords: Management Control System. Psychological Capital. Job Satisfaction; Organizational Commitment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ALAVANCAS DE CONTROLE	27
FIGURA 2. TRAÇO-ESTADO <i>CONTINUUM</i>	28
FIGURA 3. EXPANDINDO O CAPITAL PARA A VANTAGEM COMPETITIVA	29
FIGURA 4. DIMENSÕES DO CAPITAL PSICOLÓGICO.....	31
FIGURA 5. MODELO TEÓRICO.....	39
FIGURA 6. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	55
FIGURA 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	70
FIGURA 8. RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL.....	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. PESQUISAS ANTERIORES SOBRE A RELAÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	52
QUADRO 2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO REFLEXIVO.....	66
QUADRO 3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	66
QUADRO 4 CARGO DOS ENTREVISTADOS, TEMPO DE EMPRESA E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	71

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CLASSIFICAÇÃO POR GÊNERO: POPULAÇÃO × AMOSTRA.....	92
GRÁFICO 2. CLASSIFICAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA: POPULAÇÃO × AMOSTRA	92
GRÁFICO 3. CLASSIFICAÇÃO DE GÊNERO POR FAIXA ETÁRIA.....	93
GRÁFICO 4. CLASSIFICAÇÃO POR REGIÃO: POPULAÇÃO × AMOSTRA	93
GRÁFICO 5. CLASSIFICAÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO - POPULAÇÃO × AMOSTRA	94
GRÁFICO 6. CLASSIFICAÇÃO POR CARGO ATUAL: POPULAÇÃO × AMOSTRA.....	95
GRÁFICO 7. CARGO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 TOTAL DE <i>MISSINGS</i> POR VARIÁVEL LATENTE.....	90
TABELA 2 TOTAL DE <i>MISSINGS</i> POR VARIÁVEL DE CONTROLE	90
TABELA 3 COMPARAÇÃO DOS RESPONDENTES ENTRE POPULAÇÃO E AMOSTRA	91
TABELA 4 CLASSIFICAÇÃO DE GÊNERO POR ÁREA	94
TABELA 5 CLASSIFICAÇÃO DE GÊNERO POR CARGO.....	95
TABELA 6 GÊNERO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	96
TABELA 7 TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES NA EMPRESA E NO CARGO ATUAL	97
TABELA 8 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS: IDADE, TEMPO DE EMPRESA E TEMPO NO CARGO ATUAL	97
TABELA 9 ANÁLISE DESCRITIVA DO SISTEMA DE CRENÇAS	99
TABELA 10 ANÁLISE DESCRITIVA DO SISTEMA DE RESTRIÇÕES.....	100

TABELA 11 ANÁLISE DESCRITIVA DO USO DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE CONTROLE.....	101
TABELA 12 ANÁLISE DESCRITIVA DO USO INTERATIVO DO SISTEMA DE CONTROLE.....	102
TABELA 13 ANÁLISE DESCRITIVA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	102
TABELA 14 ANÁLISE DESCRITIVA DO CAPITAL PSICOLÓGICO.....	103
TABELA 15 ANÁLISE DESCRITIVA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	104
TABELA 16 ANÁLISE DESCRITIVA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	105
TABELA 17 MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS DE PRIMEIRA ORDEM.....	106
TABELA 18 MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS DE PRIMEIRA ORDEM DO MODELO AJUSTADO	107
TABELA 19 MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL..	108
TABELA 20 ESTATÍSTICAS DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS	109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	19
1.2 CONTRIBUIÇÃO E IMPACTO ESPERADOS.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE	25
2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	25
2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO	27
2.3 ATITUDES RELACIONADAS AO TRABALHO	33
2.3.1 <i>Satisfação no trabalho</i>	34
2.3.2 <i>Comprometimento organizacional</i>	35
2.4 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	38
2.4.1 <i>Sistema de Controle Gerencial e Capital Psicológico (Hipótese 1)</i>	40
2.4.2 <i>Capital Psicológico e atitudes relacionadas ao trabalho (Hipótese 2)</i>	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 SELEÇÃO DA EMPRESA.....	55
3.3 ENTREVISTAS	56
3.4 QUESTIONÁRIO	58
3.4.1 <i>Mensuração das variáveis</i>	58
3.4.2 <i>Pré-teste</i>	61
3.4.3 <i>Implementação do survey</i>	62
3.4.4 <i>População e amostra</i>	62
3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	63
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	69
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	70
4.2.1 <i>Sistema de Crenças</i>	71
4.2.2 <i>Sistema de Restrições</i>	75
4.2.3 <i>Uso Diagnóstico do Sistema de Controle</i>	80
4.2.4 <i>Uso Interativo do Sistema de Controle</i>	86
4.3 ANÁLISE DO SURVEY	89
4.3.1 <i>Caracterização da amostra e dos respondentes</i>	89
4.3.2 <i>Análise Descritiva das Variáveis</i>	97
4.3.3 <i>Análise do Modelo de Equações Estruturais</i>	105

<i>4.3.4 Discussão dos Resultados.....</i>	<i>110</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A – ORIGEM DAS ASSERTIVAS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO	128
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO.....	131
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	137
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.....	140
APÊNDICE E – CONTATOS REALIZADOS NO SURVEY	146
APÊNDICE F – VALIDADE DE CONTEÚDO	148
APÊNDICE G – MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	149
ANEXO A – LICENÇA DE USO DO PSYCHOLOGICAL CAPITAL QUESTIONNAIRE	156

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta os aspectos introdutórios, a fim de contextualizar o tema e formular a pergunta proposta pela pesquisa que orienta o desenvolvimento posterior. Aborda também a contribuição e os impactos esperados por este estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

De acordo com Anthony (1965), reconhecido como pioneiro na definição do termo, o Controle Gerencial é o processo pelo qual os gestores asseguram que recursos sejam obtidos e utilizados, de forma eficaz e eficiente, para a realização dos objetivos organizacionais.

Porém, a simples implementação de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) não conduz a um desempenho efetivo. No meio desse processo (SCG *versus* Desempenho), existem as pessoas. Conforme Merchant e Van der Stede (2007, p. 8) definem, o SCG lida com o comportamento dos funcionários. Segundo os autores: “[...]são as pessoas na organização que fazem as coisas acontecerem. Os controles gerenciais são necessários para evitar a possibilidade de que as pessoas façam algo que a organização não queira ou deixem de fazer algo que deveriam fazer”¹. Portanto, é evidente que o Sistema de Controle Gerencial abrange tanto aspectos técnicos quanto humanos da organização.

Segundo Birnberg, Luft e Shields (2006), o uso de teorias psicológicas para estudar fenômenos subjacentes aos indivíduos é útil para explicar tanto as causas quanto os efeitos de práticas de contabilidade gerencial. Dessa forma, o entendimento da influência que o SCG exerce nos funcionários é de suma importância para que a empresa consiga alcançar seus objetivos.

Entretanto, o foco das pesquisas sobre os efeitos dos SCG nos indivíduos tem incidido sobre as consequências negativas de sua utilização ou adoção, tendo por único objetivo exercer o controle sobre os funcionários, a fim de mitigar o comportamento disfuncional. Ou seja, essas pesquisas possuem um viés da teoria da agência, assumindo que os funcionários sempre atuarão

¹ Texto original: it is people in the organisation who make things happen. Management controls are necessary to guard against the possibilities that people will do something the organisation does not want them to do or fail to do something they should do.

para atender seus próprios interesses em detrimento dos objetivos organizacionais (Birnberg, Turopolec, & Young, 1983; Chenhall, 2006; Hartmann, 2000).

Poucos estudos enfatizam os impactos benéficos dos SCG nos indivíduos (Chenhall, 2006; Marginson, McAulay, Roush, & van Zijl, 2014), levando autores a chamarem a atenção para uma mudança de foco, a fim de uma compreensão mais equilibrada das pessoas e de suas qualidades, e como isso pode ser desenvolvido (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008).

Portanto, urge a necessidade de um novo olhar para o SCG, não focando apenas sua missão de controlar comportamentos oportunistas, mas enfatizando o quanto o SCG pode aprimorar o potencial dos indivíduos, fazendo com que eles se empenhem para que a organização alcance seus objetivos. Dessa forma, não há somente a visão restrita do desempenho organizacional, há também um foco no indivíduo, ator essencial para que a organização adquira vantagem competitiva. De acordo com Luthans e Youssef (2004), as fontes de vantagem competitiva são derivadas de recursos que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes, porque estão além de seus meios financeiros ou estratégicos, ou porque são específicos ou estão intimamente ligados à história, cultura, estrutura e processos da organização.

O movimento do Comportamento Organizacional Positivo (COP) procura compreender em que medida os recursos psicológicos representam fatores individuais positivos que criam valor para as organizações (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). Neste sentido, os indivíduos possuem forças e capacidades psicológicas, as quais podem ser desenvolvidas e geridas de forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e, igualmente, para melhor realização pessoal.

O foco desta pesquisa está no impacto psicológico dos Sistemas de Controle Gerencial. Especificamente, pretende-se examinar as consequências psicológicas dos sistemas de crenças, restrições, uso diagnóstico e uso interativo dos SCG, com apoio do *framework* das Alavancas de Controle (LOC) (Simons, 1995).

O estudo terá como base a psicologia positiva para examinar o papel de uma variável psicológica com propensão motivacional que, até o momento, não foi introduzida no contexto dos sistemas de controle gerencial, chamada de Capital Psicológico (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Capital Psicológico é definido como um estado psicológico positivo de

desenvolvimento de um indivíduo caracterizado por: (a) confiança (Autoeficácia) para assumir e colocar esforços necessários para alcançar sucesso em tarefas desafiadoras; (b) fazer atribuições positivas (Otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; (c) perseverar no alcance de metas (Esperança) e quando necessário redirecionar caminhos para atingir objetivos de forma bem-sucedida; (d) quando envolvido por problemas e adversidades, sustentar e retornar e até mesmo ir além (Resiliência) para alcançar o sucesso (Luthans, Avolio, et al., 2007). O Capital Psicológico foca no desenvolvimento e na construção de forças individuais em vez de se concentrar na redução ou eliminação de fraquezas dos indivíduos.

Neste estudo, o interesse pela variável Capital Psicológico parte de pesquisas que encontraram uma relação positiva entre Capital Psicológico e atitudes e comportamentos dos funcionários que beneficiam a organização (como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem-estar psicológico, cidadania organizacional) e uma associação negativa com atitudes e comportamentos não produtivos, que prejudicam as dinâmicas organizacionais (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).

Assim, este trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é a relação entre o Sistema de Controle Gerencial, o Capital Psicológico e as atitudes relacionadas ao trabalho (satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional)?

O objetivo geral é analisar se e como o uso do Sistema de Controle Gerencial influencia os estados mentais positivos dos indivíduos (Capital Psicológico) e se este estado mental positivo está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

1.2 CONTRIBUIÇÃO E IMPACTO ESPERADOS

Os estudos sobre Sistemas de Controle Gerencial têm se consolidado a partir da exploração das dimensões desenho e uso (Cruz, 2014). Simons (1995) defende que não se deve explorar apenas a dimensão desenho do sistema de controle gerencial, mas também a forma como os gestores utilizam esses sistemas. De acordo com Weißenberger e Kleine (2015), a eficácia do SCG pode não ser inteiramente explicada apenas pela sua adoção, mas também pelas várias maneiras com que os altos executivos usam esses sistemas para alcançar objetivos específicos. Significa dizer

que o conjunto de mecanismos de controle gerencial que uma empresa dispõe pode ser usado de diferentes maneiras e com diferentes propósitos (Cruz, 2014).

Reforçando este ponto de vista, alguns estudos argumentam que o impacto do SCG depende centralmente da forma sob a qual as medidas são utilizadas (Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012; van Veen-Dirks, 2010). Adicionalmente, Aguiar e Frezatti (2007) e Oyadomari (2008) afirmam que a dimensão do uso dos SCG é pouco explorada no Brasil. Internacionalmente, Weißenberger e Kleine (2015) relatam que muitas pesquisas sobre os SCG focam na dimensão da adoção pura e negligenciam uma análise mais profunda dos efeitos específicos do seu uso. Dessa forma, esta tese pretende preencher esta lacuna na literatura recente, ao lançar luz sobre o conceito de uso do SCG, ultrapassando a simples adoção de artefatos ou sua configuração.

Além disso, esta tese utiliza o *framework* de Simons (1995) com as quatro alavancas, por considerá-las parte de um todo que tem que atuar em conjunto, inter-relacionadas, para proporcionar equilíbrio ao sistema de controle. De acordo com a revisão de Martyn, Sweeney e Curtis (2016) sobre os 25 anos desse *framework*, a ausência dos sistemas de crenças e de restrições é particularmente notável em estudos quantitativos.

Durante a elaboração da tese, de 2014 a 2018, foi efetuada uma extensa revisão da literatura, realizada nas bases de dados SCOPUS, SPELL, SCIELO, MENDELEY e TESES USP e nos periódicos *Accounting, Organizations and Society* (AOS), *Behavioral Research in Accounting* (BRA), *Journal of Applied Management Accounting Research* (JAMAR), *Management Accounting Research* (MAR), *The Journal of Management Accounting Research* (JMAR), *The Accounting Review* e *Revista Contabilidade & Finanças*, USP. No contexto da Contabilidade Gerencial foram encontrados apenas dois estudos que utilizaram o Capital Psicológico, porém as pesquisas se restringiram à participação no orçamento (R. Venkatesh, 2014; R. Venkatesh, & Blaskovich, 2012). Verificou-se a ausência do construto Capital Psicológico nas pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerencial, sendo um domínio ainda a ser explorado. Portanto, este será o primeiro trabalho a sugerir o Capital Psicológico como um construto teórico relacionado ao uso do SCG.

Conforme Williams, Jenkins e Ingraham (2006), a Contabilidade é uma prática, uma atividade humana construída por valores e intenções humanas, sendo um fenômeno social, não da

natureza natural. Em vista disso, passaram a ser relevantes contribuições de outras ciências do comportamento, tais como Psicologia e Sociologia, a fim de proporcionar compreensão e rigor científico a essas práticas. Esta tese, ao utilizar a perspectiva teórica da Psicologia, reforça a multidisciplinaridade que a Contabilidade possui, visando enriquecer o conhecimento sobre Controle Gerencial. A Psicologia permite pesquisar o comportamento individual, nomeadamente as capacidades individuais que podem ser desenvolvidas, gerando benefícios tanto para as pessoas quanto para as organizações. Essa abordagem constitui uma situação de ganho mútuo para a organização e seus funcionários.

Segundo Luthans, Avolio et al. (2007), os funcionários mais esperançosos, otimistas, autoeficientes e resilientes têm maior probabilidade de “enfrentar a tempestade” em um contexto desafiador e dinâmico que a maioria das organizações enfrenta hoje. Embora o investimento contínuo em capital financeiro, humano e social seja necessário, pode não ser mais suficiente nesse ambiente. Ainda de acordo com Luthans, Avolio et al. (2007), o investimento em capital psicológico pode gerar retornos mais substanciais que outras formas mais tradicionais de investimento de capital.

A implicação prática deste trabalho é levar às empresas o conhecimento de como o uso do SCG pode acarretar maior Capital Psicológico dos funcionários, demonstrando que a eficácia dos sistemas de gestão não depende somente de como ele é estruturado, mas também da forma como ele é utilizado e sua influência nas características pessoais dos envolvidos. Não obstante, as organizações serão capazes de gerir eficazmente seus recursos, concentrando-se no desenvolvimento do Capital Psicológico dos seus colaboradores como outra fonte de produtividade e de vantagem competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento desta tese. Inicialmente, é feita uma abordagem do Sistema de Controle Gerencial baseado no *framework* das alavancas de controle de Simons (1995). Em seguida, é apresentado o Capital Psicológico. Após, discorre-se sobre as atitudes relacionadas ao trabalho utilizadas nesta pesquisa: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Por fim, é apresentado o modelo teórico e são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa.

2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O *framework* das alavancas de controle (*Levers of Control* – LOC) de Simons (1995) visa um sistema de controle gerencial voltado à implementação e ao monitoramento das estratégias da organização. De acordo com o modelo, existem quatro conceitos-chave que devem ser considerados na organização: valores centrais, riscos a serem evitados, variáveis críticas de desempenho e incertezas estratégicas (Simons, 1995). Cada um desses conceitos é gerido por meio de um sistema específico, também denominado de alavancas de controle. O *framework* de Simons é composto por quatro alavancas distintas de controle: Sistema de Crenças (*Belief Systems*); Sistema de Restrições (*Boundary Systems*); Uso Diagnóstico do Sistema de Controle (*Diagnostic Use of Control Systems*) e Uso Interativo do Sistema de Controle (*Interactive Use of Control Systems*).

O sistema de crenças comunica os valores e as premissas fundamentais que sustentam a organização. O sistema de restrições atua em oposição ao sistema de crenças. Ele comunica as ações que os funcionários devem evitar. Tais sistemas reduzem os riscos ao definir limites para comportamentos estrategicamente indesejáveis (Simons, 1995). Enquanto as organizações comunicam suas crenças por meio das declarações de missão ou visão, os sistemas de restrições são definidos, por exemplo, através de códigos de conduta.

O uso diagnóstico do sistema de controle destina-se a mensurar e controlar resultados. Três características que definem o uso diagnóstico do sistema de controle são: (1) a capacidade de medir os resultados de um processo, (2) a existência de padrões predeterminados contra os quais os resultados reais podem ser comparados e (3) a capacidade de corrigir desvios dos resultados

em relação aos padrões (Simons, 1995). Dessa forma, o uso diagnóstico do sistema de controle pretende estimular os funcionários a executar e alinhar o seu comportamento com os objetivos organizacionais. O uso diagnóstico do sistema de controle relata informações sobre os fatores críticos de sucesso, o qual permite aos gestores centrar a sua atenção sobre os direcionadores organizacionais subjacentes que devem ser monitorados para que a empresa realize sua estratégia pretendida (Simons, 1995).

O uso interativo do sistema de controle está associado à incerteza estratégica. O uso interativo consiste nas ameaças e oportunidades emergentes que podem invalidar as premissas sobre as quais a estratégia corrente é baseada (Simons, 1995). Esse sistema procura estimular o aprendizado organizacional para explorar as estratégias emergentes em momentos de mudanças e crises, principalmente quando as organizações buscam a redefinição de suas diretrizes. Desse modo, o uso interativo do sistema de controle é caracterizado por um diálogo ativo e frequente entre os gestores do topo, sendo destinado a ajudar a empresa a buscar novas maneiras de se posicionar estrategicamente em um mercado dinâmico (Widener, 2007). Para Simons (1995, p. 94), os controles interativos têm quatro características:

- a) as informações geradas pelo sistema integram a agenda das reuniões nos mais altos níveis da gestão;
- b) o sistema de controle interativo exige a atenção frequente e regular dos gerentes operacionais da organização;
- c) os dados gerados pelo sistema são interpretados e debatidos em reuniões presenciais entre superiores, subordinados e pares;
- d) o sistema é um catalizador para o desafio contínuo e o debate dos dados subjacentes, suposições e planos de ação.

O *framework* das alavancas de controle está ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Alavancas de Controle
 Fonte: Simons (1995, p. 159).

2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO

O movimento da Psicologia Positiva propõe que a Psicologia deve orientar e promover aspectos positivos da vida humana, e não apenas tratar de doenças mentais; um contraponto ao foco na patologia, no qual a Psicologia vinha se desenvolvendo desde então (Hui, Cao, Lou, & He, 2014). A Psicologia Positiva foi introduzida na literatura com a edição especial do periódico *American Psychologist*, editado por Seligman e Csikszentmihalyi (2000). Logo depois, F. Luthans (2002a, 2002b) introduziu o termo Comportamento Organizacional Positivo (COP) para inserir a Psicologia Positiva no campo de trabalho (Wright, 2003). F. Luthans (2002a, p. 59) definiu COP como “estudos e aplicações positivas orientadas para as forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser mensuradas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas visando à melhoria do desempenho no trabalho”. Segundo F. Luthans (2002b), estas capacidades não são inatas e fixas, podendo ser trabalhadas e desenvolvidas, trazendo mais valor às organizações.

O desenvolvimento ou a estabilidade das capacidades são denominados de estados e traços psicológicos, os quais são retratados em um *continuum* determinado pelo grau de estabilidade e abertura à mudança e ao desenvolvimento, conforme representado na Figura 2, no qual é proposta a seguinte classificação (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010; Luthans, Avolio, et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007; Youssef-Morgan, 2014):

- (1) **Traços:** são caracterizados pela sua estabilidade ao longo do tempo, sendo fixos e muito difíceis de mudar, como inteligência, talentos e características hereditárias;
- (2) **Tipo-Traço:** representa características psicológicas mais permanentes e difíceis de mudar. Inclui fatores e forças da personalidade, como os cinco grandes fatores da personalidade (*Big Five*), avaliações autorreferentes (*Core Self-evaluations*) e forças e virtudes de caráter;
- (3) **Tipo-Estado:** inclui capacidades que tendem a ser mais flexíveis e são mais facilmente desenvolvidas, como o Capital Psicológico, sabedoria, bem-estar, gratidão, perdão e coragem;
- (4) **Estados:** compreendem estados momentâneos e altamente instáveis, como emoções, sentimentos e estado de ânimo.

Figura 2. Traço-Estado *continuum*
Fonte: elaborado pela autora

Os critérios de inclusão para os construtos do COP são os seguintes: (1) deve ser baseado em teoria, pesquisa e mensuração válida; (2) deve ser “tipo-estado” (como oposição ao mais fixo “tipo-traço”) e, então, ser aberto ao desenvolvimento; (3) deve ter impacto no desempenho (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007). Dentro do Comportamento Organizacional Positivo, Luthans e colegas (Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2007) identificaram os construtos positivos de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência como os que melhor satisfazem os critérios de inclusão e, quando em conjunto, denominaram-nos de “Capital Psicológico”.

O construto Capital Psicológico enquadra-se nesse *continuum* como “tipo-estado”, isto é, ele é menos rígido e mais aberto à mudança e ao desenvolvimento quando comparado a construtos “tipo-traço” ou traços puros, como os traços de personalidade. Por outro lado, tende a ser mais estável, não variando a cada nova situação, como acontece com os estados puros (por exemplo, emoções) (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007).

Durante muito tempo, as organizações estiveram limitadas ao pensamento econômico e, por isso, davam uma grande importância ao capital financeiro e ao capital físico. Apenas quando sentiram necessidade de aumentar seu valor perante outras organizações é que surgem os conceitos de capital humano e de capital social. Estes dois construtos, mesmo que percebidos como vantagem competitiva, não englobavam a capacidade psicológica das pessoas nas organizações (Luthans & Youssef, 2004). Dessa forma, surge um novo conceito capaz de introduzir igual vantagem competitiva: o conceito de Capital Psicológico (Luthans, Avolio, et al., 2007). Essa evolução da vantagem competitiva é apresentada na Figura 3. No nível individual, o Capital Psicológico é um recurso psicológico que pode estimular o crescimento e o desempenho. No nível organizacional, similar ao capital humano e ao social, o Capital Psicológico pode fornecer alavancagem, retorno sobre o investimento e vantagem competitiva por meio de um melhor desempenho do empregado (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005).

Figura 3. Expandindo o capital para a vantagem competitiva

Fonte: Luthans, F., Luthans, K. e Luthans, B. (2004, p.46).

De acordo com F. Luthans et al. (2007):

embora o investimento contínuo no capital financeiro, humano e social seja certamente necessário, pode já não ser suficiente neste ambiente. Análise inicial indica que o investimento no capital psicológico pode

produzir retornos mais substanciais que outras formas mais tradicionais de investimento de capital. (p. 568)²

Luthans e Youssef (2004) distinguem Capital Psicológico de outras formas de capital relacionado às pessoas, ou seja, o capital humano e social. Com suas origens na economia, o capital humano refere-se ao estoque de conhecimentos, competências e habilidades do indivíduo que podem ser aumentados pela experiência e/ou investimento em educação e treinamento (Luthans & Youssef, 2004). Ainda de acordo com Luthans e Youssef (2004), o conceito de capital social emergiu da Sociologia e, apesar de sua definição não ser pacífica, dada a amplitude de conceitos existentes, pode-se afirmar que o capital social se refere ao total dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relacionamentos de conhecimento e de reconhecimento mútuos e aos laços sociais que estabelecem. Simplificando, o capital humano está preocupado com “o que você sabe” e o capital social está preocupado com “quem você conhece”, enquanto o Capital Psicológico está preocupado com “quem você é” e “quem você está se tornando” (Luthans & Youssef, 2004; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

F. Luthans (2002b) refere-se às características positivas como capacidades psicológicas, defendendo que o Capital Psicológico engloba quatro capacidades psicológicas distintas: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, que, quando combinadas, compartilham sinergia. F. Luthans (2012) sustenta que é a interação sinérgica dessas capacidades que forma a essência do Capital Psicológico e explica o maior alcance dos seus efeitos motivacionais sobre o comportamento. A partir desta perspectiva, F. Luthans et al. (2007) postularam que funcionários com altos níveis de Capital Psicológico podem ter melhor desempenho que aqueles que exibem somente esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia em uma dada situação. Pesquisas sobre o comportamento organizacional demonstraram que o Capital Psicológico definido como um conjunto da autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência foi mais consistentemente relacionado ao desempenho que cada uma das quatro dimensões individualmente (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; Luthans, Avolio, et al., 2007). O construto Capital Psicológico é demonstrado na Figura 4.

² Texto original: Although continued investment in financial, human, and social capital is certainly necessary, it may no longer be sufficient in this environment. Initial utility analysis indicates that the investment in psychological capital may yield very substantial returns beyond the other more traditional forms of capital investment.

Figura 4. Dimensões do Capital Psicológico
 Fonte: adaptado de Luthans e Youssef (2004, p.152).

A autoeficácia, baseada na teoria social cognitiva de Bandura, é definida como a crença ou confiança que uma pessoa tem em relação às habilidades e ações necessárias para a execução bem-sucedida de tarefas específicas em um determinado contexto (Bandura, 1997; Stajkovic, & Luthans, 1998). A autoeficácia representa uma crença positiva e não uma habilidade em si (Luthans, Avolio et al., 2007). Dessa forma, atua na confiança da pessoa para formular e implementar planos a fim de atingir os objetivos. Como Bandura (1997) argumenta, quando os indivíduos possuem uma autoeficácia alta, eles são mais propensos a escolher tarefas desafiadoras, investir no esforço para realizar as atividades e perseverar em meio à adversidade.

Segundo F. Luthans et al. (2010), ao formular sua teoria da esperança, Snyder começou com a premissa de que as pessoas são geralmente orientadas por objetivos; ou seja, as pessoas se comportam de tal forma pois estão tentando realizar alguma coisa. Snyder et al. (1991) definem a esperança como “um estado de motivação positiva que é baseado em um senso derivado interativamente pela bem-sucedida (1) agência (energia dirigida a objetivos) e (2) percursos (planejamento para alcançar os objetivos)”. A partir desta definição, a esperança envolve tanto o “*willpower*” quanto o “*waypower*”. A agência (*willpower*) é a força motivadora que mantém uma pessoa estimulada para alcançar um objetivo. Essa força de vontade é necessária para que

os objetivos sejam alcançados com êxito. Os percursos (*waypower*) são os recursos que ajudam a encontrar várias alternativas para alcançar o objetivo proposto (Larson & Luthans, 2006).

O otimismo é definido em termos de um estilo explanatório baseado na Teoria da Atribuição (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Otimistas interpretam os acontecimentos ruins como externos (não é sua culpa), instáveis (algo momentâneo) e específicos (apenas naquela situação), enquanto os pessimistas se comportam de forma oposta, fazendo atribuições internas (é sua culpa), estáveis (durarão muito tempo) e globais (determinam tudo o que fazem) (Luthans, 2002a).

A resiliência, como parte do Capital Psicológico, é definida especificamente como “a capacidade psicológica positiva de se recuperar, de se refazer frente a adversidade, incerteza, conflito, falha ou mesmo uma mudança positiva, progresso e aumento de responsabilidade” (Luthans, 2002b). Ao contrário da autoeficácia, esperança e otimismo, a resiliência é um estado mais reativo que proativo (Larson & Luthans, 2006). A resiliência é a diferença entre aqueles que se recuperam bem após uma adversidade e aqueles que permanecem devastados e incapazes de seguir em frente (Luthans et al., 2010).

Com base na teoria social cognitiva (Bandura, 2001), esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo compartilham um senso de agência³, controle e intencionalidade. Este mecanismo de agência promove uma perspectiva positiva, seleção de objetivos desafiadores e investimento de energia e recursos na busca desses objetivos, a despeito de potenciais problemas, obstáculos e contratemplos. Isso ocorre porque as circunstâncias e as chances de sucesso são avaliadas de forma positiva. Essas expectativas positivas se tornam poderosas forças motrizes, produzindo motivação e perseverança em direção à realização de metas, caminhando junto com atitudes, comportamentos e desempenho desejáveis (Luthans et al., 2015).

³ Agência (do latim *agentia*) é a capacidade de uma pessoa agir. Ser agente significa fazer as coisas acontecerem de maneira intencional, por meio dos próprios atos. Por meio desses mecanismos, as pessoas podem moldar suas vidas de acordo com as ações que planejam, mesmo sofrendo os efeitos de eventos fortuitos (Bandura, 2001).

2.3 ATITUDES RELACIONADAS AO TRABALHO

De acordo com Weißenberger e Kleine (2015), a pesquisa em gestão tem enfatizado a importância das atitudes relacionadas ao trabalho – como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional – como direcionadores fundamentais para a eficácia e o desempenho organizacional. Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho (Robbins, 2005).

Neste estudo, foram utilizados dois resultados atitudinais relacionados ao trabalho (satisfação e comprometimento organizacional), a fim de capturar uma perspectiva ampla de resultados desejáveis relacionados ao trabalho. A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são as atitudes mais pesquisadas no campo do comportamento organizacional (Luthans, 2010; Robbins, 2005).

Segundo Çetin (2011), as atitudes dos funcionários como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são conhecidas por gerarem consequências importantes para os comportamentos organizacionais, tais como aumento do desempenho, da produtividade, da satisfação do cliente, da redução da rotatividade e do absenteísmo. Do ponto de vista organizacional, funcionários comprometidos e satisfeitos que se identificam com objetivos e valores organizacionais podem ser vistos como um meio de aumentar o desempenho organizacional e alcançar o sucesso na busca da vantagem competitiva.

Os conceitos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, juntamente com envolvimento no trabalho, constituem o modelo teórico de bem-estar no trabalho (BET) desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008). De acordo com as autoras, sugere-se que o bem-estar no trabalho possa ser entendido como um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). Portanto, do ponto de vista individual, ou seja, dos funcionários, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são atitudes importantes, na medida em que abarcam ligações prazerosas no contexto de trabalho.

2.3.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho indica um conjunto de atitudes emocionais agradáveis ou positivas resultantes da avaliação de um trabalho (Locke, 1976 apud Çetin, 2011). Pode ser definida como um conjunto de sentimentos e crenças que uma pessoa tem sobre seu trabalho. Essas atitudes podem derivar de um aspecto específico ou de uma perspectiva geral do trabalho (Çetin, 2011). A satisfação no trabalho é resultado da percepção que os empregados têm de quão bem seu trabalho fornece aquilo que é visto como importante (Luthans, 2010).

A satisfação no trabalho pode ser avaliada por meio de uma perspectiva multidimensional ou unidimensional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). A abordagem multidimensional considera que a satisfação está orientada para aspectos e facetas concretas do trabalho, tais como a chefia, os colegas, a remuneração e benefícios, as políticas e os procedimentos específicos da organização. Assim, um indivíduo tem diversas satisfações e insatisfações dependendo das facetas que estão sendo consideradas naquele momento. A perspectiva unidimensional considera o grau de satisfação dos empregados quanto à sua função ou trabalho, como se fosse “... uma medida global do grau em que o empregado está satisfeito e feliz com o trabalho” (Hackman & Oldham, 1975, p. 162).

Tendo como base o objetivo desta tese de verificar a influência do capital psicológico na satisfação no trabalho, adotar-se-á a perspectiva unidimensional da satisfação no trabalho, cujo propósito é mensurar a satisfação global do empregado em relação à empresa ou à função exercida. Essa abordagem é consistente com as medidas geralmente utilizadas nas pesquisas sobre satisfação no trabalho (Judge et al., 2001), sendo amplamente usada nos estudos sobre comportamento organizacional (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007).

Para o funcionário, não há dúvida de que a satisfação é, por si só, um resultado desejável. Entretanto, da perspectiva gerencial, é importante saber como a satisfação se relaciona com a eficácia organizacional. De acordo com Luthans (2010) e Robbins (2005), essa questão tem sido pesquisada ao longo dos anos, produzindo resultados controversos. Apesar de não se saber muito sobre os efeitos positivos da satisfação para as organizações, Luthans (2010) enfatiza que a maioria dos pesquisadores e dos gestores considera que a satisfação no trabalho é importante para a organização, pois os efeitos negativos quando a satisfação é baixa já estão bem

documentados. Portanto, mesmo tomando a satisfação no trabalho como requisito mínimo, ela possui valor para o bem-estar dos empregados e para a efetividade da organização.

2.3.2 Comprometimento organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional apresentam como característica marcante uma grande variedade de definições, assim como a existência de diferentes medidas elaboradas para sua verificação empírica. Embora não haja uma definição única para comprometimento organizacional, os diferentes conceitos utilizados trazem em comum o fato de se tratar de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (Bastos & Aguiar, 2015).

Depois dos primeiros estudos desenvolvidos sobre o comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979) compilaram diferentes definições do construto, com o objetivo de propor um modelo que abarcasse os desenvolvimentos teóricos existentes. A partir dessa revisão, definiram o comprometimento como uma força relativa à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização, caracterizada por: (1) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) vontade de se esforçar em benefício da organização; (3) um forte desejo de manter o vínculo com a organização (Mowday et al., 1979).

Nesta construção teórica, o comprometimento representa um relacionamento ativo com a organização, por meio do qual o indivíduo contribui para os objetivos e o bem-estar geral da organização, indo além de uma lealdade passiva (Mowday et al., 1979). Por muitos anos, esse significado e a escala construída pelos autores foram amplamente utilizados em uma perspectiva atitudinal-afetiva do comprometimento (Rodrigues, 2009).

O modelo proposto por Mowday et al. (1979), no entanto, conviveu com outras linhas de pesquisa que analisavam o comprometimento organizacional a partir de referenciais teóricos distintos, conceituando-o como um vínculo passivo decorrente da introjeção de normas que geram o sentimento de dever e de obrigação para com a organização, ou, também, como um vínculo instrumental decorrente dos processos de avaliação cognitiva realizada pelo indivíduo, ao ponderar custos e benefícios das trocas entre indivíduo e organização (Bastos & Aguiar, 2015).

A partir dessa pluralidade de perspectivas, Allen e Meyer (1990) propuseram um modelo multidimensional que ganhou relevância desde os anos 1990 e mantém-se como o modelo dominante para as pesquisas em comprometimento organizacional até os dias atuais (Silva, 2013; Solinger, van Olffen, & Roe, 2008).

Allen e Meyer (1990) apresentam o comprometimento organizacional a partir de três dimensões: comprometimento afetivo, de continuação e normativo. A dimensão afetiva relaciona-se ao grau com que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, levando-o a permanecer na organização por vontade própria. O componente de continuação refere-se ao grau com que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída, relacionado ao sentimento de elevado sacrifício pessoal para buscar uma nova colocação no mercado de trabalho. A dimensão normativa pode ser entendida como resultado das pressões normativas, que se originam dos objetivos e interesses organizacionais, as quais são internalizadas e orientam atitudes e ações dos indivíduos no trabalho. Nesses termos, o comprometimento normativo é fruto de um sentimento de obrigação (Allen & Meyer, 1990).

De forma geral, Allen e Meyer (1990) explicam que, enquanto os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo podem ficar na organização porque querem, aqueles com comprometimento de continuação forte ficam na organização porque precisam. Já os empregados com forte comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que deveriam.

Apesar da hegemonia alcançada por esse modelo tridimensional, ele tem sido foco de intensos debates que envolvem problemas empíricos e confusões conceituais (Brown, 1996; Ko, Price, & Mueller, 1997; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008; Swailes, 2002). Alguns autores argumentam que as inconsistências empíricas desse modelo não são problemas de operacionalização, mas, sim, problemas que provêm de uma fase anterior, do conceito subjacente ao construto comprometimento organizacional (Ko et al., 1997; Rodrigues, 2009; Solinger et al., 2008). No que se refere às fragilidades conceituais, um dos principais pontos diz respeito ao que Osigweh (1989) chamou de “esticamento do conceito”, ou seja, na tentativa de proporcionar maior extensão e abrangência ao comprometimento organizacional, a concepção científica acomodou diferentes elementos dentro do construto, causando imprecisão e sobreposição de vínculos (Mowday, 1998; Rodrigues & Bastos, 2010).

Esses problemas, conceituais e empíricos, estimularam novos estudos de delimitação dos vínculos com a organização. Segundo Silva (2013), tem crescido nos últimos anos a consciência de que dimensões incluídas nos modelos multidimensionais de comprometimento organizacional devem ser consideradas como construtos distintos. É o caso do comprometimento de continuação, o qual deve ser representado por outro conceito, denominado entrenchement organizacional, pois se refere ao mesmo fenômeno psicossocial, que é a tendência do indivíduo em permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, redes de contato, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram (Bastos & Aguiar, 2015; Rodrigues, 2009). Da mesma forma, há sobreposição conceitual entre o comprometimento normativo e o consentimento organizacional, caracterizados pela noção de introjeção dos papéis prescritos na hierarquia organizacional que conduzem ao cumprimento das normas e regras organizacionais por um sentimento de obrigação, senso de dever para com a organização, vinculado aos sentimentos de lealdade, revelando uma postura “passiva” frente à organização (Bastos & Aguiar, 2015; Silva, 2013).

Um traço marcante do modelo de Allen e Meyer (1990) é que, apesar de ser um bom preditor da permanência do indivíduo na organização, seus resultados geram diferentes consequências comportamentais (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rego & Souto, 2004; Solinger et al., 2008). O comprometimento afetivo está correlacionado a resultados desejáveis pela organização, como satisfação com o trabalho, desempenho mais elevado, preocupação com a qualidade, envolvimento com o trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento normativo também resulta em atitudes desejáveis. Porém, os sentimentos de obrigação não suscitam os mesmos entusiasmo e envolvimento que resultam do comprometimento afetivo. O comprometimento de continuação é o que mais se diferencia do modelo, apresentando correlações negativas com variáveis desejáveis. Não obstante, possui relação positiva com comportamentos de negligência, absenteísmo, conflito família-trabalho e estresse (Meyer et al., 2002; Rego & Souto, 2004; Solinger et al., 2008).

Diante do exposto, torna-se importante analisar esses resultados comportamentais à luz do cenário organizacional contemporâneo. Os novos modelos de gestão configuram exigências mais complexas para o trabalhador, o que faz com que as empresas direcionem esforços para reter seus talentos, principalmente aqueles que estejam dispostos a se engajar com a

organização. O objetivo das empresas é ter em seus quadros de pessoal profissionais participativos, com senso crítico, que deem sugestões e promovam melhorias no processo de trabalho e na organização como um todo (Silva, 2013). Ou seja, o “ser comprometido” que, até a década de 1990, estava associado à ideia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para o alcance dos resultados organizacionais (Rodrigues, 2009).

Assim, o comprometimento afetivo se enquadra nas exigências atuais, pois se caracteriza como uma fonte de vínculos psicológicos a partir dos processos de identificação, de envolvimento afetivo, da internalização dos objetivos da organização, e pela congruência dos valores individuais e organizacionais (Allen & Meyer, 1990; Bastos & Aguiar, 2015; Mowday, 1998; Silva, 2013).

Portanto, como este trabalho parte do pressuposto de que um funcionário comprometido é uma vantagem competitiva para a empresa, optou-se por utilizar, na pesquisa realizada, o comprometimento organizacional afetivo, pois esse vínculo revela trabalhadores engajados em prol da organização, que buscam apresentar seu melhor desempenho, posicionam-se de forma crítica, visando sempre a maneira mais adequada para resolver os problemas do cotidiano laboral. Esse perfil se alinha ao que se denomina de uma postura ativa frente às demandas da organização (Silva, 2013). Trata-se então do indivíduo que possui características como iniciativa, proatividade, criatividade, que colabora com seus colegas e realiza atividades que extrapolam o trabalho prescrito.

2.4 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

O modelo teórico, apresentado na Figura 5, foi construído para testar a influência do uso do Sistema de Controle Gerencial no Capital Psicológico dos funcionários e a influência deste nas atitudes relacionadas ao trabalho. Dessa maneira, o modelo teórico está estruturado com base em quatro construtos e três hipóteses.

Figura 5. Modelo teórico

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo teórico parte do pressuposto de que o SCG é capaz de influenciar o Capital Psicológico do funcionário. Este pressuposto só é possível, pois o Capital Psicológico (e as quatro capacidades que o constituem) é considerado um construto tipo-estado (*state-like*), ao invés de ser apenas um traço fixo. Recursos psicológicos tipo-estado são mais maleáveis e então abertos à mudança e ao desenvolvimento. Por sua vez, os recursos psicológicos tipo-traço (*trait-like*) são considerados estáveis ao longo do tempo, como, por exemplo, personalidade e características hereditárias (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Luthans & Youssef, 2007). Dessa forma, o uso do SCG é propício para o desenvolvimento e aumento do nível do Capital Psicológico de um empregado. Portanto, ao contrário de traços, que são geralmente estáveis, construtos tipo-estado capturam mudanças com base em fatores situacionais ou contextuais, tais como o uso do SCG.

Há também evidências que dão suporte à expectativa de que o Capital Psicológico representa uma variável interveniente em um contexto prático de atitudes organizacionais. F. Luthans, Norman et al. (2008) examinaram a influência do Capital Psicológico na relação entre clima organizacional favorável e satisfação, comprometimento e desempenho do funcionário e encontraram evidências de que o Capital Psicológico mediaria totalmente este relacionamento, sendo positivamente relacionado com a satisfação, o comprometimento e o desempenho do funcionário.

2.4.1 Sistema de Controle Gerencial e Capital Psicológico (Hipótese 1)

A literatura sugere que as pessoas, quando começam a trabalhar em determinada empresa, já dispõem de Capital Psicológico acumulado ao longo da sua trajetória de vida. Porém, durante a sua permanência na organização, ocorre uma alteração no nível do Capital Psicológico delas (aumento ou redução) devido ao ambiente organizacional, como, por exemplo, a quantidade de suporte que ela recebe, o clima organizacional e as ações de gestão e de liderança (Antunes, Caetano, & Cunha, 2013; Luthans et al., 2010; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011). Dessa forma, sendo o Sistema de Controle Gerencial integrante do ambiente organizacional, pode-se pressupor que ele também exercerá alguma influência no Capital Psicológico dos funcionários.

É importante notar que os componentes individuais do Capital Psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) trabalham juntos em sinergia, ou seja, se um componente é fortalecido (por exemplo, otimismo), os outros (esperança, eficácia e/ou resiliência) também serão fortalecidos ao longo do tempo (Peterson et al., 2011; Rodoplu Şahin, Çubuk, & Uslu, 2014). Por exemplo, os funcionários que são mais autoeficazes podem se esforçar mais na resolução de uma tarefa, levando à descoberta e ao desenvolvimento prático de novos meios para atingir os objetivos (uma das dimensões da esperança). Quando a capacidade de descobrir novos meios é elevada, os indivíduos são mais propensos a ser otimistas, podendo alcançar resultados satisfatórios, uma vez que podem visualizar o sucesso através de múltiplos caminhos. Por fim, quando os indivíduos estão otimistas sobre os resultados satisfatórios, eles serão mais resilientes a contratemplos, pois acreditam que o sucesso é alcançável (Avey, Avolio, & Luthans, 2011).

Como este estudo adotou o *framework* de Simons (1995), o Sistema de Controle Gerencial é composto de quatro alavancas: sistemas de crenças, sistema de restrições, uso diagnóstico e uso interativo. As quatro alavancas de controle funcionam simultaneamente, mas para finalidades diferentes. Para Simons (1995), a fim de que o SCG opere adequadamente, é necessário um equilíbrio entre as quatro alavancas de controle. Dessa forma, as alavancas são interdependentes e, portanto, devem ser consideradas em conjunto. Assim, esta tese parte do princípio de que o SCG exerce influência no Capital Psicológico. Entretanto, a elaboração da hipótese 1 foi dividida por alavanca de controle, para uma melhor compreensão do seu desenvolvimento.

Sistema de Crenças

Na visão de Simons (1995), nas organizações, as pessoas são buscadoras de oportunidade, isto é, quando expostas a novas informações e situações, elas procuram formas de criar valor ou superar obstáculos. Para esse autor, é impossível os gestores terem conhecimento de todos os problemas, soluções e oportunidades enfrentados pelos colaboradores. Por esse motivo, os gestores não devem prescrever as oportunidades específicas que os funcionários devem procurar (Simons, 1995). Além disso, a atividade de busca por novas oportunidades pode resultar na criação de alternativas não contempladas anteriormente. Portanto, tentar especificar como os indivíduos devem desempenhar suas tarefas impede a geração de novas oportunidades que possam criar valor para a organização (Simons, 1995). Baseado nesses conceitos, o sistema de crenças motiva os funcionários a procurar, explorar, guiar-se e engajar-se em ações apropriadas, de acordo com os valores organizacionais (Simons, 1995). Conforme Mundy (2010, p. 501), “a proposta de um sistema de crenças é inspirar a busca e descoberta organizacional sem prescrever a natureza precisa das atividades”. Assim, o sistema de crenças proporciona liberdade de ação para os funcionários, podendo contribuir para o desenvolvimento da sua autoeficácia, esperança e otimismo. Ter autonomia para atuar em suas atividades aprimora a autoeficácia e o otimismo, assim como ter liberdade para escolher os meios (caminhos) para atingir os objetivos desenvolve a esperança (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013; Luthans et al., 2015), pois permite que os indivíduos considerem que estão no controle de si próprios e, também, do presente e do futuro da organização (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015).

Além disso, os valores organizacionais também são importantes para o desenvolvimento da resiliência, pois fornecem direção em tempos de ambiguidade e turbulência, proporcionando aos membros um ambiente estável, permitindo-lhes recuperar o equilíbrio, organizar suas energias, reestabelecer-se e, até mesmo, ir além de onde eles começaram (Luthans et al., 2015). Dessa forma, o sistema de crenças pode contribuir para o desenvolvimento da resiliência ao fornecer valores básicos, propósito e direção para a organização. Para Simons (1995), o sistema de crenças é de suma importância em ambientes de constantes desafios e mudanças, pois valores fortes são necessários para proporcionar estabilidade organizacional. Portanto, um conjunto de missão, visão e valores organizacionais fortes e estáveis (ou seja, o sistema de crenças) cria um senso de comunidade, direção e propósito, aprimorando uma cultura corporativa resiliente (Luthans, 2010).

Sistema de Restrições

O sistema de restrições comunica aos funcionários os riscos que devem ser evitados. Embora aparentemente contraditório, esse sistema proporciona autonomia, permitindo que os colaboradores tenham liberdade de atuar dentro dos limites especificados. É somente delineando a área de liberdade que um subordinado saberá quando pode tomar decisões (Simons, 1995). Um sistema de restrições impreciso, não declarado, emperra a ação na medida em que os agentes organizacionais não têm clareza de quais ações são possíveis realizar (Diehl, 2006). Simons (1995) sustenta que, quando as regras não são claras, os subordinados podem infringir uma política não declarada, levando os superiores a responsabilizarem os funcionários por regras não escritas, resultando em incerteza e relutância em agir. Portanto, as regras protegem aqueles que estão sujeitos a elas, sendo meios de preservar a autonomia e a liberdade do grupo. Ademais, quando o número de oportunidades é grande, o poder de escolha é paralisado; sendo a limitação imposta pelo sistema de restrições necessária para a escolha (Simons, 1995). À vista disso, o sistema de restrições permite que os gerentes deleguem a tomada de decisão, possibilitando, assim, que a organização alcance a máxima flexibilidade e criatividade, constituindo um pré-requisito para a liberdade organizacional (Simons, 1995).

Com isso, ao proporcionar liberdade de ação, o sistema de restrições pode contribuir para o desenvolvimento da autoeficácia, esperança e otimismo do funcionário, da mesma maneira que o sistema de crenças. Ou seja, ter autonomia para atuar em suas atividades aprimora a autoeficácia, a esperança e o otimismo, pois permite que os indivíduos considerem que estão no controle de si próprios e, também, do presente e do futuro da organização (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015). Além disso, iniciativas como delegação, empoderamento, oportunidades de participação e aumento da autonomia do funcionário são abordagens que têm obtido sucesso no desenvolvimento da esperança, pois proporcionam à força de trabalho poder, liberdade e autoridade para a tomada de decisão (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015).

O sistema de restrições também tem seu papel no desenvolvimento da resiliência. Esse sistema, em conjunto com o sistema de crenças, fornece estabilidade e um senso de direcionamento e de propósito, contribuindo para o restabelecimento do equilíbrio frente a uma adversidade (Luthans et al., 2015). Outra forma de aprimorar a resiliência é a redução da exposição ao risco por meio de vários mecanismos de proteção (Nelson & Cooper, 2007). O sistema de restrições,

ao delimitar as fronteiras éticas, estratégicas e operacionais essenciais, definindo os níveis de risco que a organização está disposta a assumir (Simons, 1995), atua como um mecanismo de proteção favorecendo o desenvolvimento da resiliência.

Uso Diagnóstico do Sistema de Controle

De acordo com Bandura (1997), a abordagem mais eficaz para o desenvolvimento da autoeficácia dos funcionários é permitir e encorajar que eles tenham experiências prévias de sucesso, a que o autor se refere como experiências de maestria (*mastery experiences*). Para que os funcionários tenham experiências bem-sucedidas, eles precisam ser direcionados por metas desafiadoras, porém atingíveis (Luthans & Youssef, 2004). Bandura (1997) também defende que a orientação por objetivos e a construção de planos ajudam o desenvolvimento da autoeficácia (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Da mesma forma, a esperança é fortemente relacionada à definição de metas e objetivos. A esperança é composta por um objetivo, força de vontade (agência) e meios (caminhos) para atingi-lo (Larson & Luthans, 2006). Para desenvolver a esperança, é necessário que esses componentes sejam enriquecidos. Estabelecer metas específicas, mensuráveis e desafiadoras, porém realistas e alcançáveis, pode ajudar a desenvolver um senso de agência para a realização dessas metas. Também é importante que as metas sejam negociadas, compartilhadas e comunicadas para que os funcionários sejam motivados a realizá-las (Luthans, 2002a; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015; Nelson & Cooper, 2007).

O estabelecimento de metas é a essência do uso diagnóstico do sistema de controle, sendo este um sistema de *feedback* usado para monitorar os resultados organizacionais, comparando-os com padrões predefinidos de desempenho (Mundy, 2010; Simons, 1995, 1999). Assim, o uso diagnóstico do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento da autoeficácia e da esperança provendo metas para as variáveis críticas de performance, permitindo que os funcionários estejam direcionados a um objetivo e construam planos para alcançá-lo. Além disso, na visão de Simons (1995), os gestores devem negociar pessoalmente as metas de desempenho com os subordinados, decidindo sobre os objetivos apropriados e seu nível de dificuldade. Essa forma de definição de metas negociadas e não impostas *top-down* também contribui para o desenvolvimento da autoeficácia e da esperança.

Assim como descrito anteriormente, a autonomia e a liberdade de atuação são essenciais para o desenvolvimento da autoeficácia, da esperança e do otimismo (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015). O uso diagnóstico do sistema de controle também é capaz de proporcionar essa autonomia aos funcionários, pois, por meio do monitoramento baseado em exceção, os gerentes são capazes de manter o controle a distância, intervindo periodicamente para modificar comportamentos quando a organização se desvia dos resultados esperados. Isso permite autonomia aos indivíduos e delegação da tomada de decisão (Bedford & Malmi, 2015; Marginson et al., 2014). Nas palavras de Simons (1995):

Do ponto de vista dos participantes organizacionais, os sistemas de controle diagnóstico permitem a máxima autonomia: os indivíduos são responsabilizados pelos resultados, mas têm a liberdade de escolher como realizar os fins desejados. Eles podem usar sua imaginação e esforço para ajustar os insumos e os processos conforme necessário. (p. 70)

Portanto, o uso diagnóstico do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento da autoeficácia, da esperança e do otimismo ao prover liberdade na implementação dos cursos de ação (caminhos), a fim de que se tenha disposição e capacidade de projetar maneiras criativas e desenvolver planos de ação alternativos para atingir os objetivos (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2015).

Além da autonomia proporcionada aos funcionários para desenvolver a autoeficácia, F. Luthans et al. (2015) também sugerem que as pessoas realizem um “*debriefing*” dos sucessos e fracassos, ou seja, reservem um tempo para refletir, aprender e, em seguida, utilizar esse autoconhecimento para melhorar e avançar eficazmente. Esse processo permite identificar erros e evitá-los no futuro. Os autores mencionam um exemplo do exército americano, no qual os instrutores concentram o aprendizado no que eles chamam Revisões Após a Ação (*After Action Reviews – AARs*). Nessas revisões, eles conseguem que os líderes e membros da unidade visualizem o que aconteceu, o que poderia ser melhorado e como eles poderiam realizar a tarefa com mais sucesso. Ao fazer isso, os instrutores estão empregando um tipo de processo de aprendizagem social, ou seja, o aprendizado por meio da observação (ou aprendizagem vicária), aumentando a autoeficácia dos indivíduos envolvidos. Por sua vez, o otimismo também pode ser aprimorado por meio do processo de aprendizagem social (Luthans, 2010). A base do otimismo são as expectativas de resultados positivos. Quanto mais expectativas positivas, maior é o otimismo (Luthans et al., 2015). Desenvolver confiança nos planos para superar os obstáculos gera expectativas positivas (Luthans, 2010). Ou seja, ao analisar os motivos do não atingimento da meta, o funcionário elabora planos de ação para que isso não se repita no futuro,

tornando-se, assim, confiante no sucesso dos seus planos, fazendo com que as expectativas de atingir a meta sejam aumentadas. Portanto, o uso diagnóstico do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento da autoeficácia e do otimismo, na forma definida por F. Luthans et al. (2015) como “*debriefing*”, pois quando os indicadores das variáveis críticas de performance apresentam desvios em relação ao padrão estabelecido, são realizadas reuniões e debates entre os gestores, subordinados e seus pares, a fim de analisar as causas e os efeitos dessas variações, para, posteriormente, definir planos de ações corretivas e revisões do processo de planejamento (Simons, 1995).

Por fim, o uso diagnóstico do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento dos quatro componentes do Capital Psicológico por meio do sistema de incentivos. O uso diagnóstico é a base para a construção de um sistema de incentivos estruturado, totalmente baseado em medidas de resultado. Esses incentivos são estabelecidos em fórmulas explícitas, propiciando objetividade, a qual fornece motivação e direção clara para o esforço (Simons, 1995). As recompensas são consideradas de forma ampla e podem variar de expressões de aprovação e reconhecimento por parte da alta administração (ou ausência de críticas), recompensas financeiras (bônus e aumentos salariais) e progressões e promoções (Ferreira & Otley, 2009). Ou seja, as recompensas podem incluir elementos financeiros e não financeiros. Simons (1995) esclarece que as recompensas econômicas não são as únicas pretendidas pelos colaboradores, sugerindo que incentivos não econômicos, como reconhecimento e prestígio, também são importantes. No estudo de caso realizado por esse autor na empresa Mary Kay Cosmetics, os gestores dessa empresa descrevem bem a importância do incentivo não financeiro:

Como a própria Mary Kay diria: ‘Uma faixa de US\$ 5 mais US\$ 20 de reconhecimento vale mais do que um prêmio de US\$ 25’. Em outras palavras, dê-lhes um cheque, mas dê-lhes no palco. Então eles irão realmente reagir. Eu nunca removeria o elemento de reconhecimento. . . . Alguns vendedores não precisam do dinheiro, mas o reconhecimento é viciante. Na verdade, as melhores pessoas em nossa organização motivam suas unidades por meio de reconhecimento, não de prêmios caros. (Simons, 1995, p. 80)

Além disso, conforme Merchant (1989, citado por Simons, 1995), os gerentes que não conseguem alcançar metas de orçamento deixam de receber recompensas financeiras, como bônus e aumentos salariais. Porém, ainda mais importante, é que esses gerentes também têm um ônus não financeiro, pois perdem a credibilidade, prejudicando sua capacidade de vender suas ideias e competir efetivamente por recursos corporativos; além de serem suscetíveis de perder alguma autonomia, uma vez que é mais provável que a alta administração intervenha

nos centros de lucro em que as metas orçamentárias não estão sendo atingidas. Assim, elogios ou críticas informais sobre o progresso de um subordinado dentro da organização podem influenciar significativamente seu comportamento e, portanto, o funcionamento do Sistema de Controle Gerencial (Ferreira & Otley, 2009).

É por meio desses incentivos não econômicos que o uso diagnóstico do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento do Capital Psicológico, pois, de acordo com F. Luthans et al. (2015), a esperança pode ser aprimorada por meio de reconhecimento genuíno e *feedback* positivo. Porém, é necessário que esse reconhecimento esteja relacionado com as ações diárias de um indivíduo ou de uma equipe, pois a desconexão pode drenar a motivação e o desempenho. Além de desenvolver a esperança, as recompensas não financeiras têm um efeito de reforço sobre os comportamentos desejados dos funcionários, com impacto no desempenho, assim como também na construção de sua autoeficácia (Bandura, 1997; Nelson & Cooper, 2007). Para desenvolver a resiliência, F. Luthans et al. (2015) sugerem que medidas como *feedback* e reconhecimento fortalecem as habilidades das pessoas para gerenciar fatores de risco, ou seja, fazem com que as pessoas sintam-se mais capazes de enfrentar situações de risco e, assim, se recuperar das adversidades, sendo resilientes. Ainda de acordo com os autores, as técnicas de gestão que utilizam recompensas, particularmente o *feedback* positivo e construtivo, o reconhecimento e atenção social, não só motivam comportamentos positivos, mas também desafiam as crenças e atitudes autodestrutivas de um pessimista, desencadeando um comportamento otimista (Luthans et al., 2015). Portanto, o uso diagnóstico do sistema de controle, por meio dos incentivos não financeiros, pode contribuir para o desenvolvimento dos quatro componentes do Capital Psicológico.

Uso Interativo do Sistema de Controle

O uso interativo do sistema de controle destina-se a ajudar a empresa a procurar novas maneiras de se posicionar estrategicamente em um mercado dinâmico (Widener, 2007). Os gestores utilizam esses sistemas para criar pressão interna para estimular a busca de oportunidades e incentivar o surgimento de novas iniciativas estratégicas (Henri, 2006), satisfazendo “o desejo inato de inovar e criar” das pessoas (Simons, 1995, p. 155). O uso interativo do sistema de controle permite reunir indivíduos com diferentes conjuntos de informações sobre as atividades da organização a fim de analisar e revisar os planos, metas e estratégias atuais, além de fomentar o debate sobre potenciais ameaças e oportunidades, guiando o surgimento de novas estratégias

(Simons, 1995). Iniciativas que encorajam a participação, a criatividade, o pensamento crítico e o compartilhamento de informações para a tomada de decisão por parte dos funcionários podem aumentar a esperança (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gobbo, 2013; Luthans & Youssef, 2007; Reichard, Dollwet, & Louw-Potgieter, 2014), assim como a revisão e redefinição de objetivos, a elaboração de planos de contingência e análise de cenários, explorando cursos de ação alternativos, também enriquecem a esperança dos funcionários (Luthans, 2002a; Luthans & Jensen, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Nelson & Cooper, 2007). Dessa forma, o uso interativo do sistema de controle pode contribuir para o desenvolvimento da esperança.

Ao promover a interação entre os pares e superiores, com diálogo ativo e frequente, o uso interativo do sistema de controle favorece a troca contínua e a criação de redes de informação (Simons, 1995; Widener, 2007). Esse compartilhamento de informação permite ao indivíduo conhecer as competências dos outros membros da organização, o que pode levar a um aumento em sua crença na eficácia da equipe (Chong & Mahama, 2014). A crença na eficácia é uma expectativa positiva de sucesso feita pelo indivíduo, acarretando no desenvolvimento do seu otimismo, por meio do processo de aprendizagem social (Luthans, 2010; Luthans et al., 2015). Além do otimismo, o processo de aprendizagem social (também chamado de aprendizado vicário ou modelagem social) possui papel fundamental no desenvolvimento da autoeficácia (Bandura, 1997). O ato do indivíduo de observar outra pessoa realizando uma tarefa reforça a confiança em sua capacidade de também conseguir realizá-la. Portanto, o uso interativo do sistema de controle proporciona um ambiente frutífero para o desenvolvimento do otimismo e da autoeficácia ao criar um ambiente de diálogo que incentiva o compartilhamento de informações.

O uso interativo do sistema de controle também pode contribuir para o desenvolvimento do otimismo e da resiliência ao identificar ameaças que ponham as atuais estratégias em risco. Ao se preparar diante das incertezas, com plano de contingências, definição de cenários ou outras ferramentas, a empresa pode transformá-las em vantagem competitiva, ou, pelo menos, se proteger das ameaças. Quando os funcionários são encorajados a ver incertezas no futuro como oportunidades de crescimento e progresso e a compreender essas incertezas com uma atitude positiva, eles desenvolvem seu otimismo (Luthans & Youssef, 2004). Da mesma forma, o uso interativo auxilia o desenvolvimento da resiliência, ao criar um ambiente que estimula a reflexão e o gerenciamento das adversidades, permitindo ao indivíduo se antecipar e se preparar

frente a potenciais riscos, fazendo com que consiga se recuperar de um contratempo (Luthans et al., 2015). Portanto, por meio da atuação preventiva perante as incertezas estratégicas, o uso interativo pode concorrer para o desenvolvimento do otimismo e da resiliência.

Por último, o uso interativo do sistema de controle pode auxiliar o desenvolvimento dos quatro componentes do Capital Psicológico por meio do sistema de incentivos, especialmente os de natureza não econômica, da mesma forma que o uso diagnóstico. Segundo Simons (1995), para que um sistema de controle seja verdadeiramente interativo, deve haver incentivos atrelados a ele. As recompensas associadas a esse sistema têm caráter subjetivo, ou seja, não são determinadas por fórmulas, são baseadas na contribuição do funcionário em vez do resultado. O comportamento inovador e a criatividade são as atitudes valorizadas. Ainda de acordo com Simons (1995), as recompensas não econômicas, como elogio e reconhecimento, levam à percepção de prestígio e elevam a autoestima, o que reforça a confiança na capacidade individual, contribuindo para o desenvolvimento da autoeficácia, da esperança, do otimismo e da resiliência.

Portanto, com base nos argumentos expostos, depreende-se que o Sistema de Controle Gerencial pode exercer alguma influência no desenvolvimento do Capital Psicológico, o que conduz à hipótese de pesquisa sugestiva de que o *sistema de controle gerencial está positivamente associado com o capital psicológico do indivíduo (H1)*.

2.4.2 Capital Psicológico e atitudes relacionadas ao trabalho (Hipótese 2)

Uma série de estudos tem testado a relação entre o Capital Psicológico e as atitudes dos funcionários. Atualmente, o desempenho do funcionário tem sido a variável mais pesquisada, por possuir forte relação com o Capital Psicológico (Avey, Reichard, et al., 2011). Os resultados da meta-análise desenvolvida por Avey, Reichard, et al. (2011) confirmam que, por meio da evidência acumulada ao longo dos últimos anos, o Capital Psicológico é fortemente relacionado com as atitudes geralmente consideradas desejáveis pela gestão (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho) e negativamente relacionado a atitudes consideradas indesejáveis, como as intenções de demissão, cinismo, estresse e ansiedade dos funcionários. Esses resultados sustentam que o Capital Psicológico, que foi descrito como propensão motivacional (Luthans, Avolio, et al., 2007), pode levar a atitudes,

comportamentos e desempenho desejáveis e ajudar a aplacar resultados atitudinais e comportamentais indesejáveis.

O Capital Psicológico aprimora as avaliações positivas dos funcionários sobre as situações e aumenta sua probabilidade de sucesso com base em sua agência, motivação, esforço e perseverança (Luthans, Avolio, et al., 2007), o que pode contribuir significativamente para a satisfação no trabalho, pois esta implica avaliações gerais positivas, satisfação com as tarefas envolvidas e sentimentos de realização em fazer o trabalho (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Portanto, o Capital Psicológico pode levar à satisfação no trabalho por meio de mecanismos positivos, como o pensamento de agência, avaliações e expectativas positivas, motivação e direcionamento a objetivos e processamento resiliente de obstáculos e adversidades (Badran & Youssef-Morgan, 2015).

No que tange ao comprometimento organizacional, pode-se argumentar que há uma relação com o Capital Psicológico porque a organização (como referencial) preenche necessidades de eficácia e realização para aqueles que possuem um alto Capital Psicológico. Desse modo, essas pessoas são mais propensas a se envolver e a se entusiasmar com seu trabalho (Avey, Reichard, et al., 2011). Além disso, Avey, Luthans e Youssef (2010) observam que o senso de agência do Capital Psicológico tem um impacto motivador que se contrapõe às atitudes de abandono e intenção de demissão.

Nessa perspectiva, as pessoas com maior Capital Psicológico esperam que coisas boas aconteçam no trabalho (otimismo), acreditam que criam seu próprio sucesso (autoeficácia e esperança) e são mais insensíveis aos contratempos (resiliência) quando comparadas com aquelas com níveis mais baixos de Capital Psicológico. Dada a expectativa geral de sucesso derivada do otimismo e da confiança nas capacidades pessoais provenientes da autoeficácia, aqueles com alto Capital Psicológico demonstram ser mais satisfeitos com seu trabalho e comprometidos com suas organizações (Avey, Reichard, et al., 2011).

Vários estudos na literatura de comportamento organizacional reportaram o Capital Psicológico como positivamente relacionado à satisfação no trabalho e ao comprometimento em vários contextos organizacionais (Avey, Reichard, et al., 2011; Badran & Youssef-Morgan, 2015; Fu, Sun, Wang, Yang, & Wang, 2013; Hmieleski & Carr, 2007; Larson & Luthans, 2006; Liao, Hu,

Chung, & Chen, 2017; Luthans, Avolio, et al., 2007; Luthans et al., 2008; Nafei, 2015; Peng et al., 2013; Sahoo & Sia, 2015; J. H. Simons & Buitendach, 2013).

Larson e Luthans (2006) testaram as relações que o Capital Psicológico e seus componentes podem ter com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Os resultados demonstraram que o Capital Psicológico é significativamente correlacionado com a satisfação no trabalho ($r = 0,373$; $p = 0,002$) e o comprometimento organizacional ($r = 0,313$; $p = 0,009$). Entretanto, a autoeficácia e o otimismo não foram correlacionados a essas atitudes, e a resiliência apresentou uma correlação significativa com a satisfação ($r = 0,253$; $p = 0,036$) e o comprometimento ($r = 0,251$; $p = 0,038$), porém mais fraca que o Capital Psicológico. A esperança, por outro lado, possui uma correlação com a satisfação ($r = 0,381$; $p = 0,001$) e o comprometimento ($r = 0,378$; $p = 0,001$) um pouco maior que o Capital Psicológico. Dessa forma, com exceção da esperança, pode-se dizer que o construto Capital Psicológico é mais preditivo das atitudes relacionadas ao trabalho que suas capacidades individuais. A análise correlacional, é claro, não permite a conclusão de que o Capital Psicológico dos trabalhadores causou as atitudes de trabalho desejáveis.

Fu et al. (2013) exploraram os efeitos positivos do Capital Psicológico em aumentar a satisfação no trabalho de médicos chineses. A análise de regressão hierárquica foi utilizada para estimar a associação entre a satisfação no trabalho com características demográficas, condições de trabalho, Capital Psicológico e suporte organizacional percebido, demonstrando que suporte organizacional percebido ($\beta = 0,412$; $p < 0,001$), Capital Psicológico ($\beta = 0,255$; $p < 0,001$), sistema de incentivos ($\beta = 0,119$; $p < 0,001$) e experiência educacional ($\beta = 0,056$; $p = 0,042$) são positivamente associados com a satisfação no trabalho. Na primeira etapa da análise de regressão hierárquica, os fatores demográficos representaram uma pequena parcela da variância ($R^2 = 1,8\%$) na satisfação no trabalho; no segundo passo, as condições de trabalho explicaram 11,2% adicionais da variância; na terceira etapa, o Capital Psicológico representou 15,6% da variância; no final da etapa, o suporte organizacional percebido representou 12,5% adicionais da variância; perfazendo um total de 41,1% da variância explicada na satisfação no trabalho. Portanto, dados os fatores pesquisados, o Capital Psicológico foi o mais representativo para explicar as variações da satisfação no trabalho.

O Quadro 1 apresenta as pesquisas encontradas na revisão de literatura que investigaram a relação do Capital Psicológico com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Portanto, sugere-se que os colaboradores que acreditam na expectativa de vir a ter mais sucesso, resultante do seu otimismo e de uma maior crença nas suas habilidades, possuem Capital Psicológico mais alto e acabam por se sentir mais satisfeitos com o seu trabalho e mais comprometidos com a organização. Com base nos argumentos e evidências expostos anteriormente, desenvolveram-se as seguintes hipóteses:

H2a: O capital psicológico do indivíduo está positivamente associado com a satisfação no trabalho.

H2b: O capital psicológico do indivíduo está positivamente associado com o comprometimento organizacional.

Quadro 1. Pesquisas anteriores sobre a relação do Capital Psicológico com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional

Autor(es)	Amostra	Metodologia	Resultados	
			Satisfação no trabalho	Comprometimento Organizacional
Larson e Luthans (2006)	74 trabalhadores de produção em uma pequena indústria de tecnologia meio-oeste americano	Correlação	$r = 0,373; p = 0,002$	$r = 0,313; p = 0,009$
Hmieleski e Carr (2007)	144 empreendedores	Correlação	$r = 0,74; p < 0,01$	
Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007)	404 estudantes universitários	Correlação	$r = 0,39; p < 0,001$	$r = 0,36; p < 0,001$
Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007)	115 empregados de uma indústria de alta tecnologia	Correlação	$r = 0,32; p < 0,01$	
Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007)	144 funcionários de uma seguradora	Correlação	$r = 0,53; p < 0,01$	
Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008)	404 estudantes universitários*	Correlação	$r = 0,39; p < 0,01$	$r = 0,31; p < 0,01$
Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008)	170 empregados de uma indústria de alta tecnologia	Correlação	$r = 0,72; p < 0,01$	$r = 0,48; p < 0,01$
Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008)	163 funcionários de uma empresa de seguros	Correlação	$r = 0,54; p < 0,01$	$r = 0,44; p < 0,01$
Avey, Reichard, Luthans e Mhatre (2011)	51 amostras independentes, perfazendo o total de 12.567 trabalhadores	Meta-análise	$N = 10, r \text{ corrigido} = 0,54, sd = 0,17$	$N = 9, r \text{ corrigido} = 0,48, sd = 0,07$
Fu, Sun, Wang, Yang e Wang (2013)	984 médicos chineses	Correlação	$r = 0,432; p < 0,05$	
Simons e Buitendach (2013)	106 funcionários de um call center na África do Sul	Correlação		$r = 0,35; p \leq 0,01$
Peng, Jiang, Zhang, Xiao, Song, Feng, Zhang e Miao (2013)	473 enfermeiras de quatro grandes hospitais gerais na China	Correlação e Equações estruturais		$r = 0,47; p < 0,01$ $\beta = 0,73; p < 0,05$
Badran e Youssef-Morgan (2015)	451 funcionários em 11 principais organizações do Egito	Equações estruturais	$\beta = 0,53; R^2 = 0,28; p < 0,005$	
Nafei (2015)	357 funcionários de sete hospitais-escola no Egito	Correlação	$r = 0,450; p < 0,01$	$r = 0,446; p < 0,01$
Sahoo e Sia (2015)	276 empregados de 3 indústrias indianas	Correlação		$r = 0,45; p < 0,01$
Liao, Hu, Chung e Chen (2017)	319 funcionários de Taiwan	Equações estruturais	$\beta = 0,73; p < 0,05$	

* Mesma amostra do estudo de Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007).

Fonte: Elaborado pela autora

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta tese. São detalhados o método de pesquisa, o procedimento de coleta de dados, a seleção da empresa, a definição da população e da amostra, a mensuração das variáveis e os procedimentos usados para a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dado o propósito deste trabalho, definiu-se pelo método de pesquisa levantamento (*survey*) aplicado em uma única organização, denominado de *survey single entity* por trabalhos que já utilizaram esse método, como Mucci (2014) e Frezatti, Braga de Aguiar e José Rezende (2007). A escolha dessa metodologia decorreu da importância de se estudar os fenômenos complexos de maneira mais profunda. O *survey single entity* permite a utilização de dados quantitativos (questionários) para análises estatísticas, assim como dados qualitativos (entrevistas e observações), possibilitando o aprofundamento das análises dos dados, o que não seria viável caso a pesquisa fosse feita em várias organizações.

O nível de análise da pesquisa é definido pelo nível em que a variação de interesse ocorre (Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2006). Apesar de esta pesquisa estudar os controles organizacionais, o nível de análise é individual, pois o objetivo é pesquisar o efeito que o SCG tem no estado mental e nas atitudes dos colaboradores. Ou seja, a pesquisa está interessada na variação entre indivíduos *per se*, e não em indivíduos como *proxies* das organizações. Como cada indivíduo é único em suas percepções, motivações e atitudes, a pesquisa em uma única organização pode contemplar todos os fenômenos que se deseja observar, não sendo necessária a investigação em várias organizações. Além disso, é possível controlar outros fatores que poderiam afetar os resultados, como cultura empresarial, tamanho da empresa, exposição ao risco, modelo de gestão, entre outros.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, questionário e entrevistas, a fim de se obter uma análise ampla do fenômeno a ser estudado. O questionário permite a coleta de dados quantitativos para a realização de análises estatísticas, para testar as hipóteses propostas. Já as entrevistas fornecem evidências empíricas para complementar a análise quantitativa, permitindo melhor compreensão dos resultados obtidos, além da interpretação de discussões

que não são aprofundadas pelo *survey*. Esta pesquisa se baseia no método quantitativo como principal recurso para a análise, sendo o estudo qualitativo utilizado para captar informações adicionais sobre os achados quantitativos, levando à obtenção de visões complementares a fim de corroborar os achados.

Para V. Venkatesh, Brown e Bala (2013), a utilização de métodos mistos pode ajudar a desenvolver uma compreensão mais profunda e holística do fenômeno de interesse, fornecendo inferências mais fortes do que um único método. Além disso, ao combinar estudos qualitativos e quantitativos, pode-se compensar as desvantagens que certos métodos têm por si só e alavancar suas forças complementares, oferecendo uma visão mais abrangente sobre um fenômeno que cada um desses métodos individualmente não pode oferecer (V. Venkatesh et al., 2013). Portanto, a combinação de métodos proporciona complemento de informações, aumentando a confiabilidade dos achados (Ritchie & Lewis, 2003).

Para o estudo de campo, foi elaborado um protocolo de ética (Apêndice B) com o objetivo de apresentar aos responsáveis pela empresa o escopo da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, o cronograma de desenvolvimento da pesquisa, assim como os aspectos éticos relacionados aos procedimentos de coleta de dados. Também foi oferecido o envio de um relatório executivo para a empresa ao final da pesquisa, como uma forma de *feedback* e agradecimento. Esse protocolo de ética foi assinado pelos pesquisadores e pela Diretora de Controladoria, representante da empresa, autorizando a execução da pesquisa, firmando os compromissos estabelecidos.

O procedimento de coleta de dados, conforme demonstrado na Figura 6, iniciou-se com a análise de documentos divulgados pela empresa, a fim de obter conhecimento do contexto empresarial para a inserção na organização. Foi também realizada uma conversa, via Skype, com a Diretora de Controladoria, que explicitou os mecanismos de controle gerencial utilizados na empresa, como o planejamento estratégico e o processo orçamentário. Após, ocorreram as entrevistas semiestruturadas com os diretores, as entrevistas não estruturadas, com pessoas consideradas relevantes para aprofundar o conhecimento em alguns pontos de interesse, e o questionário *on-line*. Essas três técnicas de coleta de dados ocorreram simultaneamente, quando a pesquisadora esteve presencialmente na sede da empresa. Ao final de toda a análise dos dados, foi realizada uma troca de *e-mails* com as diretoras de Controladoria e de Desenvolvimento Organizacional, a fim de obter mais esclarecimentos sobre alguns achados da análise.

1. Análise Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Site, Relato Integrado, Demonstrações financeiras e outros. • Conhecer o contexto empresarial.
2. Entrevista inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada via Skype com a Diretora da Controladoria. • Apresentação dos artefatos de SCG utilizados na empresa.
3. Entrevista semi-estruturada	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada com diretores. • Obter informações em profundidade sobre as alavancas do SCG.
4. Entrevista não estruturada	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada com pessoas-chave (gerentes e coordenadores). • Aprimorar a compreensão do desenho, implantação e uso do SCG.
5. Questionário	<ul style="list-style-type: none"> • Realizado com gerentes e coordenadores • Obtenção de dados para análise quantitativa das hipóteses.
6. Entrevista final	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada via <i>e-mail</i> com as Diretoras de Controladoria e de Desenvolvimento Organizacional • Esclarecer dúvidas que eventualmente surgem após análise dos dados.

Figura 6. Procedimento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 SELEÇÃO DA EMPRESA

A escolha da empresa pesquisada iniciou-se com a consulta de informações públicas, buscando validar o alinhamento do contexto da organização com os propósitos do estudo. Em seguida, por meio de contato com os responsáveis pela organização, buscou-se identificar características do SCG utilizado, bem como outros aspectos relevantes da gestão dessa organização. Assim, os principais elementos que definiram a escolha dessa organização para esse trabalho foram:

- (1) porte da organização adequado ao propósito da pesquisa de analisar os SCG de forma abrangente;
- (2) alto nível de complexidade em seus processos organizacionais, estrutura organizada, processo de gestão formalizado e existência de artefatos gerenciais, o que é de fundamental importância quando se pretende explorar o modelo de alavancas de controle, sobretudo o sistema de controle interativo (Simons, 1995);

(3) viabilidade de ter acesso em profundidade a aspectos do uso dos sistemas de controle gerencial segundo os objetivos de pesquisa.

A empresa escolhida é uma sociedade de grande porte, possuindo diversos cargos em nível gerencial, o que permite a obtenção de um grande número de respondentes, viabilizando o *survey single entity*. Por fim, a empresa foi selecionada para esta pesquisa devido à disponibilidade dos profissionais que receberam a solicitação de apoio à pesquisa acadêmica e que viabilizaram a realização da pesquisa de campo. Foi obtido acesso à empresa tendo em vista seu interesse contínuo em aprimorar seus processos de gestão e ainda pelo papel social que cumpre juntamente com as universidades e centros de pesquisa.

3.3 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de buscar uma compreensão mais profunda sobre o sistema de controle gerencial da empresa e como ele pode afetar o capital psicológico dos gerentes, buscando coletar informações qualitativas a serem agregadas às percepções coletadas pelo questionário eletrônico.

Em um primeiro momento, houve uma conversa, via Skype, com a Diretora de Controladoria, responsável pelo acesso à empresa, durante a qual foram apresentados a estrutura organizacional e os artefatos utilizados para o controle gerencial.

Foram realizadas entrevistas com os diretores. A empresa permitiu o acesso para entrevistar a diretoria, o que contribuiu muito para a qualidade das informações coletadas, por ser este o nível hierárquico cujos atores organizacionais definem as estruturas de controle, implementam controles formais, modelam prioridades estratégicas e estabelecem objetivos (Abernethy, Bouwens, & van Lent, 2010), influenciando o desenho e o uso dos elementos de controle gerencial (Cruz, 2014; Kleine & Weißenberger, 2014).

Adotou-se a entrevista semiestruturada, por ser definida como um método que contém questionamentos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, possibilitando a obtenção de respostas de forma mais livre, dialogada, em vez do formato de perguntas e respostas (Mason, 2002). Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista (Apêndice

C) dividido em três grandes blocos: questões relacionadas à identificação do respondente; questões relacionadas às quatro alavancas do Sistema de Controle Gerencial; e aspectos ligados à percepção que os diretores possuem em relação ao capital psicológico, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos seus subordinados. As questões foram construídas de acordo com a estrutura teórica utilizada.

O roteiro tinha por objetivo ajudar a pesquisadora a abordar os pontos importantes da pesquisa, não sendo utilizado *ipsis litteris*. As perguntas foram feitas de forma ampla, solicitando ao entrevistado, por exemplo, que discorresse sobre as metas, abordando sua definição, negociação e acompanhamento; evitando-se questões que pudessem levar a respostas dicotômicas, como sim ou não. Muitas vezes, a resposta do entrevistado já cobria um grupo de questões do roteiro, não sendo necessário repeti-las, assim como a ordem das questões foi alterada de acordo com o transcorrer do diálogo, a fim de deixá-lo mais fluido. Além disso, em alguns momentos, os entrevistados abordaram outros pontos importantes, os quais, mesmo não sendo o ponto principal, contribuíam para elucidar as informações. Dessa forma, foram propostas questões complementares, a fim de alcançar uma compreensão mais clara da utilização dos SCG na organização.

Também foram realizadas entrevistas não estruturadas, de caráter exploratório, com gerentes e coordenadores de áreas consideradas relevantes, a fim de aprimorar a compreensão do desenho, implantação e uso do sistema de controle gerencial da empresa.

No total, 12 entrevistas foram realizadas, com a duração média de 1 hora cada uma. Os diretores e gestores entrevistados foram definidos juntamente com as Diretoras de Controladoria e de Desenvolvimento Organizacional. As entrevistas foram realizadas no período de 30 de janeiro a 2 de fevereiro de 2018. A sequência das entrevistas foi de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sendo todas realizadas em salas de reuniões, na sede da empresa. As entrevistas foram gravadas, com a autorização expressa dos entrevistados via termo de consentimento que foi firmado entre os pesquisadores e cada entrevistado, garantindo a livre participação e o anonimato, não permitindo a exposição de quaisquer dados contendo características, informações ou detalhes, que pudessem levar à caracterização dos respondentes ou da empresa pesquisada.

Por determinação da empresa, todas as entrevistas foram acompanhadas pela *trainee* de Desenvolvimento Organizacional. Apesar de uma pessoa da empresa estar presente nas entrevistas, esse fato não influenciou nos resultados devido à natureza das perguntas e, também pela forma com a qual as pessoas se comportaram, não sendo constatado nenhum tipo de constrangimento.

Foi realizada, também, uma entrevista final, por *e-mail*, com a Diretora de Controladoria e a Diretora de Desenvolvimento Organizacional, a fim de esclarecer algumas dúvidas que surgiram após a análise dos dados.

3.4 QUESTIONÁRIO

3.4.1 Mensuração das variáveis

O questionário foi estruturado em blocos. Os respondentes deviam escolher, em cada uma das assertivas, uma opção que podia variar numa escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), exceto pela parte em que as questões eram relacionadas ao perfil do respondente. Optou-se por usar como base os questionários já utilizados em pesquisas anteriores, por já terem passado por alguma forma de validação.

O primeiro bloco apresentava as afirmativas utilizadas para a mensuração do construto alavancas de controle. O segundo bloco objetivou mensurar o capital psicológico e o terceiro bloco, as atitudes dos funcionários. O quarto bloco do questionário foi composto por um instrumento que visava à coleta de informações demográficas dos respondentes, formado por questões abertas, fechadas e parcialmente fechadas, tanto numéricas quanto categóricas. Estes dados incluíam: (1) nome; (2) idade; (3) gênero; (4) cargo atual; (5) área; (6) unidade; (7) cargo do superior imediato; (8) gênero do superior imediato; (9) tempo de atuação na empresa; (10) tempo no cargo atual (Apêndice C).

Para mensurar o uso das alavancas de controle do SCG, foi feita inicialmente uma revisão de todos os instrumentos já utilizados para esse construto. Após, foi realizada uma análise de quais assertivas seriam as mais adequadas para a mensuração do construto, de acordo com as hipóteses elaboradas neste trabalho. Quando necessário, novas questões foram formuladas com

base na revisão da bibliografia. As afirmativas com suas respectivas fontes são apresentadas no Apêndice A.

A variável Capital Psicológico foi medida por meio da Escala de Capital Psicológico (PCQ-24). O instrumento foi originalmente construído por F. Luthans, Youssef, & Avolio (2007) e adaptado para o Brasil por Raulino (2015). Os autores selecionaram quatro escalas já previamente testadas e validadas, uma para cada componente do Capital Psicológico. Cada uma dessas quatro escalas selecionadas possui suporte psicométrico considerável por meio de múltiplas amostras em pesquisas anteriores. De acordo com F. Luthans, Avolio et al. (2007), o instrumento apresenta seis itens adaptados das seguintes escalas: (1) esperança (Snyder et al., 1996); (2) resiliência (Wagnild & Young, 1993); (3) otimismo (Scheier & Carver, 1985); e (4) autoeficácia (Parker, 1998). A permissão para usar essa escala de forma gratuita é fornecida apenas para fins de pesquisa puramente acadêmicas, obtida por meio do *site* Mind Garden (www.mindgarden.com). De acordo com o contrato para a utilização dessa escala, não é permitida sua reprodução integral (Anexo A). Exemplos dos itens são: “Sinto-me confiante ao analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução”; “Se eu me encontrar em uma situação difícil no trabalho, consigo pensar em várias formas de resolvê-la”; e “Quando enfrento um contratempo no trabalho, eu consigo me recuperar facilmente e seguir em frente”.

Para esta pesquisa, foi realizada uma adaptação na escala original, assim, todos os itens reversos (três itens) foram transformados em itens positivos. De acordo com a meta-análise de Dawkins et al. (2013), a consistência interna (alfa de Cronbach) do otimismo e da resiliência tende a ser menor do que a consistência interna da autoeficácia e da esperança. Uma das razões para isso pode ser a inclusão de itens reversos nas subescalas de otimismo e resiliência, pois itens com pontuação reversa podem reduzir a confiabilidade da escala (Dawkins et al., 2013; Schmitt & Stuits, 1985). Além disso, vários estudos eliminaram as questões reversas devido à baixa carga fatorial (Dawkins et al., 2013), inclusive o trabalho que adaptou a escala para o contexto brasileiro (Raulino, 2015). Particularmente em relação à escala do otimismo, há um debate envolvendo o *Life Orientation Test* (LOT; Scheier & Carver, 1985), escala a partir da qual os itens do otimismo do PCQ foram adaptados. Algumas pesquisas demonstram que itens do LOT formam dois fatores distintos (Chang & McBride-Chang, 1996; Kubzansky, Kubzansky, & Maselko, 2004; Lai, 1994), corroborando a visão de que a escala do otimismo com itens reversos não está avaliando uma única dimensão com opostos bipolares, mas, sim, otimismo e pessimismo como dois construtos correlacionados, porém distintos (Dawkins et al., 2013).

A fim de mensurar a satisfação no trabalho foi utilizada a tradução adaptada por Moraes e Kilimnik (1989) do *Job Diagnostic Survey*, elaborado por Hackman e Oldham (1975). O *Questionário de Diagnóstico da Função* (*Job Diagnostic Survey* – JDS) possui subescalas para medir as facetas da satisfação e, também, a satisfação global. A opção por esta escala se deve ao fato de os autores considerarem a possibilidade de usar essas subescalas separadamente, apresentando a subescala da satisfação global no trabalho boas propriedades psicométricas (Fields, 2002; Hackman & Oldham, 1975). Sendo o objetivo deste trabalho mensurar a satisfação global como um construto unidimensional, conforme descrito no referencial teórico, optou-se por utilizar somente a subescala da satisfação global com o trabalho. Essa abordagem é consistente com as medidas geralmente utilizadas nas pesquisas sobre satisfação no trabalho (Judge et al., 2001), sendo amplamente usada nos estudos sobre comportamento organizacional (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007). A opção por esta escala também se deve ao fato de os autores considerarem a possibilidade de poder ser utilizada de forma independente, apresentando boas propriedades psicométricas (Fields, 2002; Hackman & Oldham, 1975). Esta escala é constituída por cinco itens, dos quais três referem-se ao empregado em si e os outros dois à percepção que o empregado tem da satisfação dos seus colegas, conforme apresentado no Apêndice A. Da mesma forma que na escala do Capital Psicológico, para esta pesquisa, foi realizada uma adaptação na escala original, transformando-se todos os itens reversos (dois itens) em itens positivos.

O comprometimento organizacional foi mensurado por meio da escala elaborada por Bastos e Aguiar (2015), apresentada no Apêndice A. Optou-se por utilizar a versão reduzida, com 7 itens, a fim de que o questionário não se tornasse muito extenso e cansativo para o respondente, o que poderia reduzir o número de respostas (Smith, 2003). Conforme discutido na revisão da literatura, optou-se por trabalhar com a base afetiva do comprometimento por ser a mais representativa daquilo que é considerado como “ser comprometido” para os diferentes atores organizacionais. Os autores se basearam na escala de Mowday, Steers e Porter (1979) e a adaptaram com os avanços das pesquisas nas últimas décadas, a fim de incorporar de forma mais precisa a aceitação íntima de valores e normas e realçar a natureza afetiva desse vínculo que une o trabalhador à organização, algo não suficientemente contemplado no referido instrumento.

3.4.2 Pré-teste

Antes de ser utilizado para a coleta de dados, o questionário foi submetido a um pré-teste com o objetivo de evidenciar possíveis falhas e inconsistências e para verificar a complexidade e ambiguidade das questões formuladas, perguntas embaraçosas, linguagem inacessível etc. (Martins & Theóphilo, 2007). O pré-teste é um recurso para o aprimoramento e aumento da confiabilidade e da validade do instrumento (Martins & Theóphilo, 2007). Para a aplicação do pré-teste, foram acrescentadas três questões em cada bloco do questionário e uma pergunta sobre a Carta de Apresentação (Apêndice F).

O pré-teste foi realizado entre os dias 6 e 12 de janeiro de 2018 com dois diretores financeiros, os quais atuam no segmento de educação e outro no segmento farmacêutico, e com três pesquisadores doutores que estudam Contabilidade Gerencial, todos com experiência em pesquisas *survey*. O questionário também foi avaliado pelas diretoras de Controladoria e de Desenvolvimento Organizacional da empresa pesquisada, o que contribuiu para sua adequação ao contexto dessa organização.

Com base no *feedback* recebido, as principais contribuições envolveram a forma de redação das questões e a definição de Sistema de Controle Gerencial. Foram realizadas alterações na escrita das questões, visando propiciar um melhor entendimento por parte dos respondentes, aplicando adaptações aos instrumentos de estudos anteriores utilizados como referência. Entretanto, não foram trabalhados os construtos e indicadores, pois estes já haviam sido validados em pesquisas anteriores. Ademais, foi inserida uma definição de Sistema de Controle Gerencial, além de artefatos utilizados na empresa, a fim de tornar esse conceito menos abstrato aos respondentes.

Um dos pesquisadores sugeriu substituir o termo “atitude” por “percepção”. Apesar de a satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional serem definidos pela Psicologia como atitudes, para o leigo, a palavra atitude pode representar algo diferente da definição acadêmica do termo. Dessa forma, utilizar “percepção dos funcionários” no questionário atende aos objetivos da pesquisa.

3.4.3 Implementação do *survey*

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, desenvolvido no *site* do *Survey Monkey* e disponibilizado aos gestores por meio de um *link* via web.

O questionário foi enviado aos gestores pela Gerência de Comunicação, com uma carta que explicava a pesquisa, os objetivos e o tratamento dos dados. Após 10 dias, foi encaminhado um novo *e-mail* estendendo o prazo da pesquisa por mais 7 dias, para que mais pessoas pudessem respondê-la (Apêndice E). A partir de então, a coleta foi encerrada e foi encaminhado um *e-mail* aos gestores respondentes, agradecendo sua participação.

A coleta de dados durou 17 dias, estendendo-se de 24 de janeiro a 9 de fevereiro de 2018. O prazo reduzido da coleta de dados contribuiu para atenuar um possível viés em relação aos primeiros respondentes e os que foram os últimos a responder, após o lembrete final. Pelo acompanhamento do sistema, foi possível saber o tempo de preenchimento dos questionários, que demoraram, em média, 15 minutos para serem finalizados.

3.4.4 População e amostra

Como o objetivo da pesquisa é investigar a influência do SCG no indivíduo, a população-alvo do estudo são pessoas que, de alguma forma, são influenciadas pelo SCG, especificamente, pelas quatro alavancas de controle. Funcionários que são monitorados por metas de desempenho e que participam do processo decisório são potenciais respondentes da pesquisa. Assim, optou-se por funcionários com cargo gerencial, tendo em vista que eles estão no meio do processo de gestão, atuando diretamente com o sistema de controle gerencial.

A população dos gerentes que receberiam o questionário eletrônico foi levantada com as diretorias de Controladoria e de Desenvolvimento Organizacional. A diretoria determinou que o público-alvo da pesquisa fosse os gerentes e coordenadores da empresa, compondo uma população de aproximadamente 404 líderes. Esses gestores atuam em diferentes divisões dentro da organização, aumentando assim a certeza de que a amostra seria representativa de uma variedade de origens gerenciais e características ambientais.

A avaliação do tamanho da amostra e do poder estatístico das análises foi realizada por meio do *software* G*Power 3 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) e por recomendações de Chin e Newsted (1999), Cohen (1977) e Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2017). Considerando-se quatro preditores (sistema de crenças, restrições, diagnóstico e interativo), nível de significância de 5%, poder estatístico de 0,8 e tamanho do efeito médio ($f^2 = 0,15$, que equivale a $R^2 = 13\%$), tem-se que o tamanho mínimo da amostra é de 85 respondentes.

A amostra obtida a partir do questionário eletrônico foi de 132 gestores, remetendo a um índice de resposta de 32,67%, adequada para a estimação por *Partial least squares path modeling* (PLS-PM). As análises *a posteriori* (*post hoc*) para a amostra obtida indicam que: (a) qualquer R^2 superior a 8,58% seria detectado como significativo, mantendo o poder de 0,8 e nível de significância a 5%; (b) para o tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$), o poder é de aproximadamente 0,96, que é bem superior ao valor de 0,8, recomendado por Chin e Newsted (1999) e Hair et al. (2017), o que reduz as chances do erro tipo I e tipo II na análise dos dados. Nota-se, desse modo, que as estimações realizadas na pesquisa apresentam um erro do tipo I de 5%, conforme nível de significância estabelecido, e um erro do tipo II de 4%, conforme o cálculo anteriormente descrito. Entretanto, convém lembrar que essa amostra não pode ser considerada probabilística, e, sim, intencional e por acessibilidade (Martins & Theóphilo, 2007).

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Para testar o modelo teórico proposto na pesquisa, foi aplicada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2012), a Modelagem de Equação Estrutural é uma técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla e se distingue por duas características: permite a estimativa simultânea de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e fornece a capacidade de representar conceitos não observados (variáveis latentes) nestas relações (Hair et al., 2012).

A SEM é adequada para esta tese, pois segundo Hair et al. (2017) e Nitzl (2018), os modelos de pesquisa em contabilidade gerencial se tornaram mais complexos, com mais de uma variável dependente e variáveis latentes que precisam ser incluídas no modelo de pesquisa ou nos

processos de mediação a ser analisados, não sendo possível o uso da regressão, pois seria necessário aplicar métodos de análise de dados multivariados mais sofisticados.

De acordo com Hair et al. (2017), há duas abordagens principais para estimar os parâmetros do modelo de equações estruturais: a abordagem baseada em covariância (CB-SEM) e a abordagem dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Essas duas abordagens diferem em sua filosofia subjacente e em seus objetivos de estimação (Hair et al., 2012). O CB-SEM é uma abordagem que visa minimizar a diferença entre a matriz de covariância implícita no modelo e a matriz de covariância da amostra, sendo usada, principalmente, para confirmar (ou rejeitar) teorias. Por outro lado, o PLS-SEM objetiva explicar a variância, isto é, examinar a significância das relações e o R^2 resultante. Consequentemente, o PLS-SEM é mais apropriado quando o objetivo da aplicação da SEM é a predição e explicação do construto alvo (Hair et al., 2017).

A abordagem da equação estrutural PLS (*Partial Least Squares Path Modeling*) estima os modelos por meio da integração de técnicas de regressão por mínimos quadrados ordinários (OLS), análise de componentes principais e análise de caminhos (Lee, Petter, Fayard, & Robinson, 2011). O PLS-SEM fornece flexibilidade, sendo mais adequado para estudos em que o objetivo é predição, o fenômeno em estudo é novo ou está em mudança (isto é, o arcabouço teórico ainda não está totalmente cristalizado), o modelo é relativamente complexo (isto é, há grande número de variáveis observáveis e latentes), os construtos formativos são incluídos na estrutura conceitual, os dados não satisfazem as suposições de normalidade ou o tamanho de amostra é pequeno (Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2007; Nitzl, 2018). Além disso, o PLS tem se mostrado uma técnica superior quando usado para analisar relações de mediação e modelos que incluem fatores de ordem superior (construtos multidimensionais ou hierárquicos) (Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen, 2009).

Pelas características expostas do modelo, o PLS-SEM foi escolhido para executar as análises quantitativas das relações entre os construtos deste estudo, nomeadamente no que tange a não normalidade dos dados, o tamanho reduzido da amostra, o uso de construtos multidimensionais e a natureza exploratória da investigação. Entretanto, é importante destacar que, apesar de o PLS-SEM não possuir exigências em relação ao tamanho mínimo da amostra, segundo Hair et al. (2017), o tamanho da amostra deve ser determinado por meio da análise do poder estatístico, apresentada na seção 3.4.4.

De acordo com Hair et al. (2017), o PLS consiste em duas partes: (a) o modelo de mensuração, que descreve os relacionamentos entre os construtos e as variáveis indicadoras, utilizando a análise fatorial confirmatória; (b) o modelo estrutural (ou de caminhos), que representa as relações (*paths*) entre os construtos, fazendo uso da análise de regressão.

O modelo de mensuração associa a cada variável latente (construto) um conjunto de indicadores empíricos, obtidos diretamente a partir das respostas ao questionário. Os modelos de mensuração podem ser classificados em reflexivos ou formativos, de acordo com o modo de relacionamento entre os indicadores e as variáveis latentes. A determinação do modelo de mensuração a ser utilizado afeta fundamentalmente os tipos de testes estatísticos a serem feitos (Bisbe et al., 2007).

O modelo de mensuração reflexivo é aquele cujos indicadores representam manifestações ou efeitos do construto subjacente e espelham os conceitos não observados. Os indicadores podem ser vistos como uma amostra representativa de todos os itens disponíveis possíveis dentro do domínio conceitual do construto. Portanto, uma vez que todos os indicadores são determinados pelo mesmo construto, os indicadores devem ser altamente correlacionados, intercambiáveis e capazes de serem omitidos sem alterar o significado do construto (Hair et al., 2017).

Os modelos formativos, por sua vez, se baseiam na ideia de que os indicadores determinam o construto. Então, cada indicador captura um aspecto específico do domínio do construto. Ou seja, os itens determinam o significado do construto, o que implica que, omitir um indicador, altera a natureza do construto. Logo, os itens não são intercambiáveis e não podem ser correlacionados entre si (Hair et al., 2017).

Todos os construtos do presente trabalho, tanto de primeira quanto de segunda ordem, foram considerados reflexivos, uma vez que as questões elaboradas e selecionadas para o questionário representam manifestações dos construtos. Quanto aos construtos de segunda ordem, o SCG foi mensurado como modelo reflexivo pelo fato de poder existir um sistema de controle gerencial, mesmo que a empresa não possua alguma das alavancas (crenças, restrições, uso diagnóstico e uso interativo), além de as quatro alavancas serem correlacionadas. O Capital Psicológico também foi mensurado como modelo reflexivo, pois a esperança, a autoeficácia, o otimismo e a resiliência são facetas desse estado psicológico do indivíduo e são associadas entre si. Além disso, esses construtos não são uma lista exaustiva, formando um censo, como nos modelos

formativos, estando, inclusive, em análise a inserção de novos construtos para o Capital Psicológico como: criatividade, inteligência emocional, espiritualidade, autenticidade e coragem (Luthans et al., 2015).

Como em outros métodos de análise, o PLS-SEM se baseia em regras práticas para avaliar os resultados do modelo. Essas regras seguem diretrizes diferentes para modelos reflexivos e formativos. Os Quadros 2 e 3 apresentam os critérios adotados nesta tese, baseados nos pressupostos descritos por Hair et al. (2017). Nos modelos de mensuração reflexivos (Quadro 2), a avaliação se dá a partir dos critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade composta.

Quadro 2. Critérios de avaliação do modelo de mensuração reflexivo

Indicador	Descrição	Critério
Validade Convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com outras variáveis do mesmo construto.	Cargas fatoriais significantes ($t > 1,96$)
		Cargas fatoriais > cargas cruzadas
		Cargas fatoriais $\geq 0,7$
		AVE $\geq 0,5$
Validade Discriminante	Representa o quanto um construto é distinto de outros construtos	Cargas cruzadas < cargas fatoriais
		Raiz quadrada da AVE maior que correlações com outros construtos (critério de Fornell-Larcker)
Confiabilidade	Avalia a consistência interna	Confiabilidade composta (CC) $\geq 0,7$

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Hair et al. (2017)

A avaliação do modelo estrutural (Quadro 3) é baseada na verificação da multicolinearidade do modelo e nas análises dos coeficientes estruturais e sua significância, coeficiente de determinação (R^2) e tamanho do efeito (f^2) (Hair et al., 2017).

Quadro 3. Critérios de avaliação do modelo estrutural

Indicador	Descrição	Critério
Multicolinearidade	Avalia colinearidade entre os construtos, a fim de evitar resultados enviesados.	$0,20 < VIF < 5$
Coeficientes estrutural	Avaliação das relações causais entre os construtos	Interpretação realizada à luz da teoria
Teste t de Student	Avaliação das significâncias dos coeficientes estruturais	$t \geq 1,65$ (para um nível de significância de 10%) $t \geq 1,96$ (para um nível de significância de 5%) $t \geq 2,57$ (para um nível de significância de 1%)
Coeficiente de Determinação (R^2)	É uma medida do poder preditivo do modelo Avalia a porção da variância das variáveis endógenas explicada pelo modelo estrutural	O critério de classificação entre alto, moderado ou fraco varia de acordo com o autor Na realidade, não há uma “regra de bolso”, depende do modelo analisado

Tamanho do efeito (f^2)	Avaliação da contribuição de cada construto para o R^2	0,02 = pequeno 0,15 = médio 0,35 = grande
-----------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Hair et al. (2017)

O processamento e a análise dos dados foram realizados por meio dos *softwares* estatísticos SPSS versão 22, para a análise descritiva, e SmartPLS 3, para as análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural, com a técnica de modelagem de equações estruturais. Foram utilizados os seguintes parâmetros: (a) em relação ao esquema de ponderação (*weighting scheme*), foi utilizado o *factor* para a análise do modelo de mensuração e o *path* para a análise do modelo estrutural; (b) para mudança de sinal na rotina *bootstrapping*, selecionou-se *no sign change*, a fim de obter um resultado mais conservador, conforme preconiza Hair et al. (2017); (c) utilizaram-se 5 mil reamostras no *bootstrapping*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a empresa objeto de estudo. Em seguida, faz-se a análise das entrevistas realizadas. Aborda-se também a análise quantitativa, com a caracterização da amostra, a análise descritiva das variáveis e os resultados do modelo de equação estrutural. Por fim, são discutidos os resultados em profundidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização pesquisada no presente trabalho atua no setor alimentício há mais de 60 anos. Iniciou como um pequeno negócio familiar e foi expandindo sua capacidade com investimentos na estrutura interna e por meio da aquisição de outras companhias, sendo líder nacional em duas categorias de produtos desse setor. Em 2017, a empresa tinha um ativo total em torno de R\$ 6,1 bilhões e receitas líquidas acima de R\$ 5,4 bilhões.

A empresa está presente em todo o Brasil, com 12 unidades industriais e 32 centros de distribuição, e exporta para 25 países, empregando mais de 16 mil funcionários, sendo grande parte na área industrial em cargos de nível operacional, seguida pela área comercial (vendedores e promotores de vendas).

Atualmente, a empresa, com ações cotadas em mercados de capitais, recebeu certificações e reconhecimentos pelo relacionamento com investidores, fornecedores, consumidores, clientes e funcionários, destacando-se também pelo desempenho socioambiental.

A estrutura de governança da empresa é composta pelos Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Diretoria Estatutária e Diretoria Executiva, conforme exposto na Figura 7. Existem diversos comitês a fim de garantir a governança, como Comitê Executivo, Comitê de Ética, Comitê de Segurança do Trabalho, Comitê de Gestão de Imagem e Comitê de Sustentabilidade. O Comitê Executivo é um órgão de assessoramento à Diretoria Estatutária (integrada pelo presidente e vice-presidentes), sendo de caráter permanente e tem como objetivo analisar cenários e oportunidades de crescimento, propor o direcionamento estratégico,

coordenar o desdobramento das metas corporativas em metas setoriais e facilitar o processo de monitoramento de resultado. É composto pelos membros corporativos da Diretoria Executiva.

Figura 7. Estrutura organizacional da empresa

Fonte: Site da empresa e documentos obtidos

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Foram entrevistados seis diretores, três gerentes e três coordenadores. Os diretores e o gerente corporativo (representando sua diretoria) foram escolhidos porque são eles que estruturam o sistema de controle gerencial e têm uma visão global da empresa. Os gerentes e coordenadores participaram da entrevista não estruturada para uma melhor compreensão do SCG, pois eles são responsáveis por coordenar alguns processos, como elaboração do planejamento estratégico, elaboração e acompanhamento do orçamento, acompanhamento dos resultados, avaliação de desempenho, divulgação da missão, visão e valores da empresa, entre outros.

Os diretores foram estimulados a falar sobre suas áreas, mas também sobre a empresa como um todo. No Quadro 4, são apresentados o cargo dos entrevistados e seu tempo de empresa, bem como a duração das entrevistas realizadas. Destaca-se a recém-contratação do Diretor de Logística, com seis meses de casa. Entretanto, apesar do pouco tempo de empresa, esse diretor

contribuiu bastante com a entrevista, trazendo sua experiência de empresas anteriores, contrapondo-a à sua análise da empresa pesquisada.

Quadro 4 Cargo dos entrevistados, tempo de empresa e duração das entrevistas

Entrevistado	Cargo Atual	Tempo de Empresa	Duração (em minutos)
1	Diretor Comercial	7 anos	63:33
2	Diretor Administrativo e Tecnologia da Informação	12 anos	43:26
3	Diretor de Auditoria, Riscos e <i>Compliance</i>	6 anos	30:31
4	Diretor de Desenvolvimento Organizacional	11 anos	87:12
5	Gerente Corporativo de Processos Industriais	4 anos	91:31
6	Diretor de Controladoria	3 anos	62:08
7	Diretor de Logística	6 meses	60:02
8	Coordenador de Remuneração e Benefícios	9 anos	63:14
9	Gerente de Comunicação	12 anos	139:15
10	Coordenador de Desenvolvimento e Gestão	4 anos	72:01
11	Coordenador de Gestão por Resultados	12 anos	51:08
12	Gerente de Contabilidade Gerencial	15 anos	44:08

Fonte: Elaborado pela autora

Outro ponto de destaque é a importância das atividades dos entrevistados no contexto da empresa. As entrevistas englobaram metade da Diretoria Executiva e estavam ligadas a temas corporativos, assim como as áreas industrial e comercial, que são as mais representativas da empresa em termos de número de colaboradores.

A análise das entrevistas foi realizada em quatro tópicos, baseados nas alavancas de controle, conforme modelo de Simons (1995). Não é objetivo desta seção propor uma análise explícita do modelo teórico da pesquisa. Conforme esclarecido anteriormente, o objetivo das entrevistas é fornecer indícios qualitativos que permitam melhor compreensão do SCG e da interpretação dos resultados quantitativos obtidos a partir do questionário eletrônico.

4.2.1 Sistema de Crenças

A Companhia divulga sua missão, visão e seus valores a todos os colaboradores, alcançando todos os níveis hierárquicos. A Gerência de Comunicação tem como principal objetivo disseminar a estratégia e a identidade organizacionais. Para isso, a empresa possui vários veículos internos de comunicação como jornal, mural, revista, intranet, *e-mail* e aplicativo. A missão está descrita, também, no crachá de todos os funcionários. Além disso, o presidente, sempre que grava algum vídeo com mensagens à força de trabalho, menciona a missão e os valores da empresa.

O canal principal de divulgação é através do Gerente de Comunicação. Então é por *e-mail*, são algumas campanhas que ele coloca nos corredores, no refeitório, nos elevadores. Tem as campanhas que ele faz, eventualmente, falando dos nossos valores. Aí vai por *e-mail*, no mural, onde coloca os avisos, vai no refeitório, quando entra também na integração. (Diretor Administrativo)

Também são realizadas campanhas anuais de comunicação, a fim de incentivar o engajamento dos colaboradores com a estratégia da companhia, contemplando concursos culturais, vídeos com a alta gestão, treinamentos e peças publicitárias, conforme relato da Diretora de Desenvolvimento Organizacional:

Nós temos campanhas de comunicação, também voltadas para disseminar a estratégia e disseminar a identidade organizacional. Todos os anos nós temos uma campanha, que nesta campanha a gente dissemina o tempo todo esse assunto, das maneiras mais variadas que a gente consegue, para atingir todos os públicos. Então, a campanha, por exemplo, nos últimos dois anos foi [omissão do nome para não identificação da empresa]. Essa denominação da campanha anual, de passar a estratégia, de passar a identidade, a gente vai fazendo essa denominação conforme o contexto do negócio. Então, por muitos anos, foi a campanha “fazer acontecer”. E era: “Olha, nós existimos, porque temos uma estratégia para fazermos juntos. E essa estratégia faz parte de uma missão, de uma visão e que nós precisamos cumprir e não é no vale tudo”. A gente sempre diz isso, que não vale tudo. A gente quer cumprir, mas é também atendendo aos nossos valores. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

A missão, a visão, os valores e o direcionamento estratégico também são divulgados em treinamentos e eventos organizacionais, como, por exemplo, o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) e a reunião mensal de acompanhamento de resultados. O programa de desenvolvimento da liderança reúne todos os gestores (de coordenação para cima), presencial ou por videoconferência, abrangendo cerca de 700 pessoas. A empresa realiza, pelo menos, dois módulos anuais. De acordo com os diretores, nesse programa, os valores são permanentemente retomados, conforme citações abaixo:

Independente do tema do PDL, a gente começa com a questão da missão, da visão, dos valores. E aí a gente reforça, também, a questão das competências organizacionais. Então, cada PDL, a gente tenta fazer de uma maneira diferente. No último, a gente pegou um colaborador que representa determinado valor, que nós sabemos que ele é reconhecido por este valor. E cada um deu um depoimento na hora: “Ah, o meu valor ético se manifesta quando eu faço isso, isso, isso”. Então, cada vez que a gente faz o PDL, a gente também reforça a questão da identidade organizacional. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

A questão de valores, a gente teve no último programa de desenvolvimento de lideranças. Foi bastante interessante, pois em vez de a gente mostrar lá o que eram os valores, a gente pegou vários funcionários e fez um filminho. E tentou assim: o que é esse valor para você? Aí ele trazendo aquele valor para o dia a dia dentro da empresa. Então ficou muito bacana, porque eu acho que chega muito mais perto do mundo real do que só aquela coisa da frase. Fica muito aplicável. Então eu acho que nossos valores estão bem discutidos, bem presentes no nosso dia a dia. (Diretora de Controladoria)

Em relação à reunião mensal de acompanhamento de resultados, a Gerência de Comunicação elabora um modelo de apresentação, que contém uma proposta de pauta com o objetivo de incentivar os gestores a reforçarem junto às equipes alguns temas relevantes. Esse modelo de apresentação contém alguns *slides* iniciais sobre a identidade organizacional e sugestões de como o gestor deve abordar esses temas com sua equipe, por exemplo, pedir a um colaborador que explique como determinado valor da empresa pode ser aplicado no seu setor. Porém, isso fica a cargo dos diretores e gerentes que comandam essas reuniões com suas equipes e, por causa disso, não há como saber se essa discussão sempre ocorre. Uma pesquisa interna da empresa, realizada com os líderes, apontou que somente 4% dos gestores não discute os temas propostos nessa pauta, realizando a reunião somente com o acompanhamento dos indicadores. No que tange à reunião dos diretores com sua equipe direta, isso vem ocorrendo, conforme declaram os diretores:

Na minha opinião, está bem divulgado. Eu até coloquei, dentro da área, que as reuniões formais, eventualmente, de algum projeto, a gente sempre começa com os três primeiros *slides* com a visão, missão e os valores da empresa. Mas isso é a minha área de logística que tomou uma iniciativa de reforçar essa visão, missão e valores da empresa. É uma característica, talvez, de cada diretoria. Eu acho que ajuda na decisão. (Diretor de Logística)

Nas reuniões com o time, a gente conecta a missão, visão, valores e indicadores na rotina das pessoas. Para elas pensarem e entenderem, por que que elas fazem isso? Porque a indústria é sempre um trabalho operacional e repetitivo, mas é importante elas entenderem por que que estão fazendo aquilo. (Gerente Corporativo de Processos Industriais)

Ela [a missão] é bastante discutida, divulgada entre os colaboradores. E a gente procura sempre ressaltar esses pontos nas nossas reuniões, tanto de discussão de planejamento estratégico, como nas reuniões que envolvem mais o nível gerencial. Então a gente tem um programa periódico de reuniões, envolvendo os gerentes e coordenadores, que a gente faz no auditório com videoconferência para outras unidades. E é nesse momento que a gente fortalece essa discussão. Não é nem a discussão, a gente repassa novamente e tenta mostrar a vinculação entre o mapa estratégico com essa missão, visão e valores. (Diretora de Controladoria)

Percebe-se, portanto, que as crenças da empresa são bem divulgadas, com exceção do Diretor Comercial, que diz que “a gente deveria fazer uma divulgação melhor”. Porém, a área comercial é composta, em sua maioria, por promotores e vendedores que não atuam dentro de escritórios, ficando espalhados pelo país, o que dificulta essa disseminação das crenças. Essa visão também é compartilhada pelo Diretor de Auditoria:

Na verdade, esse negócio de missão e visão, a gente tem feito essas campanhas justamente para tentar divulgar cada vez mais, tentar levar todo mundo para o mesmo rumo. Mas é uma visão e missão que nem todo mundo ainda conhece, nem todo mundo ainda abraçou. Acho que mais a parte administrativa que incorpora um pouco mais. O histórico da empresa é de aquisições, então é uma mistura de culturas muito

grande. Então a gente tem um pouco de dificuldade nesse alinhamento de missão e visão. (Diretor de Auditoria)

Depreende-se do relato do Diretor de Auditoria, que há esse desafio na internalização dos valores, principalmente fora das áreas administrativas. Para o Diretor Administrativo, esse é um ponto que necessita melhoria: “Eu acho que tem esse ponto a evoluir ainda. Não é uma prática dos gestores, no dia a dia, sistematicamente, divulgar os valores, missão, visão”.

Missão, visão e valores pode ser aquilo que você quer ser, mas não quer dizer que você é plenamente aquilo. É aquilo que você incentiva, que você busca, mas não quer dizer que é 100%. Existe um trabalho aí que você tem que ter, para ter uma plenitude. Isso tem também que servir para que você tome as decisões que você tem que tomar. Porque eventualmente você pode estar tomando alguma decisão que tem algum conflito com determinados valores. A gente tem visão, missão e valores, mas existe um trabalho para que a gente respire plenamente isso. Na minha percepção, para que isso seja um dia maior e direcione qualquer coisa que a gente venha fazer. . . . Com certeza direciona, mas, como não somos perfeitos, essa é a minha visão sobre um ponto de melhoria. (Diretor Administrativo)

Nessa mesma linha de pensamento, o Diretor de Logística acredita que é necessário um trabalho mais abrangente na divulgação dos significados dos valores:

O grande problema que eu vejo não é a divulgação. O grande problema que eu enxergo é traduzir o que aquilo quer dizer. Se você falar ética, ética pode significar várias coisas, para diferentes pessoas. Eu acho que tem que explicar os conceitos. Boa vontade. Por que ter boa vontade? O que significa isso? O que significa boa vontade para a empresa? Então o valor é a palavra e existe a definição da empresa. A definição não é tão divulgada quanto o valor em si.

Contudo, a empresa está ciente dos problemas mencionados e vem trabalhando continuamente para mitigá-los, criando diversas formas de disseminar a identidade organizacional, a fim de que o funcionário incorpore essas crenças no seu dia a dia, conforme as seguintes declarações:

A nossa estratégia, em campanhas, é mostrar que os valores não estão só no papel, no mural. A gente sabe que alguns [valores] hoje, são muito percebidos e outros, menos. Mas aí a gente vai dando exemplos de pessoas que fazem isso [colocam determinado valor em prática], para [os funcionários] conhecerem o comportamento que cada valor representa, para tentar servir de exemplo. (Gerente de Comunicação)

Ano passado a gente fez um jogo de tabuleiro, para disseminar a estratégia. Então a gente dá treinamento, a gente cria coisas lúdicas, para trazer engajamento, e isso funciona. Quando o cara se enxerga num bonequinho com o uniforme dele, ele de fato começa a pensar que ele faz parte da estratégia. É para ele se empoderar e ver que, apesar de ele não fazer o planejamento de fato, ele enxerga que o sucesso da execução depende dele, que ele é a peça-chave da estratégia. . . . Também foi feito um jogo para disseminar os valores da empresa. Um objetivo nosso é materializar a identidade organizacional. Hoje a gente entende que a identidade organizacional está bem divulgada. Mas só a divulgação não adianta, não é suficiente para o cara incorporar isso. (Coordenador de Desenvolvimento de Gestão)

Esse ano, a gente desenvolveu, inclusive, um jogo corporativo. Um jogo em cima da nossa estratégia, do nosso mapa estratégico, da nossa missão, da nossa visão, dos nossos valores. Então é sempre um exercício de criatividade. Tem também o jogo dos valores. Aí os RH de todas as unidades foram treinados para

replicarem esses jogos nas unidades. Então, é sempre assim, um grande desafio para a gente. Porque são 16.500 colaboradores, estão dispersos no Brasil inteiro. Então é sempre um desafio de como que a gente faz para chegar na companhia como um todo, em todos os colaboradores, com a mesma mensagem. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

Além da ampla divulgação, o sistema de crenças da organização está totalmente integrado à estratégia, auxiliando no alcance das metas estratégicas e fornecendo orientação sobre a direção que a empresa deve seguir. Seguem alguns comentários que suportam essa percepção:

O mapa estratégico é o retrato da missão visão e valores. E todo o desdobramento das ações é voltado de acordo com o mapa estratégico. Portanto, ela auxilia na busca do alcance da estratégia, porque está linkado com o planejamento estratégico. (Diretor Comercial)

Sim, sem dúvida [ajuda no alcance da estratégia]. A partir disso [sistema de crenças] é que a gente desdobra toda a nossa, aquilo que a gente quer ser: a gente quer ser isso, que estratégia a gente vai adotar para ser o que a gente quer ser. E essa estratégia, uma vez que ela é elaborada, a gente desdobra em projetos. (Diretor Administrativo)

Eu acho que ajuda na decisão. O que eu costumo falar é: se temos que tomar uma decisão, que essa decisão esteja alinhada com a visão, missão e valores. Você pode até tomar uma decisão errada. Mas se ela for orientada para visão, missão e valores da empresa, provavelmente, você estará menos errado. Às vezes não deu tempo de alinhar alguma coisa, mas você tomou uma decisão. E o mais importante é tomar uma decisão. E que esteja o mais alinhada possível com isso. (Diretor de Logística)

4.2.2 Sistema de Restrições

A empresa possui um Código de Ética que foi elaborado para disseminar seus princípios e valores da empresa, orientando a conduta de todos os colaboradores e representantes legais, tornando explícito o padrão de comportamento esperado na relação com os colegas de trabalho, familiares, clientes, parceiros comerciais, investidores e consumidores. O Código de Ética está estruturado com as seguintes informações:

- a) cumprimento da legislação;
- b) confiança dos clientes e consumidores;
- c) integridade, saúde e segurança dos colaboradores;
- d) relação transparente com os investidores;
- e) respeitar a livre concorrência;
- f) negociar de forma justa com os fornecedores;
- g) os interesses da empresa prevalecem sobre os interesses pessoais;
- h) tratar as informações com profissionalismo;

- i) respeitar o meio ambiente e a comunidade;
- j) ser responsável pela continuidade do negócio.

Conforme observado na leitura do Código de Ética, não há mensagens em termos negativos, do tipo “não deve ser feito”. A orientação é voltada ao sentindo positivo, evidenciando o que a companhia considera como um comportamento adequado, de acordo com seus valores.

Ao ingressar na Companhia, todos os colaboradores assinam um termo de compromisso do Código de Ética. Além disso, ele é disseminado pelos mesmos canais do sistema de crenças, como murais, internet e jornais. São realizadas campanhas baseadas nos principais problemas que estão acontecendo, as quais ocorrem anualmente e têm como foco principal, a ética. Porém, segundo o Diretor Comercial: “a exemplo da missão da empresa, eu acredito que a gente precisava reforçar isso mais”. De acordo com o Diretor de Auditoria:

Tem algumas áreas mais específicas que têm campanhas específicas. Então, por exemplo, se a gente vê que está acontecendo alguma coisa na logística, a gente faz uma campanha específica na logística, a gente direciona. Agora, treinamento mesmo presencial, de PowerPoint, acho que a última vez que teve foi há dois anos. E a gente está preparando outro esse ano. A gente acha necessários os treinamentos periódicos. Não precisa ser anual, mas constantemente a gente vai ter que reforçar. (Diretor de Auditoria)

Além da publicação do código de ética, a empresa disponibiliza aos colaboradores, e a quaisquer outras partes interessadas, o Canal Ético, que é um instrumento de recepção de comunicados relacionados a condutas contrárias ao Código de Ética. O Canal Ético é um serviço terceirizado, gratuito e confidencial, acessível por telefone, *e-mail*, caixa postal ou *site* na internet. Vale ressaltar que este canal garante o anonimato do comunicante, ou seja, a identificação é opcional. A empresa possui um Comitê de Ética, formado pelos diretores da Auditoria, do Jurídico e do Desenvolvimento Organizacional, cujo objetivo é acompanhar as ocorrências recebidas via Canal Ético. O Diretor de Auditoria detalha o funcionamento do Canal Ético:

Nós temos um Canal Ético, que é ligação gratuita, pode ser por *e-mail*, por internet, por *site*. E todos os comunicados são recebidos por uma estrutura terceirizada da empresa XXX, que é de renome internacional, que garante o sigilo dessas pessoas que não querem se identificar. E todos os comunicados vão para o Comitê de Ética. Justamente são três pessoas para ninguém engavetar nada. E existe também uma governança nesses comunicados. Se algum dia chegar uma denúncia contra algum membro do Comitê de Ética, vai para o Comitê de Auditoria. Se chegar uma denúncia do Comitê de Auditoria, vai para o presidente. Se chegar contra o presidente, vai para o Comitê de Auditoria. Então sempre tem alguém supervisionando o que está sendo denunciado. (Diretor de Auditoria)

Para os diretores, o Canal Ético está bem divulgado, o que faz com que as pessoas o utilizem por qualquer motivo. Entretanto, as denúncias recebidas são investigadas com muita seriedade, conforme relatos abaixo:

A minha área é uma área muito operacional. Por ser muito operacional, ela tem muitas denúncias via Canal Ético. Isso significa dizer que está divulgado, porque se não estivesse, as pessoas não utilizariam o canal. O problema que eu vejo, talvez, seja o formato dessas comunicações. Vou dar um exemplo. Às vezes a gente tem que tomar uma decisão, na logística, de qual caminhão precisa carregar primeiro para uma prioridade nossa, de mercado, que o cliente está precisando e tal. E a gente tem que fazer esse caminhão furar uma fila. A gente recebe ligação do Canal Ético de que alguém nosso mandou o caminhão furar a fila. É diferente, por exemplo, de alguém que esteja recebendo dinheiro para passar um caminhão na frente. Mas está tão divulgado que até nesse caso mais simples se utiliza o canal ético. O que, para mim, eu acho que foge um pouco da realidade, do que deveria estar sendo utilizado. Então, a gente tem que tomar um cuidado. . . . Como utilizar para o bem da empresa, para saúde da empresa, é o grande desafio da ética, do Canal Ético, das normas, enfim. A minha preocupação é, uma coisa é você ter uma clara comunicação de que o Canal Ético existe, outra é incentivar o uso de forma inadequada. Isso é um perigo. Se usa o Canal Ético mal-intencionado, também. Isso é uma verdade. Não só aqui, acontece em todas as empresas. Por isso que eu digo que é importante a comunicação do que precisa ser utilizado. E a gente sabe que tem os filtros para controlar isso, mas mesmo assim acaba [acontecendo]. (Diretor de Logística)

O Código de Ética, ele serve para muitas coisas, ele é muito amplo. Então eu vou te dar um exemplo. Eu recebi uma denúncia, na semana passada, dizendo que alguém da sua área está vendendo bolo. Isso é uma denúncia porque somos uma empresa de alimento e não permitimos que a pessoa faça qualquer tipo de venda dentro da empresa. Está no Código de Ética, mas é algo que é simples de você resolver. E temos denúncias mais complexas. . . . É lógico, que quando você abre um canal desse tamanho, a denúncia está lá, e qualquer pessoa escreve o que quer. Então tem que ter um cuidado muito grande, principalmente num país que a gente vive, de caça às bruxas. Que você não aceite como verdade tudo que você está recebendo, você tem que investigar. Então o pessoal da auditoria tem um cuidado muito grande ao receber as informações, pesquisar, ir atrás, para que depois a gente entenda se faz sentido ou não, se aquela denúncia procede ou não. Porque estou falando de pessoas. Ninguém denuncia uma garrafa de plástico, são sempre sobre pessoas. Então tem que ter muito cuidado, a gente leva muito a sério. (Diretor Administrativo)

No caso dos comunicados considerados procedentes, recebidos via Canal Ético, são realizadas melhorias de controle e aplicadas medidas disciplinares (advertências verbais e formais, suspensões), além de demissões com ou sem justa causa. Isso de fato ocorre, conforme o Diretor Comercial, que diz que “já demiti inclusive gerente”. O Diretor de Auditoria relata como funciona o sistema de sanções para quem descumpre o Código de Ética:

Acontece [punições para quem descumpre o Código de Ética]. A gente tem as estatísticas, análise de *compliance*. A nossa área de *compliance* é a responsável por apurar as questões mais relacionadas à quebra mesmo de conduta do Código de Ética. Mas também tem muita questão de relacionamento, comportamental. Por exemplo, meu chefe não gosta de mim, meu colega pisou no meu pé. Essas coisas assim, é mais o RH que trata. Mas independente dos dois caminhos, tem uma política de consequências. Não tem uma política formal de consequências, mas a gente já tem as consequências mapeadas. (Diretor de Auditoria)

No que tange à divulgação das consequências de quem não cumpre o Código de Ética, elas não são divulgadas com muita frequência para os colaboradores, conforme apontado abaixo:

A gente divulga [essas consequências] uma vez por ano. Então uma vez por ano a gente coloca lá: foram tomadas tantas ações administrativas, lógico que não com detalhes, tantas demissões por justa causa... isso geral, em jornal, na internet. Para o Comitê de Auditoria e para os diretores é trimestralmente. Uma coisa que a gente percebe é que o boca a boca da consequência é muito maior do que a divulgação. Então se acontece uma consequência do setor, na hora a gente recebe uma ligação: vocês fizeram isso, vocês fizeram aquilo. Então a rádio peão é muito mais rápida. (Diretor de Auditoria)

Em relação aos limites estratégicos, a empresa não possui restrições escritas e formalizadas. O plano estratégico e a declaração da missão são utilizados para definir os limites de atuação da organização em termos de atividades e mercados, conforme relatos abaixo:

Não, não tem [limites no plano estratégico]. No plano estratégico, a gente não tem, a gente discute muito a nossa atuação em termos de... nós somos um segmento de alimento e a gente quer estar muito forte no mercado interno, mas sabemos que precisamos ser fortes também no mercado externo. (Diretora de Controladoria)

Não [tem limites estratégicos]. Na minha percepção, a gente tem uma liberdade muito grande de discutir novos modelos, novos negócios. Mas, obviamente, existe um negócio que é o foco estratégico. Se a gente sair abrindo muito o nosso portfólio e regiões, acaba não se consolidando. . . . Mas eu nunca vi nenhum tipo de restrição aqui dentro, sobre pensar, inovar ou trazer modelos e ideias e frentes de trabalho. Pelo contrário. Eu acho que às vezes a gente abre muito e a gente tem que convergir para a estratégia, se não acaba perdendo o foco. (Diretor de Logística)

No que tange ao limite de alçada, essa restrição está bem mapeada e controlada, conforme aponta o Diretor Administrativo:

A parte de alçada é definida pelo que a gente chama de Diretoria Institucional, os vice-presidentes. Então sempre que a gente precisa, que a gente entende que pode melhorar uma alçada, que precisa mexer em valores, a gente leva a proposta para eles. Eles deliberam e aprovam. As alçadas de sistema, por exemplo: eu, como diretor, tenho autonomia para liberar pagamentos até determinado valor. . . . Tem riscos que você vai eventualmente dizer que assume, a depender do volume daquele risco. A gente tem hierarquia, também, do que pode ser assumido de valores. Mas está formalizado o quanto cada um pode assumir de risco, em relação a valor. Se tem determinado risco que ultrapassa a nossa alçada, aí vai ser discutido com a vice-presidência. (Diretor Administrativo)

A Companhia possui política formal de gestão de riscos, revisada pelo Comitê de Auditoria e aprovada pela Diretoria Estatutária. O objetivo da política de gerenciamento de riscos é estabelecer definições, diretrizes, critérios de avaliação, apetite a risco e responsabilidade sobre o processo de gerenciamento de riscos corporativos. A política de gerenciamento de riscos

classifica os principais riscos estratégicos, de mercado, regulatórios, de reporte e operacionais, com base em metodologias de mensuração qualitativa e quantitativa. A partir da avaliação e mensuração dos riscos realizada pela área de Gestão de Riscos, busca-se proteção para aqueles que representam maior potencial de afetar de maneira adversa os resultados do negócio. De acordo com o Diretor de Auditoria, a definição dos riscos é realizada pela diretoria de cada área, “mas tudo passa por um julgamento, também. Se a gente percebe que a área tem um julgamento um pouco esdrúxulo, a gente pode contestar”. No caso dos riscos estratégicos:

Detecta com esses controles, no sistema. Então, o risco de atuar numa área que não é para atuar, uma marca que não é para atuar naquela área, se esse risco está cadastrado lá, deveria ter um controle e um dono desse controle. E, mensalmente, esse dono do controle deveria fazer uma consolidação de área *versus* marcas, por exemplo, e jogar isso no sistema para ver se está sendo executado ou não está sendo executado. . . . Sim [está tudo no sistema], mas não é uma coisa automática. Depende da disciplina da execução do controle. E a área de gestão de riscos é responsável por consolidar essas informações e ver quem está executando ou não. (Diretor de Auditoria)

Entretanto, ainda são incipientes o mapeamento e o controle dos riscos estratégicos, visto serem algo bem recente, como aponta a Diretora de Controladoria:

A gestão de riscos é uma coisa mais recente na empresa. Apesar de a gente já ter isso bem mapeado, termos ferramentas. Então a gente fez o quê? O Diretor de Auditoria fez um grande levantamento a partir das análises dos nossos processos e levou para a diretoria essa discussão de quais seriam os nossos riscos estratégicos, olhando o nosso negócio. Então isso foi validado pelos diretores. Ele mostrou, a gente discutiu se concordava se era estratégico, se não era estratégico, e a gente fechou essa primeira versão. Mas eu diria assim, que foi o primeiro grande momento em que a gente teve essa validação dos nossos riscos, assim uma discussão bem coletiva de todos os diretores.

Não [esses riscos ainda não foram divulgados]. A gente deve validar isso com o conselho para depois então fazer a divulgação. Até porque, de repente, o conselho pode dizer que não concorda. Está bem recente toda essa discussão dos riscos estratégicos. Então a gente vem discutindo o risco, mas a definição de o que são os riscos estratégicos é uma coisa que foi esse ano. (Diretora de Controladoria)

De acordo com Simons (1995), a maioria das restrições, estratégicas ou de conduta, são desenvolvidas e comunicadas após um incidente ou crise que expõe a empresa a perdas inesperadas de ativos ou de reputação. Isso ocorre, também, na empresa alvo desta pesquisa. O Gerente de Comunicação relatou que após um acidente ambiental que ocorreu na empresa, ele teve que solicitar a todos os funcionários que não divulgassem o fato nas redes sociais, aos colegas, a desconhecidos etc., a fim de minimizar os danos de imagem. Porém, isso não está divulgado e formalizado como uma restrição. Entretanto, o Comitê de Gestão Imagem, criado em 2017, está elaborando uma cartilha aos funcionários do que pode e o que não pode ser

divulgado na internet, por meio de redes sociais. Além disso, temos outro exemplo no relato da Diretora de Controladoria:

Não, nós não temos assim, não chegamos a essa discussão de, por exemplo, país onde a gente percebe que tem trabalho escravo a gente não vai atuar. Essa discussão nós não tivemos. Talvez porque ainda a gente não se deparou com uma situação que levasse a essas discussões. Então nosso Código de Ética, ele fala muito mais do nosso comportamento perante o concorrente, fornecedores, prestadores de serviço, Estado. Então numa relação, eu diria assim, não tem aquela visão que algumas empresas já têm de que públicos e ambientes onde ela não vai atuar. (Diretora de Controladoria)

4.2.3 Uso Diagnóstico do Sistema de Controle

A empresa realiza seu planejamento estratégico para cinco anos, com revisões anuais, ou sempre que ocorre uma mudança no cenário ou algum fato relevante para a estratégia da empresa. O planejamento estratégico atual da companhia foi realizado em 2016, com revisões periódicas. O processo de elaboração da estratégia da empresa é pautado na premissa de construção coletiva, envolvendo e alinhando expectativas do conselho de administração, conselho executivo, diretoria, gestores e colaboradores.

Em 2015, a companhia reuniu todo o time de liderança para a elaboração do planejamento estratégico de 2016. Os gestores participaram de palestras sobre cenários econômicos, análises de mercado e estratégias comerciais; sendo solicitada, depois, uma análise do ambiente interno. Foi estimulado, também, que os gerentes conversassem com seus coordenadores. A discussão coletiva gerou importantes reflexões e sugestões, as quais foram consolidadas pelos diretores para a elaboração do mapa estratégico.

A fim de otimizar recursos, após 2015, nenhum evento presencial com todos os líderes foi realizado para discussão da estratégia. Apesar disso, os gerentes são sempre estimulados a fornecer sugestões. A discussão das revisões estratégicas acontece no nível da diretoria, porém subsidiada pelas propostas dos gerentes, conforme relata a Diretora de Desenvolvimento Organizacional:

Antes das revisões da estratégia, a gente envia material para os gerentes. A gente não consegue reunir todo mundo presencialmente, mas a gente envia o material. A gente diz que vai fazer mais uma revisão da estratégia, que a gente quer ouvir dos gerentes as oportunidades de melhoria, não só na área deles, mas também para a companhia como um todo. A gente coleta essas informações de todo mundo. Não consegue fazer isso anualmente, mas a cada 2 ou 3 anos a gente faz. Com os diretores é anualmente.

Então a gente ouve, pergunta o que eles têm para sugerir, como que a gente deve fazer e coloca aquilo tudo na discussão de toda a diretoria. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

O mapa estratégico da empresa está bastante alinhado com suas crenças e com o estabelecimento de metas e rotinas de toda a organização. O mapa estratégico é composto de diretrizes, que são derivadas da missão e visão, contemplando as diversas perspectivas do negócio: econômico-financeira; mercado e clientes; tecnologia e processos; aprendizado e crescimento; e sustentabilidade. Essas diretrizes são desdobradas em projetos estratégicos, objetivos e indicadores, representando iniciativas para viabilizar a execução do direcionamento estratégico.

Todo esse processo de planejamento estratégico e seus desdobramentos em indicadores e a remuneração por resultado é considerado recente na empresa. Naturalmente que a empresa sempre teve estratégia, mas essa estratégia não era explicitada e nem envolvia os gestores. Somente a partir de 2006, a empresa começou a explicitar a estratégia e a traduzi-la em indicadores. A empresa também trabalhava com metas de vendas e já possuía um modelo de remuneração variável, em algumas unidades, atreladas às metas de vendas. Porém, a empresa não tinha a cultura de conhecer o seu número, de usar relatórios, de saber quanto é o gasto por centro de custo, de fazer acompanhamento. O processo estruturado de orçamento foi iniciado em 2008, transformado a cultura da empresa. Logo em seguida, foram estruturados o modelo de participação nos lucros (PLR), vinculado ao planejamento estratégico e às metas setoriais e corporativas, e o modelo de avaliação de desempenho, também vinculado aos indicadores, que são desdobrados da estratégia, e às competências organizacionais, que são desdobradas dos valores e da identidade organizacional. Em 2010, foi implementado o acompanhamento mensal das metas.

A cada ano, o planejamento e o orçamento ocorrem de forma conjunta para que possam ser alinhados e orientem a atuação de todas as áreas. A alta administração, os vice-presidentes, dão a expectativa de Ebitda, que é o principal indicador da empresa e a base para a elaboração do orçamento. Conforme salienta o Diretor Comercial, “Somos nós, todo o grupo [que definimos o Ebitda]. . . . Aqui é mais democrático. A gente fecha uma sugestão dos cinco anos, os vice-presidentes e o conselho aceitam a sugestão e todo ano a gente vai tentando se aproximar o mais possível daquela sugestão”.

O modelo orçamentário da empresa é muito bem estruturado, com todos os módulos (módulos são cada tipo de orçamento), envolvendo toda a companhia. A empresa utiliza o orçamento matricial de despesas, no qual as contas são divididas em pacotes de gastos. É designado um gestor responsável para cada pacote que inclui as despesas da companhia como um todo.

O Diretor Comercial afirma que “o orçamento da empresa é imexível, não permite ajustes durante o ano. Para os vendedores sim, às vezes a gente ajusta entre uma marca e outra, uma região e outra para atingir o orçamento da empresa”. De acordo com a Diretora de Controladoria, a regra geral é de não ter revisão dos indicadores. Só em caso de questões muito impactantes.

O processo orçamentário é colaborativo, ou seja, cada gestor lá na ponta faz o seu orçamento. Todas as áreas contribuem, orçando cada unidade, cada centro de custo. A empresa elabora um orçamento bem detalhado. Em alguns orçamentos, já é utilizado o conceito de base zero. A elaboração do orçamento é *bottom-up*, conforme menciona a Gerente de Contabilidade Gerencial, ao dizer que “o processo orçamentário, realmente, inicia de baixo para cima. Todo mundo constrói as suas metas. E, quando consolida, se não der o número, aí começa o processo de discussão com os diretores até chegar no número para submeter aos vice-presidentes e depois ao Conselho de Administração”. O processo orçamentário é considerado participativo, conforme destaca a Diretora de Controladoria: “é um processo bem participativo e envolve todo mundo. . . . Então a gente tem uma discussão muito longa e que eu acho que realmente há um envolvimento de todas as áreas. Eu acho que quando o orçamento fecha está todo mundo sabendo exatamente o que nós vamos fazer no próximo ano”. Na elaboração do orçamento, cada coordenação se reúne com a sua equipe e faz toda a discussão do que irão fazer. Depois os coordenadores se reúnem com os gerentes e estes, com os diretores para aprovação final. Esse processo não é exigido pela companhia, apesar de recomendado. Porém, todos os diretores entrevistados relataram que o fazem dessa forma.

Conforme captado nas entrevistas com os diretores, as metas são sempre negociadas com seus superiores. São também desafiadoras, porém alcançáveis, conforme declarações abaixo:

Com os dados de *market share* a gente faz uma projeção de crescimento. A gente faz esse trabalho de fora para dentro. Aí a gente traz e discute com as equipes, mostra os números, o histórico de vendas, como tem crescido, vê quais são os concorrentes, como estão crescendo, qual o tamanho do mercado. Com essas informações, a gente senta com a equipe do comercial. Primeiro faz o levantamento. Manda para os gerentes que colocam no sistema qual o sentimento dele com a convivência e o histórico de

mercado. Daí cruza com a informação de inteligência. Daí se o do gerente estiver muito acima, a gente puxa para baixo. E um gerente mais tímido, menos ousado, que era para crescer 20% e ele colocou uma projeção de 1%, a gente puxa pra cima. São discussões bem fortes. (Diretor Comercial)

Para 2018, foi o time que montou e fez uma proposta, validou comigo e foi apresentada a nossa proposta, da Logística, com a revisão das metas que a gente já tinha, para serem mais desafiadoras em 2018. Teve uma mudança muito grande, na Logística, na minha chegada, que foi o envolvimento maior dos gerentes. Enfim, da hierarquia como um todo, dos coordenadores, dos gerentes, dos executivos de logística. Então a gente tem feito, tem cobrado mais uma participação do time na elaboração. (Diretor de Logística)

É negociado [as metas]. Não, acho que no geral isso não acontece [do diretor impor metas agressivas]. . . . Eu acho que falta mais para a gente esse estímulo, dos diretores para o gerente, de dizer você pode mais. Eu acho que a gente, às vezes, é meio, um pouco até, mais conservador. Então a gente é mais cuidadoso, mais zeloso. Em outras companhias o executivo é mais pressionado, vai fazer senão vem o chicote. Aí vem dos valores da gente, a gente tem muito essa crença de que não vale tudo. Que a meta tem que ser desafiadora, mas alcançável. E tanto é que quando a gente vai negociar com os sindicatos. . . . nunca foi pauta das nossas reuniões com o sindicato, a reclamação dos colaboradores, de dizer que aquelas metas eram inalcançáveis. Isso nunca chegou. Pelo contrário, o sindicato sempre reconhece que é verdade que a gente faz metas que são alcançáveis. Então nós tivemos todos tipos de questionamento e temos todo ano. Mas esse questionamento, de metas agressivas, nós não tivemos. Que são metas inalcançáveis, que são exploração do colaborador, isso nunca veio para mesa. Porque de fato não é verdade. Eu acho até o contrário, que a gente precisa puxar um pouco mais. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

Sim, nós negociamos [a meta]. . . . Não é definir indicador com meta batida. Porque tem que ter uma emoção. Se eu colocar a mesma meta do ano passado, eu estaria sendo irresponsável com a organização. Tem que ser algo desafiador, mas não pode ser algo inatingível. Senão, também, é claro... não consigo fazer, não dá emoção. Então tem a história do clima. Porque tem que incentivar. . . . O que nós podemos construir juntos? Então, quando você põe um indicador, a primeira pergunta é: está aprovado o recurso? Porque se não estiver aprovado o recurso, não dá. Então, nós somos responsáveis também, enquanto gestor, da meta que a gente está ali ousando com o nosso liderado, porque a gente tem que estar junto. Porque senão você está desconectado, está lá no seu castelo e a pessoa na ponta e você... ou seja, a lei do chicote. Não é isso. Porque aí você não desenvolve, você não emociona, você não conecta, você não empodera a pessoa naquela construção. Porque as pessoas também têm a sua visão e sua ambição profissional. E a gente tem que estar junto, conectado nesse crescer, para que a gente não perca esses talentos da organização. Porque se esse talento, depois, se ele tiver meta que não emociona ou meta que ele não consegue atingir, ou meta que a gente não dê apoio, esse cara, na abertura de janela do mercado, ele nos deixa. (Gerente Corporativo de Processos Industriais)

Para favorecer a execução da estratégia da companhia, são realizadas reuniões de acompanhamento de resultados, nas quais são acompanhados os indicadores setoriais em todos os níveis hierárquicos. As reuniões são mensais e realizadas por níveis. O primeiro nível é entre analistas e coordenadores. Depois, são os gerentes com sua equipe. O outro nível são os diretores com seus gerentes e, após essa reunião, é feita outra com os diretores e os vice-presidentes. Depois de todos esses níveis tem a chamada reunião do presidente, na qual participam todos os vice-presidentes e, também, os diretores. Essas reuniões são acompanhadas por uma área específica, a fim de dar um suporte para os gestores. “Isso garante a importância

dos indicadores, do acompanhamento de resultados”, ressalta a Coordenadora de Remuneração e Benefícios.

Em relação aos desvios no atingimento da meta, eles são tolerados a depender do motivo e do tipo de indicador. A cobrança é mais forte na área comercial. Nessa reunião mensal de acompanhamento de resultados, quando o indicador não é atingido, ele fica vermelho. Então, somente essa exposição na reunião, em apresentar um indicador vermelho ao seu superior, já é uma forma de cobrança efetiva, conforme destaca a Diretora de Controladoria: “aceitos os desvios são, porque eu acho que tem que ter a pergunta. . . . realmente, a cobrança como é muito presente, o modelo [de acompanhamento de resultados] tem uma presença muito forte do gestor superior em relação ao cumprimento, então eles têm maior preocupação de não ficar vermelho”.

Quando do não atingimento das metas, o funcionário já tem que ir à reunião de acompanhamento com um plano de ação elaborado, a fim de resolver a situação. Ou seja, é o próprio funcionário, responsável pela meta, que reflete e analisa os problemas que ocorreram. Esse plano de ação vai subindo as hierarquias, até o nível da reunião com o diretor, para validação e implantação, conforme aponta o Diretor de Auditoria: “Sim [é o próprio gerente que faz o plano de ação], porque ele já sabe o porquê não atingiu. Se a gente concordar, segue. Ele já tem que trazer o plano de ação”. As declarações abaixo deixam claro que não é o funcionário sozinho que elabora e analisa o plano de ação, mas, sim, é um trabalho de equipe.

É ele que vai fazer o plano de ação, o próprio responsável, pensando no porquê que não atingiu, o que pode ser mudado. Aí eu digo assim, não é o responsável, é a equipe. A equipe que faz. Então dentro do próprio sistema ficam catalogados todos os planos de ação que vão ser feitos, para poder ser acompanhados. Mas isso é feito em todas as áreas, todos os desvios são feitos. Às vezes, por exemplo, você tem um desvio no mês, mas você sabe que aquele desvio pode ter sido feito um serviço que eu ia contratar só em abril e contratei agora em março. Então houve o desvio, mas já está justificado. Então não precisa de plano de ação. Houve apenas uma antecipação de contratação do serviço, no resto do ano isso vai estar ajustado. Então não tem plano de ação. (Diretora de Controladoria)

Quem faz análise de causa-raiz é a área. A minha própria área faz análise, identifica a causa-raiz e eu chego lá com a solução. São as pessoas da minha área que fazem a análise, não sou eu sozinho. Até porque, por exemplo, se o orçamento não foi atingido, na minha área, na minha reunião, você está lá vermelho e eu vou querer saber o porquê. . . . Ele já tem que trazer uma solução na reunião. Ele vai justificar e trazer a solução. (Diretor Administrativo)

A reunião mensal é um acompanhamento formal das metas do mês. Porém, os gestores devem estar sempre atentos e já atuando sobre as metas que não estão atingindo. Portanto, o gestor faz

esse acompanhamento e chega à reunião com todo o subsídio para explicar o número dele, com as soluções, mostrando quais ações ele tomou durante o mês para que aquele indicador não ficasse vermelho. De acordo com a Coordenadora de Gestão por Resultados, essa reunião é um momento de troca:

A reunião não é o momento onde ele se depara com um número e daí ele leva um susto e precisa tomar uma ação. A reunião é pra compartilhar com a equipe o que [o gestor] fez para o indicador ficar dentro da meta. E merece um compartilhamento como uma boa prática. . . . Pode favorecer uma melhoria, uma colaboração. Então o gerente XXX pode dar uma sugestão para o gerente XXX. E isso é uma coisa que a gente motiva que aconteça, a gente quer que eles se ajudem. (Coordenadora de Gestão por Resultados)

A empresa também conta com o Programa de Gestão de Desempenho, que tem como principais benefícios o alinhamento de objetivos individuais e estratégicos e o fornecimento de subsídios para promoções, seleções, treinamentos, consolidação da cultura de meritocracia, fortalecimento da liderança e aprimoramento do clima organizacional. As avaliações de desempenho são realizadas anualmente, do nível de analista para cima. A avaliação engloba o alcance das metas e das competências estabelecidas pela organização. Uma dessas competências, consideradas essenciais pela empresa, é a resiliência. A Coordenadora de Remuneração e Benefícios explica que “a gente fez uma pesquisa, para saber quais as competências que as pessoas viam que poderiam ser mudadas. E foi muito unânime como resiliência fazia parte da nossa cultura. Eu acho que é uma competência que é muito de mercado, mas ela é bastante enraizada na cultura da empresa. Faz parte o não desistir, não desanimar”.

Como incentivo financeiro baseado em metas, a empresa possui o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Todos os colaboradores são elegíveis à PLR, inclusive estagiários. A PLR é paga com base em alcance dos indicadores corporativos e setoriais. Conforme a Coordenadora de Remuneração e Benefícios, a PLR “veio para compor o pacote de benefício, o pacote de remuneração. Mas ela tem muito mais o papel de engajar, de deixar todo mundo indo para o mesmo caminho”.

Em relação aos incentivos não financeiros baseados no alcance de metas, há o reconhecimento para quem se destaca na avaliação de desempenho. O funcionário que fica acima das expectativas na avaliação recebe um bônus de treinamento, um brinde e um certificado. O certificado é entregue em um evento que fica a cargo de cada diretor. Segundo a Coordenadora de Remuneração e Benefícios, “esse ano teve uma carta do vice-presidente para a família do

colaborador agradecendo [o funcionário], porque se ele conseguiu ser destaque é porque a família estava atrás apoiando. Então a gente tem esse tipo de reconhecimento”.

De acordo com a Diretora de Desenvolvimento Organizacional, “o reconhecimento às pessoas que se destacam está bem disseminado. Todos os diretores reconhecem a sua equipe, alguns mais, outros menos, até pela própria área. Na área comercial e na industrial, isso é muito forte. Somente a logística é a área que precisa estruturar mais esses momentos de reconhecimento, por ser uma área muito nervosa, muito de operação. Mas, principalmente, porque a troca de diretor foi recente”. O diretor de logística também acredita que é necessário esse reconhecimento: “Eu sempre, no final do mês, escrevo um texto reforçando os bons resultados. Mas formalmente não tem um programa, ainda. Sim [acho necessário ter um programa formal de reconhecimento], porque motiva as pessoas. O ser humano precisa desse reforço. Não é só do dinheiro, faz bem para o ego”.

A área na qual o incentivo não financeiro é mais forte, é a área comercial. O próprio diretor gosta de viajar para várias cidades e, de surpresa, ver a atuação dos promotores nos pontos de venda. Os promotores são o nível mais baixo na hierarquia da área comercial. O diretor conversa com os promotores, fotografa e divulga para os outros colaboradores o trabalho de qualidade que está sendo feito. Além disso, o Diretor Comercial relata que:

Na nossa reunião [mensal de acompanhamento de resultados], a gente sempre faz umas brincadeiras com quem são os melhores. Agora, na nossa convenção [anual], nós escolhemos os melhores do ano. O que que nós fizemos, uma medalha de ouro para o melhor gerente de vendas, melhor gerente comercial, melhor gerente de crescimento. Do quinto ao primeiro. Foi uma festa. . . .Nessa reunião, participaram os promotores que foram os melhores do ano. Eles foram homenageados. Tinha gente que nunca tinha andado de avião. (Diretor Comercial)

4.2.4 Uso Interativo do Sistema de Controle

O Comitê Executivo da empresa, criado em 2010, é um órgão de assessoramento à Diretoria Estatutária (integrada pelo Presidente e Vice-Presidentes), de caráter permanente, e tem como objetivo analisar cenários e oportunidades de crescimento, propor o direcionamento estratégico, coordenar o desdobramento das metas corporativas em metas setoriais e facilitar o processo de monitoramento de resultado. É composto pelos membros corporativos da Diretoria Executiva.

Em 2016, foi criado o Conselho Executivo, que unifica a Diretoria Estatutária e o Comitê Executivo, no intuito de alinhar cada vez mais os fóruns de governança e abrir espaços formais de debate estratégico e prestação de contas.

O Conselho Executivo se reúne semanalmente com o objetivo de discutir os temas estratégicos de forma colegiada. Na parte da manhã, reúnem-se os diretores executivos, a fim de obter um alinhamento. E, à tarde, reúnem-se os diretores e vice-presidentes, para debater questões mais estratégicas, conforme descrição da Diretora de Controladoria:

por exemplo, se eu tiver uma mudança tributária que vai impactar um negócio muito forte, aí já é uma pauta para a manhã e uma pauta para a tarde. Algumas mudanças de modelos de negócio, ou lançamento de produto, ou estratégia de um modelo logístico. Aí é uma discussão sempre que a gente até faz uma prévia de manhã, para depois se preparar para discutir à tarde, para evitar assim, de alguém levar um tema e não conversou [sic] com outro diretor. Então para poder ir mais ou menos alinhado do que está impactando em todas as áreas. (Diretora de Controladoria)

Depreende-se que o uso interativo do sistema de controle ocorre no nível da diretoria executiva, havendo um diálogo ativo e frequente entre a alta gestão, a fim de ajudar a empresa a buscar novas maneiras de se posicionar estrategicamente em um mercado dinâmico.

Existe um clima muito grande de abertura [entre os diretores e a vice-presidência]. Agora a gente está analisando uma nova composição de um produto, para que a gente tenha maior competitividade de preço. Aí a Diretora de Controladoria já analisa as questões financeiras, do custo do produto. Aí o Diretor de P&D já fala da qualidade do produto e o Diretor Industrial já disse que é viável fazer aquilo ali. E aí, quando a gente vai à tarde [na reunião com os vice-presidentes], a gente diz... proponho fazer isso, em determinada marca, em determinado produto, em determinada região geográfica, que é onde eu tenho uma fábrica que pode abastecer com o insumo que a gente precisa.

Então, eu diria que essa nossa forma de funcionar, que é uma forma muito compartilhada, no nível de diretoria, e esta frequência de reuniões, facilita muito para esse olhar [de perceber as incertezas estratégicas]. Percebe por isso, porque a gente está muito junto, numa frequência muito grande e com o ambiente muito aberto. . . . Agora mesmo, nessa reunião de ontem, a gente voltou a validar quais são os temas relevantes que a gente tem que trazer para essa reunião. Para que essa reunião não seja operacional, seja para temas estratégicos. . . . Mas a discussão estratégica é uma discussão em que todos têm o mesmo poder. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

Apesar de as discussões estratégicas ocorrerem no nível da diretoria, os funcionários têm abertura para propor ideias, colaborando com as oportunidades e incertezas estratégicas que envolvem a empresa, apesar de tudo ter que ser validado pela diretoria, conforme apontam os diretores abaixo:

Sim, pode ser ao contrário [do gerente sugerir ao diretor]. Por exemplo, o gerente veio aqui [na minha sala], porque ele está demandando um estudo sobre como é que a gente pode rever o nosso modelo de distribuição, por que nós estamos ficando não competitivos na área industrial. Então a proposta dele, que

está nascendo dele, ele discute com a minha área. E, depois, isso vai rebater para eu ter que apresentar alguma proposta de novo modelo. Então, isso depois a gente valida, alinha com os vice-presidentes. Então lançamentos... claro que podem nascer da base. Até porque, eu acho que tem que nascer da base. A gente tem que deixar os outros pensar, senão não acontece muita coisa não. Eles é que sabem que não está vendendo e que o concorrente está fazendo um modelo diferente. Então ele que tem que trazer. . . . Por exemplo, essa semana a gente teve que discutir algumas questões mais estratégicas em relação ao Produto A, exatamente por esses concorrentes nossos que apareceram e que temos que reposicionar preço. Então, essa discussão que nasce da dificuldade de vendas, que levam para o Diretor Comercial e aí traz para cá. E vamos discutir o que é que a gente pode arranjar aí, um modelo diferente, mexer nas nossas fábricas ou fabricar em outra unidade, ou tirar de uma unidade e levar para outra, para tentar ser mais competitivo. Então muitas coisas, eu diria, nascem mesmo das dificuldades do dia a dia. (Diretora de Controladoria)

Por exemplo, em [determinado Estado] a concorrente estava com 60% de participação de um determinado produto. Então nós lançamos um produto igual e colocamos com o mesmo preço. [Esse tipo de decisão] é tomada em conjunto. As decisões são tomadas com os gerentes de vendas e os diretores de vendas. E aí sugerem para os vice-presidentes. Aí, junto com o marketing, a gente apresenta ao vice-presidente, que aprova e aí vai para qualidade para elaborar o produto. (Diretor Comercial)

Entretanto, a sugestão de novas ideias, o pensamento inovador, não acontece com a frequência que a alta gestão gostaria, necessitando de um estímulo. Para alguns diretores, os gestores ainda não possuem maturidade, tendo uma visão mais operacional do negócio.

Mesmo quando a gente disponibilizava o espaço de discussão [evento do PDL], no nível gerencial, a gente via que as sugestões eram muito operacionais. E o que é que a gente desafiava? Não... se é tão operacional, então é porque a gente precisa fazer a discussão estratégica acontecer mais ainda, para as pessoas subirem um degrau. Era muito operacional e a gente sentia muito isso. Puxa... a gente fica numa expectativa tão grande, vai vir tanta coisa bacana. E no final não era tão bacana sim.

Mas é verdade que nós precisamos reencontrar uma forma de levar a discussão estratégica para os gestores. A gente até diz: gestor, você tem algum indicador que você queira mudar? Que você não acha mais relevante? Todo ano a gente faz esse ritual. Tem alguma coisa que você queira acrescentar? Então, normalmente, a gente praticamente não tem sugestões. A gente tem um comitê, a diretora de controladoria, eu e o diretor administrativo, que a gente fica nesse radar: que indicadores novos a gente poderia ter? A gente fica nessa provocação. Mas não é algo que venha espontaneamente. Olha eu quero mudar tal coisa, quero fazer tal coisa. Não vem.

Eu diria que existe abertura [para propor ideias, soluções para algum problema]. . . . Mas é algo que a gente precisa melhorar. Então nós temos, em dois projetos estratégicos, iniciativas para melhorar essa questão da inovação. . . . porque a gente quer aprimorar a apresentação de ideias, com impacto nos temas estratégicos.

Então nós estamos em busca de ferramentas que nos ajudem a sair desse lugar, de que cada vez que a gente pede para as pessoas apresentarem inovações, as coisas são muito operacionais. . . . para haver essa mudança na cultura e, por outro lado, trazer ferramenta para ajudar a ter mais essa questão da inovação mais presente. É um grande desafio para a gente a cultura de inovação. Eu diria que nossa cultura tem coisas muito fortes, muito consolidadas. Mas a questão da inovação, ela ainda não é forte. Não é fácil desenvolver isso. (Diretora de Desenvolvimento Organizacional)

Em relação ao sistema de incentivos associado ao uso interativo, ou seja, de caráter subjetivo, baseado na contribuição com novas ideias e comportamento inovador, a empresa não possui nenhum tipo de incentivo, seja ele financeiro ou não, conforme destaca a Diretora de Controladoria: “Não, a gente não tem a prática de dar nenhum reconhecimento”. Entretanto, há

algumas iniciativas na área industrial e já existe um projeto para implantação na área administrativa, conforme expõe o Diretor de Auditoria:

Tem os grupos de melhoria da parte de produção, que todas as indústrias têm. Os grupos de melhoria celebram, o cara ganha uma medalha, um troféu. E agora a parte de processo, que fica com TI, também quer implementar isso na parte administrativa. (Diretor de Auditoria)

4.3 ANÁLISE DO SURVEY

Nesta seção é apresentada toda a parte quantitativa da pesquisa, que foi efetuada por meio do questionário. Inicia-se com a caracterização da amostra, análise descritiva das variáveis e a análise das hipóteses de pesquisa, por meio da modelagem de equação estrutural. Por fim, realiza-se uma discussão dos achados quantitativos em conjunto com a análise qualitativa.

4.3.1 Caracterização da amostra e dos respondentes

A coleta de dados resultou em 146 questionários, porém 12 questionários foram iniciados, mas não finalizados, o que inviabilizou o seu aproveitamento, restando um total de 134 questionários preenchidos até a última questão. Destes 134 questionários finalizados, dois foram descartados pelo fato de apresentarem *missings* em 75% ou mais dos indicadores de cada variável latente. Desse modo, a amostra estudada foi constituída por 132 respondentes. Apesar da exclusão de dois respondentes, ainda permaneceram dados faltantes e, nestes casos, imputou-se o valor médio calculado na respectiva afirmativa. De acordo com Hair et al. (2017), esse procedimento é considerado válido, uma vez que a quantidade de *missings* foi pequena e ocorreram de forma aleatória, ou seja, não estavam concentrados em uma pessoa ou variável específica.

Como se pode observar, por meio da Tabela 1, as perguntas foram respondidas em quase sua totalidade; o número de questões sem respostas não chegou a 1% do total de perguntas sobre as variáveis latentes. Entretanto, para as variáveis do construto Sistema de Controle Gerencial, havia a possibilidade de o respondente assinalar “não sei” como resposta a cada questão, sendo também considerado como *missing value*. Nesses casos, houve um número maior de dados faltantes, principalmente em relação ao Sistema de Restrições (5,15%). Nessa variável, as respostas ocorreram de forma aleatória, nunca atingindo mais de 10% de cada indicador da variável latente.

Tabela 1 - Total de *missings* por variável latente

Variável Latente	Quant. de indicadores	Respostas possíveis	Respostas em branco		Respostas "não sei"		% <i>missings</i>
			N	%	N	%	
Sistema de Crenças	5	660	2	0,30%	1	0,15%	0,45%
Sistema de Restrições	5	660	0	0,00%	34	5,15%	5,15%
Uso Diagnóstico	7	924	5	0,54%	3	0,32%	0,87%
Uso Interativo	6	792	1	0,13%	10	1,26%	1,39%
Autoeficácia	6	792	3	0,38%	-	-	0,38%
Esperança	6	792	2	0,25%	-	-	0,25%
Resiliência	6	792	0	0,00%	-	-	0,00%
Otimismo	6	792	2	0,25%	-	-	0,25%
Satisfação	5	660	1	0,15%	-	-	0,15%
Comprometimento	7	924	0	0,00%	-	-	0,00%
Total	59	7788	16	0,21%	48	0,62%	0,82%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às variáveis de controle, houve um número maior de dados faltantes, conforme Tabela 2. Essas questões se encontravam no final do questionário, o que pode ter contribuído para uma redução no número de respostas. Entretanto, optou-se por não descartar estes questionários, para não perder informação devido ao descarte dos casos incompletos, o que poderia gerar perda de precisão e viés (Hair et al., 2017).

Tabela 2 - Total de *missings* por variável de controle

Variável de Controle	Respostas possíveis	Respostas obtidas	% <i>missings</i>
Idade	132	118	10,61%
Gênero	132	123	6,82%
Cargo	132	120	9,09%
Área	132	119	9,85%
Unidade	132	118	10,61%
Cargo do Superior	132	120	9,09%
Gênero do Superior	132	121	8,33%
Tempo de empresa	132	118	10,61%
Tempo no cargo	132	118	10,61%
Total	1188	1075	9,51%

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, foi feita uma comparação da amostra com a população da pesquisa (gestores para os quais o questionário foi enviado) em relação às variáveis gênero, idade, região, área e cargo atual. Conforme a Tabela 3, observa-se que a amostra acompanha a distribuição da população, com exceção do cargo atual, em que a participação de gerentes na pesquisa foi maior que a de coordenadores.

Tabela 3 - Comparação dos respondentes entre População e Amostra

Gênero	População		Amostra	
	qtd	%	qtd	%
Feminino	134	32,5%	41	33,3%
Masculino	278	67,5%	82	66,7%

Idade	qtd	%	qtd	%
Até 25 anos	0	0,0%	0	0,0%
De 26 até 35 anos	93	22,6%	26	22,0%
De 36 até 45 anos	208	50,5%	61	51,7%
De 46 até 55 anos	84	20,4%	26	22,0%
Acima de 56 anos	27	6,6%	5	4,2%

Região	qtd	%	qtd	%
Centro-Oeste	5	1,2%	1	0,8%
Nordeste	332	80,6%	97	82,2%
Norte	1	0,2%	0	0,0%
Sudeste	52	12,6%	14	11,9%
Sul	22	5,3%	6	5,1%

Área	qtd	%	qtd	%
Administrativa	94	22,8%	26	21,8%
Comercial	106	25,7%	15	12,6%
Industrial	154	37,4%	55	46,2%
Logística	58	14,1%	23	19,3%

Cargo atual	qtd	%	qtd	%
Coordenadores	227	55,1%	52	43,3%
Gerentes	185	44,9%	68	56,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo Gráfico 1, percebe-se que a amostra representa bem a distribuição entre gêneros na empresa, demonstrando que há predominância do sexo masculino.

Gráfico 1. Classificação por gênero: População × Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade, o Gráfico 2 apresenta os dados demográficos por faixa etária, embora a coleta tenha sido feita com idade em anos completos. Cabe destacar que a amostra representa a mesma distribuição encontrada na população, sendo que a maior parte dos respondentes (51,7%) encontra-se na faixa de 36 até 45 anos.

Gráfico 2. Classificação por faixa etária: População × Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Houve uma grande variação entre os gêneros na faixa etária de 36 até 45 anos, sendo constituída de 75,4% de homens e 24,6% de mulheres, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3. Classificação de gênero por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Na pesquisa, foi questionada a unidade em que a pessoa trabalha, porém, os dados foram agregados por região. Pelo Gráfico 4, pode-se observar que a quase totalidade atua na região Nordeste do país. Novamente, demonstra-se o quanto a amostra representou adequadamente a população da pesquisa.

Gráfico 4. Classificação por região: População × Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 apresenta a classificação por área de atuação. Observa-se que a área industrial participou mais da pesquisa, enquanto, na área comercial, a amostra foi menos representativa. De acordo com a empresa, os gerentes comerciais não têm o hábito de utilizar *e-mails* (meio pelo qual foi enviado o questionário). Além de ser uma área muito demandada em atividades

externas, normalmente é o público que tem menor participação em pesquisas internas. Assim, a estratégia utilizada para o envio do questionário não gerou uma quantidade de respondentes equivalentes às outras áreas. Percebe-se também que, pelo fato de a empresa pesquisada ser uma indústria, possui mais gestores na área industrial que nas outras áreas.

Gráfico 5. Classificação por área de atuação - População × Amostra

Fonte: dados da pesquisa

Realizando uma análise de gênero por área, conforme Tabela 4, verifica-se uma predominância do sexo masculino nas áreas comercial (80%), industrial (67,3%) e logística (91,3%); enquanto a área administrativa é formada por mais pessoas do sexo feminino (61,5%).

Tabela 4 - Classificação de gênero por área

	Administrativa	Comercial	Industrial	Logística
Masculino	38,5%	80,0%	67,3%	91,3%
Feminino	61,5%	20,0%	32,7%	8,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando do cargo que o respondente ocupa na empresa, a população é formada por 44,9% de gerentes e 55,1% de coordenadores. Entretanto, na pesquisa essa distribuição se inverteu, havendo uma participação maior de gerentes, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6. Classificação por cargo atual: População × Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, também, pela Tabela 5, que os gerentes são, em sua maioria, do sexo masculino (75%), enquanto no cargo de coordenadores há equivalência entre os gêneros.

Tabela 5 - Classificação de gênero por cargo

	Coordenador(a)		Gerente	
	Frequência	%	Frequência	%
Masculino	28	53,8%	51	75,0%
Feminino	24	46,2%	17	25,0%
Total	52	100,0%	68	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao cargo do superior hierárquico, pode-se observar uma predominância de gerentes (58,3%), de acordo com o Gráfico 7. É importante ressaltar que os coordenadores podem responder a outro coordenador, a um gerente ou diretamente ao diretor. No caso dos gerentes, eles podem se reportar a outro gerente, principalmente aos gerentes corporativos, ou à diretoria.

Gráfico 7. Cargo do superior hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se, também, o gênero do superior hierárquico. Conforme a Tabela 6, percebe-se que há predominância do sexo masculino (68,9%), assim como ocorreu com o gênero dos respondentes.

Tabela 6 - Gênero do superior hierárquico

Gênero do superior	Frequência	%
Masculino	91	68,9%
Feminino	30	22,7%
Não informou	11	8,3%
Total	132	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Outras duas perguntas demográficas sobre os respondentes procuraram identificar o tempo de empresa e o tempo de atuação no cargo ocupado durante a realização da pesquisa. Esse é um dado importante, pois, quanto maior o tempo de envolvimento, supostamente maior será o conhecimento da empresa e das práticas de gestão. A Tabela 7 resume essas informações.

Tabela 7 - Tempo de atuação dos respondentes na empresa e no cargo atual

Tempo de Atuação	Na Empresa		No Cargo Atual	
	Frequência	%	Frequência	%
Menos de 1 ano	3	2,3%	4	3,0%
Entre 1 e 5 anos	39	29,5%	78	59,1%
Entre 6 e 10 anos	24	18,2%	22	16,7%
Entre 11 e 15 anos	22	16,7%	7	5,3%
Entre 16 e 20 anos	13	9,8%	3	2,3%
Acima de 20 anos	17	12,9%	4	3,0%
Não informou	14	10,6%	14	10,6%
Total	132	100%	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a maioria dos respondentes estão há mais de cinco anos na indústria em questão (57,6%), apesar de a faixa mais representativa ser a de entre um e cinco anos de empresa (29,5%), sendo que apenas três respondentes (2,3%) estão na empresa há menos de um ano. Os respondentes que formaram a amostra demonstram, portanto, alto grau de conhecimento da empresa, contribuindo para a confiabilidade dos dados respondidos sobre os quesitos em análise. No entanto, o tempo no cargo atual indica que a maioria dos respondentes (59,1%) ocupava o cargo exercido durante a coleta de dados da pesquisa entre um e cinco anos.

Por fim, a Tabela 8 apresenta a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo de tempo de empresa, de tempo no respectivo cargo e a idade dos respondentes. Em média, os respondentes têm 41 anos de idade, estão na empresa há dez anos e no cargo atual há cinco anos. O gestor com mais tempo de empresa trabalha há 34 anos e exerce há 25 anos o cargo atual.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas: idade, tempo de empresa e tempo no cargo atual

Atributos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	41,44	7,31	28	62
Tempo de Empresa	10,47	7,72	0	34
Tempo no Cargo	5,22	4,96	0	25

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Análise Descritiva das Variáveis

Nesta seção, serão analisadas as variáveis utilizadas no questionário, as frequências de respostas obtidas, assim como as estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão). Conforme declarado anteriormente, utilizou-se a escala tipo Likert de 5 pontos em todas as questões que

buscaram mensurar os construtos da pesquisa: sistema de controle gerencial, capital psicológico, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Assim, valores mais próximos de 5 denotam alta concordância com a afirmativa indicada na questão. A opção de resposta NA (Não sei) foi utilizada somente para o Bloco 1, com questões sobre o sistema de controle gerencial. Entretanto, para fins de análise, apresenta-se nesta seção a resposta NA com dados de pessoas que responderam “não sei” em conjunto com quem não respondeu a questão (*missing*).

As perguntas do Bloco 1 do questionário referem-se ao sistema de controle gerencial, mais precisamente aos sistemas de crenças, de restrições, diagnóstico e interativo, que são as quatro alavancas de controle propostas por Simons (1995). A Tabela 9 apresenta a análise descritiva das variáveis utilizadas para mapear o sistema de crenças da organização estudada. Em geral, os achados indicam que as crenças são bem divulgadas, uma vez que a questão SC1 obteve 94,7% de grau de concordância (notas 4 e 5 na escala Likert). Já a questão SC3 apresentou média menor e dispersão alta. Portanto, percebe-se que, apesar de os valores serem bem divulgados pela empresa, nem todos os colaboradores conhecem esses valores.

Este resultado coaduna-se com o relato do Diretor de Logística, que indica que os valores são bem divulgados, sendo necessário, porém, trabalhar mais os seus significados. A empresa vem trabalhando os conceitos e a divulgação dos valores de forma mais criativa, a fim de que os colaboradores coloquem esses valores em prática no dia a dia. Contudo, conforme a análise qualitativa, tanto as ações feitas no PDL quanto a criação do jogo dos valores são ações recentes, iniciadas em 2017.

De forma geral, em todas as outras questões do sistema de crenças a média foi superior a 4, demonstrando que a empresa possui um sistema de crenças consolidado, presente nas ações do dia a dia e que motiva os colaboradores a realizar ações que criam valor para a empresa.

Tabela 9 - Análise Descritiva do Sistema de Crenças

Indica dor	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
SC1	A missão e os valores centrais da empresa são claramente comunicados.	0,0%	0,0%	0,8%	4,5%	26,5%	68,2%	4,62	5	0,61
SC2	Os principais gestores disseminam os valores centrais da empresa.	0,0%	0,0%	3,0%	19,7%	39,4%	37,9%	4,12	4	0,83
SC3	Os colaboradores conhecem/são cientes dos valores fundamentais da empresa.	1,5%	0,0%	6,1%	25,0%	41,7%	25,8%	3,83	4	0,98
SC4	A missão da empresa motiva os colaboradores a realizar ações que criam valor para a empresa.	0,8%	0,0%	4,5%	18,9%	35,6%	40,2%	4,09	5	0,94
SC5	Na prática, as ações do dia a dia condizem com a missão da empresa.	0,0%	0,0%	5,3%	15,2%	43,2%	36,4%	4,11	4	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 10, verifica-se que a análise descritiva das variáveis do sistema de restrições condiz com a análise qualitativa. Pela média da questão SR1 (4,58), percebe-se que o Código de Ética da empresa é muito forte. Os colaboradores estão cientes do Código de Ética (questão SR2), porém eles não acreditam que as consequências para quem descumpra as normas da empresa sejam bem divulgadas. A questão SR3 apresentou um alto desvio-padrão (1,40) e um grande número de respostas do tipo “não sei” (7,6%).

Em relação aos limites estratégicos, conforme explanado na análise qualitativa, a empresa não possui políticas e diretrizes formalizadas para esse fim e o plano estratégico é direcionado para as áreas e os negócios nos quais se deve atuar, ficando implícito que o que está fora do plano não deve ser explorado. Essa análise é confirmada pelas questões SR4 e SR5, as quais apresentaram médias mais baixas (3,70 e 3,68) e dispersão alta (coeficiente de variação, respectivamente, 40,4% e 36,3%). Também obtiveram um grande número de respostas do tipo “não sei”, o que pode caracterizar que os colaboradores, ao desconhecerem os limites estratégicos, preferiram responder “não sei” a afirmar categoricamente que a empresa não possui (1 na escala Likert). Portanto, do ponto de vista do sistema de restrições, a empresa tem um viés muito mais comportamental e legal.

Tabela 10 - Análise Descritiva do Sistema de Restrições

Indicador	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
SR1	O Código de Ética informa sobre os comportamentos considerados adequados pela organização.	0,8%	0,0%	0,0%	6,1%	25,8%	67,4%	4,58	5	0,72
SR2	Os colaboradores conhecem/são cientes do Código de Ética da empresa.	0,8%	0,0%	1,5%	14,4%	41,7%	41,7%	4,21	4	0,84
SR3	Quem não cumpre o Código de Ética ou se engaja em situações de riscos e atividades fora da política organizacional é punido de alguma forma.	7,6%	0,8%	3,0%	9,1%	34,1%	45,5%	3,98	5	1,40
SR4	Há políticas ou diretrizes que estipulam limites estratégicos, definindo os níveis de risco que a organização está disposta a assumir.	9,8%	0,8%	2,3%	20,5%	30,3%	36,4%	3,70	5	1,49
SR5	Os mecanismos de planejamento estratégico proporcionam uma direção sobre áreas/negócios que não devem ser explorados.	6,8%	1,5%	3,0%	23,5%	35,6%	29,5%	3,68	4	1,34

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 11 apresenta as questões do uso diagnóstico do sistema de controle. Percebe-se que a questão SD6 apresentou a menor média desse grupo de questões e uma dispersão alta. Em conjunto com a análise qualitativa, ficou claro que a empresa não tem instituído uma política de incentivos não financeiros, ficando a cargo de cada diretor adotá-la ou não.

O sistema diagnóstico está cumprindo sua função. Porém, no que tange à negociação das metas (questão SD2) e da autonomia de atuação (questão SD7), houve dispersões mais elevadas, o que pode não estar de acordo com o que os colaboradores gostariam.

Tabela 11 - Análise Descritiva do Uso Diagnóstico do Sistema de Controle

Indicador	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
SD1	Definir metas.	3,0%	0,0%	0,0%	2,3%	17,4%	77,3%	4,63	5	0,94
SD2	Negociar as metas.	0,8%	0,8%	3,0%	17,4%	27,3%	50,8%	4,22	5	0,98
SD3	Comparar os resultados com o que foi planejado.	0,0%	0,0%	2,3%	1,5%	18,2%	78,0%	4,72	5	0,61
SD4	Analisar as causas e efeitos das variações entre metas e resultados, a fim de definir planos de ações corretivas.	0,0%	1,5%	0,8%	7,6%	28,8%	61,4%	4,48	5	0,80
SD5	Vincular os incentivos aos resultados obtidos.	0,0%	2,3%	2,3%	10,6%	25,0%	59,8%	4,38	5	0,93
SD6	Subsidiar incentivos não financeiros como reconhecimento aos resultados alcançados.	2,3%	3,8%	4,5%	18,9%	31,8%	38,6%	3,90	5	1,21
SD7	Assegurar que as decisões dos subordinados estão em linha com os objetivos organizacionais, sem que haja uma constante supervisão gerencial.	0,0%	2,3%	2,3%	15,9%	37,1%	42,4%	4,15	5	0,93

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme análise da Tabela 12, não há incentivos (financeiros ou não) quando o colaborador apresenta novas ideias (questões SI5 e SI6). Realmente, conforme as entrevistas, não há nenhum programa de recompensa para ideias inovadoras. A empresa justifica que esse comportamento criativo e inovador não parte dos gerentes, que possuem uma visão mais operacional.

Tabela 12 - Análise Descritiva do Uso Interativo do Sistema de Controle

Indicador	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
SI1	As informações geradas pelos sistemas de controle são interpretadas e discutidas em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	0,8%	0,8%	1,5%	15,9%	32,6%	48,5%	4,24	5	0,92
SI2	As informações geradas pelos sistemas de controles são importantes para o mais alto nível da gestão.	2,3%	0,0%	0,8%	6,1%	24,2%	66,7%	4,50	5	0,94
SI3	Os sistemas de controle permitem chamar a atenção para as incertezas estratégicas (isto é, fatores que podem ameaçar ou invalidar a estratégia atual).	3,8%	0,8%	3,0%	13,6%	40,2%	38,6%	4,02	4	1,15
SI4	Os sistemas de controle estimulam novas ideias e planos de ação, incentivando o surgimento de novas iniciativas estratégicas.	0,0%	0,0%	3,8%	21,2%	38,6%	36,4%	4,08	4	0,85
SI5	Os sistemas de incentivos recompensam o comportamento criativo e inovador do colaborador.	1,5%	3,0%	15,2%	25,0%	27,3%	28,0%	3,58	5	1,22
SI6	Há incentivos não financeiros, como expressões de aprovação e reconhecimento, quando o colaborador contribui com novas ideias.	0,0%	4,5%	12,9%	22,7%	31,1%	28,8%	3,67	4	1,16

Fonte: Dados da pesquisa

No geral, de acordo com a Tabela 13, o desvio-padrão é alto em todas as alavancas, representando uma amostra heterogênea em relação à percepção do que está sendo discutido. O desvio-padrão do sistema de restrições foi o que se apresentou mais elevado. A média do uso diagnóstico do sistema de controle foi a mais alta e a do uso interativo, a mais baixa.

Tabela 13 - Análise Descritiva do Sistema de Controle Gerencial

Alavanca de Controle	Frequências (%)						Descritivas		
	NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
Sistema de Crenças	0,5%	0,0%	3,9%	16,7%	37,3%	41,7%	4,15	5	0,89
Sistema de Restrições	5,2%	0,6%	2,0%	14,7%	33,5%	44,1%	4,03	5	1,24
Uso Diagnóstico do Sistema de Controle	0,9%	1,5%	2,2%	10,6%	26,5%	58,3%	4,35	5	0,96
Uso Interativo do Sistema de Controle	1,4%	1,5%	6,2%	17,4%	32,3%	41,2%	4,01	5	1,09

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao Capital Psicológico, na Tabela 14, observa-se que as médias dos construtos foram muito altas, indicando que os gestores têm um capital psicológico elevado. Somente o otimismo destoou um pouco dos outros construtos, apresentando média menor que 4 e desvio-padrão maior que 1. Porém, a última questão do otimismo (OT6) obteve uma dispersão maior que 30%. Salienta-se que, conforme discussão que será exibida na próxima seção, a OT6 não apresentou validade convergente, sendo retirada da análise do modelo de equações estruturais.

Tabela 14 - Análise Descritiva do Capital Psicológico

Capital Psicológico	Frequências (%)						Descritivas		
	NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
Autoeficácia	0,4%	0,6%	0,3%	5,7%	32,6%	60,5%	4,51	5	0,73
Esperança	0,3%	0,1%	0,9%	7,6%	36,4%	54,8%	4,44	5	0,72
Resiliência	0,0%	0,3%	0,4%	6,7%	39,4%	53,3%	4,45	5	0,66
Otimismo	0,3%	2,3%	5,8%	18,8%	37,1%	35,7%	3,97	4	1,01

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os gestores estão muito satisfeitos com a organização e com as atividades que exercem no momento, conforme Tabela 15. Os três primeiros itens da escala referem-se à autoavaliação do empregado e, os outros dois, à percepção que o empregado tem da satisfação dos seus colegas, sendo considerados itens projetivos. Essa divisão é perceptível nos resultados, em que os itens referentes ao empregado em si (SAT1, SAT2 e SAT3) apresentaram médias maiores que 4 e moda igual a 5, enquanto os itens referentes à opinião que o respondente tem da satisfação dos colegas (SAT4 e SAT5) apresentam média e moda menor e, também, uma frequência maior no nível 3 (não concordo, nem discordo), o que pode indicar uma tendência de o indivíduo não querer se envolver, dando uma resposta neutra aos itens que, na sua opinião, dizem respeito aos outros.

Tabela 15 - Análise Descritiva da Satisfação no Trabalho

Indicador	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
SAT1	De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	0,0%	0,0%	0,8%	8,3%	38,6%	52,3%	4,42	5	0,68
SAT2	Eu dificilmente penso em deixar este trabalho.	0,0%	0,8%	3,0%	12,9%	28,8%	54,5%	4,33	5	0,87
SAT3	Em termos gerais, eu estou satisfeito(a) com as atividades que realizo.	0,0%	0,8%	3,0%	5,3%	40,2%	50,8%	4,37	5	0,79
SAT4	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com o seu emprego.	0,8%	0,0%	4,5%	27,3%	48,5%	18,9%	3,80	4	0,85
SAT5	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, dificilmente pensam em deixar o emprego.	0,0%	1,5%	5,3%	28,0%	43,2%	22,0%	3,79	4	0,90

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 16, pode-se inferir que os funcionários são altamente comprometidos, pois as questões apresentam médias bem altas (acima de 4,45), com percentual expressivo no nível 5. Há baixa dispersão em todas as questões, demonstrando homogeneidade, permitindo inferir, numa análise comparativa, que os funcionários estão mais comprometidos que satisfeitos.

Tabela 16 - Análise Descritiva do Comprometimento Organizacional

Indicador	Afirmativa	Frequências (%)						Descritivas		
		NA	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
CO1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	16,7%	81,1%	4,79	5	0,46
CO2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	20,5%	74,2%	4,69	5	0,57
CO3	A organização me inspira a dar o meu melhor ao desempenhar o meu trabalho.	0,0%	0,0%	1,5%	6,8%	31,8%	59,8%	4,50	5	0,69
CO4	A minha forma de pensar é muito parecida com os valores defendidos pela empresa.	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	35,6%	63,6%	4,63	5	0,50
CO5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa.	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	37,1%	53,8%	4,45	5	0,66
CO6	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	0,0%	0,0%	0,8%	6,8%	37,9%	54,5%	4,46	5	0,66
CO7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,9%	87,1%	4,87	5	0,34

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 Análise do Modelo de Equações Estruturais

Conforme apresentado no Capítulo 3, este trabalho utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais com base no *partial least squares path modeling* (PLS-PM), que preconiza que a análise dos resultados deve seguir basicamente duas etapas: a análise do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural.

Antes de proceder ao teste das hipóteses que foram propostas no modelo teórico, é necessário avaliar o modelo de mensuração, ou seja, verificar se as variáveis latentes foram adequadamente mensuradas.

Para tanto, foi realizada a análise fatorial confirmatória, mantendo as dimensões definidas *a priori* a partir do referencial teórico. Todos os indicadores foram atribuídos a seus construtos como indicadores reflexivos. Além disso, todos os construtos foram conectados entre si, supondo que são correlacionados, permitindo, assim, analisar a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade.

Com o intuito de melhorar o ajuste do modelo de mensuração, foram necessárias duas análises. Na primeira avaliação do modelo (Apêndice G), foram utilizados todos os indicadores previstos para mensuração das variáveis latentes, considerados todos como variáveis de primeira ordem. A avaliação da validade convergente foi realizada por meio da variância média extraída (AVE). Duas variáveis latentes apresentaram AVE inferior a 0,5, que é o mínimo recomendado por Henseler et al. (2009), o sistema de restrições (0,384) e a resiliência (0,497), conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Matriz de correlações entre os construtos de primeira ordem

	Sistema de Controle Gerencial				Capital Psicológico					
VL de 1ª ordem	SC	SR	SD	SI	AE	ES	RE	OT	SAT	CO
SC	0,794									
SR	0,654	0,620								
SD	0,608	0,571	0,731							
SI	0,629	0,556	0,669	0,762						
AE	0,341	0,341	0,388	0,403	0,781					
ES	0,311	0,393	0,447	0,465	0,638	0,727				
RE	0,333	0,425	0,323	0,362	0,542	0,640	0,705			
OT	0,262	0,276	0,212	0,310	0,352	0,477	0,591	0,709		
SAT	0,430	0,452	0,450	0,520	0,613	0,621	0,552	0,463	0,783	
CO	0,443	0,442	0,529	0,518	0,398	0,663	0,581	0,459	0,538	0,743
AVE	0,631	0,384	0,535	0,581	0,610	0,529	0,497	0,502	0,612	0,552
CC	0,894	0,755	0,887	0,892	0,903	0,870	0,853	0,855	0,887	0,894

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: SC = Sistema de Crenças; SR = Sistema de Restrições; SD = Sistema Diagnóstico; SI = Sistema Interativo; AE = Autoeficácia; ES = Esperança; RE = Resiliência; OT = Otimismo; SAT = Satisfação no trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; AVE = Variância Média Extraída; CC = Confiabilidade Composta.

Nota 1: os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída.

Nota 2: todas correlações foram significantes a 1% (bicaudal), via método *bootstrap* com 5.000 subamostras.

Após a análise das cargas cruzadas, a fim de analisar a validade convergente e discriminante, foram excluídos os seguintes indicadores: (1) Carga cruzada alta (SC2, SAT1); (2) Carga baixa e necessidade de aumentar o AVE (SR2, RE3); (3) Cargas baixas (SD1, ES3, OT6, CO5). A exclusão dessas variáveis gerou um novo modelo, denominado modelo ajustado (Apêndice G).

No caso do sistema de restrições, apesar de vários indicadores possuírem cargas fatoriais baixas, optou-se pela retirada de apenas um indicador no modelo de mensuração, para não prejudicar a validade de conteúdo e a replicabilidade do estudo, tendo em vista que o instrumento utilizado nesta pesquisa já está consolidado e que replicações futuras poderão apresentar melhores resultados (Little, Lindenberger, & Nesselroade, 1999).

Na segunda análise, após a exclusão dos indicadores mencionados acima, observou-se que a confiabilidade composta, a validade convergente e a discriminante obtiveram índices mais ajustados, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Matriz de correlações entre os construtos de primeira ordem do Modelo Ajustado

	Sistema de Controle Gerencial				Capital Psicológico					
VL de 1ª ordem	SC	SR	SD	SI	AE	ES	RE	OT	SAT	CO
SC	0,794									
SR	0,583	0,652								
SD	0,588	0,570	0,770							
SI	0,587	0,546	0,660	0,762						
AE	0,339	0,358	0,392	0,404	0,781					
ES	0,281	0,400	0,450	0,432	0,637	0,762				
RE	0,318	0,441	0,330	0,379	0,539	0,621	0,743			
OT	0,271	0,271	0,195	0,310	0,352	0,468	0,615	0,754		
SAT	0,406	0,471	0,444	0,509	0,587	0,545	0,527	0,440	0,795	
CO	0,421	0,455	0,524	0,523	0,409	0,658	0,593	0,462	0,492	0,773
AVE	0,630	0,425	0,593	0,581	0,610	0,581	0,552	0,569	0,631	0,597
CC	0,870	0,744	0,897	0,892	0,903	0,874	0,859	0,868	0,872	0,897

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: SC = Sistema de Crenças; SR = Sistema de Restrições; SD = Sistema Diagnóstico; SI = Sistema Interativo; AE = Autoeficácia; ES = Esperança; RE = Resiliência; OT = Otimismo; SAT = Satisfação no trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; AVE = Variância Média Extraída; CC = Confiabilidade Composta.

Nota 1: os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída.

Nota 2: todas correlações foram significantes a 1% (bicaudal), via método bootstrap com 5.000 subamostras.

A validade discriminante foi avaliada no nível dos indicadores e no nível das variáveis latentes. Todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais maiores em suas respectivas variáveis latentes do que em qualquer outra, conforme a tabela de cargas cruzadas. Além disso, a maioria dos indicadores tem cargas fatoriais acima de 0,7, que é o ideal, e, em alguns casos, acima de 0,5 (mínimo) (Apêndice G).

Para estimar construtos de segunda ordem no SmartPLS, repetiu-se os itens de todos os construtos de primeira ordem no construto de segunda ordem (Wetzels et al., 2009). Assim como foi feito para os construtos de primeira ordem, a Tabela 19 apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória com os construtos que foram usados no modelo estrutural. A validade convergente (variância média extraída superior a 0,5), a validade discriminante (raiz quadrada da variância média extraída superior às correlações) e a confiabilidade composta (superior a 0,7) estão adequadas (Hair et al., 2017). O cálculo da AVE e da confiabilidade composta (CC) para as variáveis latentes de segunda ordem reflexivas (SCG e CP) foi realizado

no Microsoft Excel, tendo em vista que o SmartPLS não calcula esses dados corretamente (Apêndice G).

Tabela 19 - Matriz de correlações entre os construtos do modelo estrutural

	SCG	CP	SAT	CO
SCG	0,828			
Capital Psicológico	0,513	0,807		
Satisfação	0,540	0,656	0,794	
Comprometimento	0,580	0,650	0,495	0,773
AVE	0,685	0,652	0,630	0,597
CC	0,896	0,882	0,872	0,898

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: SCG = Sistema de Controle Gerencial; CP = Capital Psicológico; SAT = Satisfação no trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; AVE = Variância Média Extraída; CC = Confiabilidade Composta.

Nota 1: os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída.

Nota 2: todas correlações foram significantes a 1% (bicaudal), via método bootstrap com 5.000 subamostras.

Nota 3: Sistema de Controle Gerencial é construto de segunda ordem mensurado por quatro construtos de primeira ordem (Tabela 18) e o Capital Psicológico também é construto de segunda ordem mensurado por quatro construtos de primeira ordem (Tabela 18).

Considerando que se optou por preservar a validade de conteúdo e a replicabilidade do estudo, a validade e a confiabilidade do modelo de mensuração foram comprovadas. Prossegue-se, então, à análise do modelo estrutural e à realização dos testes das hipóteses, conforme discutido a seguir.

Na etapa de análise do modelo estrutural, o foco recai sobre os coeficientes estruturais (*path coefficients*) encontrados, as significâncias destas relações entre as variáveis através do teste *t* de *student*, via *bootstrapping*, além dos coeficientes de determinação R^2 , que especificam quanto da variância da variável latente dependente é explicada pelas variáveis latentes independentes.

O modelo do estudo possui três hipóteses, apresentadas na Figura 8. Inicialmente, foram testados se os coeficientes estruturais das relações do modelo teórico eram significantes estatisticamente ($p < 0,05$), obtidos por meio da técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostras.

Figura 8. Resultados do Modelo Estrutural

Nota: * $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise do modelo estrutural (Tabela 20), todos os coeficientes estruturais foram significantes a 1% ($p < 0,01$), evidenciando que todas as hipóteses do trabalho foram sustentadas estatisticamente.

Tabela 20 - Estatísticas das Relações Estruturais

Hipóteses	Coefficiente estrutural	erro padrão	valor-t	valor-p	f^2	R^2
H1: SCG -> Capital Psicológico	0,513	0,070	7,307	0,000	0,358	26,40%
H2a: Capital Psicológico -> SAT	0,656	0,049	13,296	0,000	0,757	43,10%
H2b: Capital Psicológico -> CO	0,650	0,063	10,309	0,000	0,731	42,20%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: significâncias (valor t e p) estimadas via método *bootstrap* com 5.000 subamostras.

Nota-se, na Tabela 20, que todas as relações têm sinais coerentes com o que foi apresentado na formulação das hipóteses de pesquisa. O Sistema de Controle Gerencial explica 26,4% da variância do Capital Psicológico (R^2), mostrando que há ainda outros fatores não considerados nesse modelo que justificam a sua variância; mas é considerado alto para as ciências do comportamento, conforme preconiza Cohen (1977). Por sua vez, o Capital Psicológico possui coeficiente de determinação (R^2) de 43,10% para a satisfação no trabalho e 42,2% para o comprometimento organizacional, evidenciando um poder de explicação maior para essas hipóteses. Quanto ao efeito tamanho (f^2), segundo Cohen (1977), o SCG tem um efeito grande no Capital Psicológico (0,358), que também influencia fortemente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (0,757 e 0,731, respectivamente).

A fim de se obter uma análise mais completa, optou-se por testar todas as variáveis demográficas (idade, gênero, cargo atual, área, unidade, cargo do superior imediato, gênero do

superior imediato, tempo de atuação na empresa e tempo de atuação no cargo atual) como sendo variáveis de controle. Porém, não houve significância estatística nas relações entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes (capital psicológico, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional), demonstrando que as variáveis de controle não interferem nas relações estruturais.

4.3.4 Discussão dos Resultados

A partir da análise das informações coletadas por meio das entrevistas e do questionário eletrônico, é possível fazer alguns encadeamentos entre os resultados, com as indicações fornecidas pela literatura pesquisada na presente tese.

O modelo teórico foi testado por meio da análise da Modelagem de Equações Estruturais. Porém, foram levantadas interpretações qualitativas das informações colhidas na empresa pesquisada, a fim de subsidiar a análise quantitativa.

Os resultados desta pesquisa suportam a hipótese de que o **Sistema de Controle Gerencial está positivamente associado com o Capital Psicológico do indivíduo (H1)**. Isso significa que, sendo o Sistema de Controle Gerencial integrante do ambiente organizacional (assim como o clima organizacional e as ações de gestão e de liderança), ele também exercerá alguma influência no Capital Psicológico dos funcionários, conforme preconiza a literatura (Antunes et al., 2013; Luthans et al., 2010; Peterson et al., 2011).

O sistema de crenças é o conjunto explícito de definições organizacionais que fornecem valores básicos, propósito e direção para a organização (Simons, 1995). Ficou evidenciado na análise das entrevistas que a empresa possui um sistema de crenças bem estabelecido e disseminado, o que acaba contribuindo com a resiliência ao fornecer propósito e direção. Pois, a empresa, ao fornecer um direcionamento em tempos de ambiguidade e turbulência, proporciona aos seus colaboradores um ambiente estável, permitindo-lhes recuperar o equilíbrio, reestabelecer-se e, até mesmo, ir além de onde eles começaram (Luthans et al., 2015).

Conforme Mundy (2010, p. 501), “a proposta de um sistema de crenças é inspirar a busca e descoberta organizacional sem prescrever a natureza precisa das atividades”. Depreende-se,

então, que o sistema de crenças proporciona certo grau de autonomia aos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento da autoeficácia, da esperança e do otimismo (Dawkins et al., 2013; Luthans et al., 2015). Essa liberdade de atuação ficou clara na análise das entrevistas, uma vez que o Diretor de Logística destacou que a autonomia é necessária nos casos em que a tomada de decisão tem que ser tempestiva, e que a missão, visão e valores da empresa ajudam a nortear essa tomada de decisão.

O sistema de restrições exerce influência no capital psicológico por meio dos mesmos mecanismos que o sistema de crenças: liberdade de atuação e direcionamento. O sistema de restrições costuma ser visto como algo coercitivo. Porém, quando a empresa não possui regras claras, o funcionário acaba, por vezes, não tomando nenhuma ação, por não saber quais ações pode realizar sem ser punido (Diehl, 2006; Simons, 1995). Portanto, as regras protegem aqueles que estão sujeitos a elas, sendo meios de preservar a liberdade de ação. Ademais, ao delimitar fronteiras éticas, estratégicas e operacionais, o sistema de restrições atua como um mecanismo de proteção e direção, favorecendo o desenvolvimento da resiliência (Nelson & Cooper, 2007). Ficou evidenciado na análise qualitativa que a companhia tem uma política formal de gestão de riscos, cujo objetivo é estabelecer definições, diretrizes, critérios de avaliação e apetite ao risco, contribuindo, assim, para o fortalecimento do capital psicológico.

A empresa analisada possui um sistema de restrições mais voltado a questões éticas e comportamentais, estabelecido por meio do Código de Ética e do Canal Ético, em que as denúncias recebidas são investigadas com muita seriedade, apesar de os gerentes, que responderam ao questionário, não concordarem que a companhia realiza uma ampla divulgação das consequências de quem não cumpre o Código de Ética. Em relação aos limites estratégicos, foi possível inferir, nas entrevistas e na análise descritiva das variáveis, que a empresa não possui restrições escritas e formalizadas. O plano estratégico e a declaração da missão são utilizados para definir os limites de atuação da organização em termos de atividades e mercados.

O estabelecimento de metas é a essência do uso diagnóstico do sistema de controle (Mundy, 2010; Simons, 1995, 1999). Além disso, na visão de Simons (1995), os gestores devem negociar pessoalmente as metas de desempenho com os subordinados, decidindo sobre os objetivos apropriados e seu nível de dificuldade. A negociação das metas, não sendo impostas *top-down*, e o estabelecimento de metas desafiadoras, porém realistas e alcançáveis, contribuem para o aprimoramento do capital psicológico (Luthans, 2002a; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et

al., 2015; Nelson & Cooper, 2007). A empresa possui um processo orçamentário participativo, elaborado *bottom-up*, e as metas são negociadas com os superiores, sendo desafiadoras para motivar o funcionário, porém atingíveis, o que coaduna com a hipótese de o SCG estar associado positivamente ao capital psicológico.

Outras formas de aprimorar o capital psicológico é por meio do desenvolvimento de planos de ação para atingir os objetivos e, também, análises e discussões em grupo na elaboração desses planos de ação a fim de corrigir desvios nas metas, o que proporciona o processo de aprendizagem social (Luthans et al., 2015). O uso diagnóstico do sistema de controle associa-se ao uso da aprendizagem social, por meio da elaboração de planos de ação, pois, quando os indicadores das variáveis críticas de performance apresentam desvios em relação ao padrão estabelecido, são realizadas análises das causas e efeitos dessas variações para definições de planos de ações corretivas e revisões do processo de planejamento (Simons, 1995). Depreende-se das entrevistas que a empresa propicia o processo de aprendizagem social, ao solicitar ao funcionário que não atingiu a meta, que ele reflita e analise os problemas que ocorreram a fim de elaborar um plano de ação corretivo. Esse plano de ação é discutido na reunião mensal de acompanhamento de resultados, sendo um momento de troca, em que o gestor compartilha com sua equipe e também recebe sugestões.

Ao promover a interação entre os pares e superiores, com diálogo ativo e frequente, o uso interativo do sistema de controle favorece a troca contínua e a criação de redes de informação (Simons, 1995; Widener, 2007). Esse ambiente de diálogo e o compartilhamento de informações favorecem o capital psicológico (Luthans et al., 2015). Na empresa, as discussões sobre incertezas estratégicas ocorrem somente no nível da diretoria executiva. Entretanto, os colaboradores têm abertura para propor ideias, colaborando com as oportunidades e incertezas estratégicas da organização. Contudo, conforme evidenciado nas entrevistas, a participação dos níveis hierárquicos mais baixos em assuntos estratégicos não está ocorrendo conforme o desejado pela empresa.

Uma questão que chama a atenção é em relação ao sistema de incentivos. Conforme a análise descritiva das variáveis, tanto do uso diagnóstico quanto do uso interativo, as questões relacionadas ao sistema de incentivos (financeiro e não financeiro) foram as que apresentaram médias menores e alta dispersão. O capital psicológico é influenciado pelo sistema de incentivos, nomeadamente incentivos não financeiros (Luthans et al., 2015). Em relação ao uso

diagnóstico, a empresa possui um sistema de incentivos financeiros atrelados a indicadores bem estabelecido, em que o principal é a PLR. No que tange aos incentivos não financeiros, baseados no atingimento de meta, não há uma política formalizada, ficando essa iniciativa a cargo de cada diretor, acontecendo mais na área comercial.

Em relação ao uso interativo, as recompensas associadas a esse sistema possuem caráter subjetivo, ou seja, não são determinadas por fórmulas, sendo baseadas na contribuição do funcionário em vez do seu resultado. O comportamento inovador e a criatividade são as atitudes valorizadas para essas recompensas (Simons, 1995). A empresa pesquisada não possui incentivos, financeiros ou não, baseados em contribuições com novas ideias. Há, no momento, pequenas ações isoladas, principalmente na área industrial.

Portanto, a Hipótese 1 foi confirmada, apresentando resultados estatísticos bastante expressivos, no que tange a ciências sociais:

- (1) coeficiente estrutural de 0,513, representando que uma mudança em uma unidade do SCG, provoca alteração em 0,513 unidade no construto capital psicológico;
- (2) coeficiente de determinação (R^2) de 26,40%, que podemos considerar alto, segundo Henseler, Ringle e Sintonics (2009), pois no modelo somente uma variável exógena foi utilizada;
- (3) tamanho do efeito (f^2) de 0,358, que é considerado alto nas ciências sociais (Cohen, 1977).

No que tange à empresa pesquisada, observa-se que os gerentes possuem um capital psicológico elevado. Entretanto, como a pesquisa foi *cross sectional*, não é possível afirmar que o Sistema de Controle Gerencial foi o responsável por desenvolver o capital psicológico desses gestores, ou se eles já possuíam um capital psicológico elevado anterior à sua entrada na empresa.

Os resultados desta pesquisa também suportam as hipóteses de que o **Capital Psicológico do indivíduo está positivamente associado com a satisfação no trabalho (H2a) e com o comprometimento organizacional (H2b)**. Este resultado está bastante congruente com o expresso na literatura, em que os estudos relataram uma associação positiva entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho, assim como entre o capital psicológico e o comprometimento organizacional (Avey, Reichard, et al., 2011; Badran & Youssef-Morgan, 2015; Fu et al., 2013; Hmieleski & Carr, 2007; Larson & Luthans, 2006; Liao et al., 2017;

Luthans, Avolio, et al., 2007; Luthans et al., 2008; Nafei, 2015; Peng et al., 2013; Sahoo & Sia, 2015; J. H. Simons & Buitendach, 2013).

A hipótese de que o Capital Psicológico do indivíduo está positivamente associado com a satisfação no trabalho (H2a) apresentou coeficiente estrutural alto ($\beta = 0,656$), R^2 alto (43,10%) e tamanho do efeito grande ($f^2 = 0,757$), segundo definições de Cohen (1977). Esse resultado se mostrou bem coerente com alguns estudos que analisaram essa relação por meio de equações estruturais, como Badran e Youssef-Morgan (2015) que relataram um $\beta = 0,53$ e Liao et al. (2017), cuja análise resultou em um $\beta = 0,73$.

A mesma coisa ocorreu com a hipótese de que o Capital Psicológico do indivíduo está positivamente associado com o comprometimento organizacional (H2b), a qual apresentou coeficiente estrutural alto ($\beta = 0,650$), R^2 alto (42,20%) e tamanho do efeito grande ($f^2 = 0,731$). Os estudos apresentados no referencial teórico corroboram este resultado de associação positiva entre o capital psicológico e o comprometimento organizacional, principalmente o estudo de Peng et al. (2013) que analisou essa relação por meio de equações estruturais, encontrando um $\beta = 0,73$.

A associação do capital psicológico com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional apresentaram resultados muito semelhantes na modelagem de equações estruturais, não havendo, portanto, neste trabalho, uma atitude que se sobressaia à outra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese buscou investigar o relacionamento entre o Sistema de Controle Gerencial, o Capital Psicológico e as atitudes relacionadas ao trabalho (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional). O pressuposto deste estudo é que o Sistema de Controle Gerencial, baseado no *framework* de Simons (1995), está associado positivamente com o Capital Psicológico do indivíduo (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) e este estado mental positivo está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Para a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa empírica com gestores de uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. Foram aplicados dois métodos de coleta de dados (entrevistas e questionário), o que propiciou uma compreensão ampla acerca do Sistema de Controle Gerencial da empresa. O questionário foi bastante representativo em relação às áreas e aos gerentes da empresa e viabilizou a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, que forneceu suporte para o teste das hipóteses de pesquisa.

Todas as hipóteses do modelo teórico foram aceitas, a um nível de significância de 1%. Desse modo, esta pesquisa gera evidências empíricas de que o Sistema de Controle Gerencial está positivamente associado ao Capital Psicológico (Hipótese 1), apresentando um coeficiente estrutural alto ($\beta = 0,513$). Os resultados também confirmaram as Hipóteses 2a e 2b, indicando que o Capital Psicológico está positivamente relacionado à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional.

Quanto à análise das entrevistas e à análise de estatística descritiva, de modo geral, percebeu-se que o SCG da empresa contribui para o desenvolvimento do Capital Psicológico dos seus colaboradores, conforme preconiza a literatura, com exceção do sistema de restrições estratégicas e do sistema de incentivos, principalmente os de natureza não financeira. À vista disso, recomenda-se à empresa pesquisada que esteja atenta às questões de: (1) definição de limites estratégicos, com a finalidade primordial de minimizar riscos; (2) estimular questões de inovação; (3) introduzir incentivos não financeiros, não somente atrelados a meta, mas, principalmente, no que tange a iniciativas criativas e inovadoras.

Esta pesquisa contribui com o conhecimento sobre o controle gerencial ao proporcionar achados que indicam que as organizações conseguem promover o capital psicológico dos seus colaboradores por meio do uso do SCG. Este resultado é relevante, tanto para a academia quanto para as organizações, ao ponto que o Capital Psicológico é uma poderosa força motriz, produzindo motivação e perseverança em direção à realização de metas, caminhando junto com atitudes, comportamentos e desempenho desejáveis e ajudando a aplacar resultados atitudinais e comportamentais indesejáveis (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans et al., 2015). Esta tese, portanto, ao enfatizar o quanto o Sistema de Controle Gerencial pode aprimorar o potencial dos indivíduos, contribui para que a organização adquira vantagem competitiva; como também, traz contribuições do ponto de vista individual, ou seja, dos funcionários, pois a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são atitudes importantes, na medida em que abarcam ligações prazerosas no contexto de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

O presente trabalho possui determinadas limitações. Primeiramente, a pesquisa de campo foi realizada com gerentes de uma única empresa. A amostra não é probabilística e, portanto, as análises não podem ser estendidas a outros contextos e organizações. Em segundo lugar, a escolha dos construtos teóricos pode não ter considerado outras variáveis que seriam importantes para o entendimento dos fatores que se relacionam ao Capital Psicológico. Ademais, o estudo realizado foi *cross-sectional*, não permitindo determinar a causalidade entre as variáveis.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se que sejam realizadas investigações que envolvam o estilo de liderança. Pelas análises de estudos anteriores e durante a análise das entrevistas foi notado que o estilo de liderança é um construto que pode ter influência no Capital Psicológico, além do Sistema de Controle Gerencial. Recomenda-se, também, pesquisas longitudinais. O Capital Psicológico é um estado mental, sujeito a alterações a depender do contexto. Portanto, um estudo longitudinal poderia captar variações no SCG que pudessem causar influência na alteração do Capital Psicológico do funcionário.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16. doi: 10.1016/j.mar.2009.10.002
- Aguar, A. B. De, & Frezatti, F. (2007). Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da teoria da contingência. In *Anais do VII Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP* (p. 1-16). São Paulo.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business Press.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. e. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(3), 2-10. Recuperado de http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000300002&lng=pt&tlng=pt
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.004
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28. doi: 10.1037/a0016998
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. doi: 10.1177/0149206308329961
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. doi: 10.1002/hrdq.20070
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370. doi: 10.1108/JMP-06-2013-0176
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento Organizacional. In K.

- Puente-Palacios & A. de L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a partir da Psicologia* (p. 78-91). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. doi: 10.1016/j.mar.2015.04.002
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. *Handbooks of Management Accounting Research*. doi: 10.1016/S1751-3243(06)01004-2
- Birnberg, J. G., Turopolec, L., & Young, S. M. (1983). The organizational context of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 111-129. doi: 10.1016/0361-3682(83)90018-1
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 789-820. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.010
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(49), 230-251. doi: 10.1006/jvbe.1996.0042
- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
- Chang, L., & McBride-Chang, C. (1996). The Factor Structure of the Life Orientation Test. *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 325-329. doi: 10.1177/0013164496056002013
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163-205. doi: 10.1016/S1751-3243(06)01006-6
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. doi: 10.1016/j.mar.2013.10.008
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(6), 587-624. doi: 10.1016/S1751-3243(06)02006-2
- Cruz, A. P. C. da. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de

- São Paulo, São Paulo). doi: 10.11606/T.12.2014.tde-02062014-180339
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370. doi: 10.1111/joop.12007
- Diehl, C. A. (2006). Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(1), 69-97.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. doi: 10.3758/BF03193146
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001
- Frezatti, F., Braga de Aguiar, A., & José Rezende, A. (2007). Strategic responses to institutional pressures, and success in achieving budget targets. *International Journal of Accounting & Information Management*, 15(2), 50-66. doi: 10.1108/18347640710837353
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946-951. doi: 10.1016/j.puhe.2012.12.017
- Gobbo, A. M. C. (2013). *Liderança Autêntica e Desempenho: Uma Análise Tridimensional*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro). doi: 10.17771/PUCRio.acad.22207
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning*, 45(5-6), 312-319. doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.011
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482. doi: 10.1016/S0361-3682(98)00036-1

- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. doi: 10.1016/j.aos.2005.07.001
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & Pervez N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)*. Bingley: Emerald Group Publishing, p. 277-319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2007). The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital and Well-Being. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(5), 1-13. Recuperado de <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol27/iss5/3>
- Hui, Q., Cao, X., Lou, L., & He, H. (2014). Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(4), 182-189. doi: 10.4236/ajibm.2014.44025
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. doi: 10.1007/s00187-013-0181-3
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.961
- Kubzansky, L. D., Kubzansky, P. E., & Maselko, J. (2004). Optimism and pessimism in the context of health: Bipolar opposites or separate constructs? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 943-956. doi: 10.1177/0146167203262086
- Lai, J. C. L. (1994). Differential Predictive Power of the Positively versus the Negatively Worded Items of the Life Orientation Test. *Psychological Reports*, 75(3), 1507-1515. doi: 10.2466/pr0.1994.75.3f.1507
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92. doi: 10.1177/10717919070130020601
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305-328. doi: 10.1016/j.accinf.2011.05.002
- Liao, S., Hu, D., Chung, Y.-C., & Chen, L.-W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449. doi: 10.1108/LODJ-12-2015-0275
- Little, T. D., Lindenberger, U., & Nesselroade, J. R. (1999). On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When "good" indicators

- are bad and “bad” indicators are good. *Psychological Methods*, 4(2), 192–211. doi: 10.1037/1082-989X.4.2.192
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*. doi: 10.5465/AME.2002.6640181
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1–8. doi: 10.1002/hrdq.21119
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. doi: 10.1002/job.373
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67. doi: 10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271. doi: 10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322. doi: 10.1177/1534484302013003
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. doi: 10.1002/job.507
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human*. Oxford university press.

- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford university press.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. doi: 10.1016/j.mar.2013.10.002
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324. doi: 10.1108/JAOC-03-2015-0027
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). London: SAGE Publications, Inc.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (1989). *A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00006-6
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mucci, D. M. (2014). *Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo). doi: 10.11606/D.12.2014.tde-07032014-195820
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005
- Nafei, W. (2015). The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 249. doi: 10.5539/ijbm.v10n3p249
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications.

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. doi: 10.1002/job.1916
- Nitzl, C. (2018). Management Accounting and Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM): Some Illustrative Examples. In N. K. Avkiran & C. M. Ringle (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Vol. 267, p. 211-229). Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-71691-6_7
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept Fallibility in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 14(4), 579-594. doi: 10.5465/AMR.1989.4308390
- Oyadomari, J. C. T. (2008). *Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão baseada em recursos)*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo). doi: 10.11606/T.12.2008.tde-16012009-112641
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852. doi: 10.1037/0021-9010.83.6.835
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Miao, D. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *PLoS ONE*, 8(12): e84193. doi: 10.1371/journal.pone.0084193
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, Z., & Zhang, F. O. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x
- Raulino, P. da S. (2015). *Atitudes de carreira proteana e capital psicológico de gestores da saúde: um estudo em uma federação de cooperativas médicas*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo). doi: 10.11606/D.12.2016.tde-12022016-155237
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. doi: 10.1590/S0034-75902004000300004
- Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of Cross-Cultural Psychological Capital and Its Relationship With Cultural Intelligence and Ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150-164. doi: 10.1177/1548051813515517
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional (R. Marcondes, trad.)* (11th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodoplu Şahin, D., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014). The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-17. doi: 10.5195/EMAJ.2014.49

- Rodrigues, A. C. de A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. (Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador). Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&tlng=pt.
- Sahoo, B. C., & Sia, S. K. (2015). Psychological Capital and Organisational Commitment : Nature , Structure and Relationship in an Indian Sample. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(3), 230-244. doi: 10.1177/2319510X15588386
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychol*, 4(3), 219-47. doi: 10.1037/0278-6133.4.3.219
- Schmitt, N., & Stuits, D. M. (1985). Factors Defined by Negatively Keyed Items: The Result of Careless Respondents? *Applied Psychological Measurement*, 9(4), 367-373. doi: 10.1177/014662168500900405
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5
- Silva, E. E. da C. (2013). *Consentimento ou comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização*. (Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador). Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington_tese.pdf
- Simons, J. H., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12. doi: 10.4102/sajip.v39i2.1071
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1999). How risky is your company? *Harvard Business Review*, (May-June), 85-94.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. London: SAGE Publications.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*. doi: 10.1590/S0102-37722008000200010
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585. doi: 10.1037/0022-3514.60.4.570

- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335. doi: 10.1037/0022-3514.70.2.321
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74. doi: 10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178. doi: 10.1111/1468-2370.00082
- van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164. doi: 10.1016/j.aos.2009.02.002
- Venkatesh, R. (2014). The Budget Participation – Budgetary Slack Relationship: The Role of Psychological Capital (PsyCap). *Journal of Theoretical Accounting Research*, 9(2).
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175. doi: 10.2308/jmar-50202
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 37(1), 21-54. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43825936>
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-178.
- Weißberger, B. E., & Kleine, C. (2015). Controlling work-related attitudes: The role of interactive and diagnostic uses of performance measures. In *38th European Accounting Association Annual Congress*. Glasgow, Scotland.
- Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. doi: 10.2307/20650284
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001
- Williams, P. F., Jenkins, J. G., & Ingraham, L. (2006). The winnowing away of behavioral accounting research in the US : The process for anointing academic elites. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 783-818. doi: 10.1016/j.aos.2006.07.003
- Wright, T. A. (2003). The Incubator - Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. doi: 10.1002/job.197

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi: 10.1177/0149206307305562

Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 130-140. doi: 10.1177/1548051813515512

Apêndices

Apêndice A – Origem das assertivas utilizadas no questionário

SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL		
Sistema de Crenças		
Afirmativas	Fonte	Utilizaram a mesma fonte ou adaptaram
1. A missão e os valores centrais da empresa são claramente comunicados.	Adaptado de Widener (2007)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Heinicke et al. (2016)
2. Os principais gestores disseminam os valores centrais da empresa.	Widener (2007)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Bedford e Malmi (2015); Heinicke et al. (2016)
3. Os colaboradores conhecem/são cientes dos valores fundamentais da empresa.	Widener (2007)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Heinicke et al. (2016)
4. A missão da empresa motiva os colaboradores a realizar ações que criam valor para a empresa.	Adaptado de Widener (2007) e Bedford e Malmi (2015)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Heinicke et al. (2016)
5. Na prática, as ações do dia a dia condizem com a missão da empresa.	Adaptado de Cruz (2014)	
Sistema de Restrições		
Afirmativas	Fonte	Utilizaram a mesma fonte ou adaptaram
1. O Código de Ética informa sobre os comportamentos considerados adequados organização.	Widener (2007)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Heinicke et al. (2016)
2. Os colaboradores conhecem/são cientes do Código de Ética da empresa.	Widener (2007)	Kruis et al. (2016); Cruz (2014); Heinicke et al. (2016)
3. Quem não cumpre o Código de Ética ou se engaja em situações de riscos e atividades fora da política organizacional é punido de alguma forma.	Adaptado de Cruz (2014) e Bedford e Malmi (2015)	Bedford e Malmi (2015)
4. Há políticas ou diretrizes que estipulam limites estratégicos, definindo os níveis de risco que a organização está disposta a assumir.	Elaborado pela autora, baseado em Bedford e Malmi (2015) e Simons (1995, p.168)	
5. Os mecanismos de planejamento estratégico proporcionam uma direção sobre áreas/negócios que não devem ser explorados.	Elaborado pela autora, baseado em Simons (1995, p.48)	
Uso Diagnóstico do Sistema de Controle		
Afirmativas	Fonte	Utilizaram a mesma fonte ou adaptaram
1. Definir metas.	Adaptado de Ferreira e Otley (2006)	Bedford e Malmi (2015); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
2. Negociar as metas.	Adaptado de Ferreira e Otley (2006)	
3. Comparar os resultados com o que foi planejado.	Henri (2006)	Chong e Mahama (2014); Weißenberger e Kleine (2015); Marginson et al. (2010, 2014); Kruis et al. (2016); Oyadomari (2008); Widener (2007); Heinicke et al. (2016); Bedford e Malmi (2015); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)

4. Analisar as causas e os efeitos das variações entre metas e resultados, a fim de definir planos de ações corretivas.	Elaborado pela autora, baseado em Oyadomari (2008) e Simons (1995, p.71, 76)	
5. Vincular os incentivos aos resultados obtidos.	Elaborado pela autora, baseado em Ferreira & Otley (2006) e Simons (1995, p.80)	
6. Subsidiar incentivos não financeiros como reconhecimento aos resultados alcançados.	Elaborado pela autora (baseado em Simons (1995, p.80)	
7. Assegurar que as decisões dos subordinados estão em linha com os objetivos organizacionais, sem que haja uma constante supervisão gerencial.	Elaborado pela autora, baseado em Simons (1995, p.70)	
Uso Interativo do Sistema de Controle		
Afirmativas	Fonte	Utilizaram a mesma fonte ou adaptaram
1. As informações geradas pelos sistemas de controle são interpretadas e discutidas em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	Adaptado de Henri (2006)	Chong e Mahama (2014); Kruis et al. (2016); Heinicke et al. (2016); Oyadomari (2008); Ferreira e Otley (2006); Marginson et al. (2010, 2014); Weißenberger e Kleine (2015); Bedford e Malmi (2015); Bedford, Malmi e Sandelin (2016); Frezatti et al. (2017)
2. As informações geradas pelos sistemas de controle são importantes para o mais alto nível da gestão.	Adaptado de Frezatti et al. (2017)	
3. Os sistemas de controle permitem chamar a atenção para as incertezas estratégicas (isto é, fatores que podem ameaçar ou invalidar a estratégia atual).	Bedford e Malmi (2015)	Bedford, Malmi e Sandelin (2016); Kruis et al. (2016)
4. Os sistemas de controle estimulam novas ideias e planos de ação, incentivando o surgimento de novas iniciativas estratégicas.	Adaptado de Naranjo-Gil e Hartmann (2006) e Oyadomari (2008)	Naranjo-Gil e Hartmann (2007); Janke et al. (2014)
5. Os sistemas de incentivos recompensam o comportamento criativo e inovador do colaborador.	Elaborado pela autora, baseado em Simons (1995, p.118, 119)	
6. Há incentivos não financeiros, como expressões de aprovação e reconhecimento, quando o colaborador contribui com novas ideias.	Elaborado pela autora, baseado em Simons (1995, p. 118,119)	

SATISFAÇÃO NO TRABALHO – Fonte Original Hackman e Oldham (1975), traduzida por Moraes e Kilimnik (1989)

1. De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.
2. Eu dificilmente penso em deixar este trabalho.
3. Em termos gerais, eu estou satisfeito(a) com as atividades que realizo.*
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com o seu emprego.
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, dificilmente pensam em deixar o emprego.*

Nota: * Original na forma reversa.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – Fonte original Bastos e Aguiar (2015)
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.
2. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
3. A organização me inspira a dar o meu melhor ao desempenhar o meu trabalho.*
4. A minha forma de pensar é muito parecida com os valores defendidos pela empresa.*
5. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa.
6. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

Nota: *Alterações na redação em relação ao original, porém sem alteração do significado.

Apêndice B – Protocolo de Ética da Pesquisa de Campo

À Senhora

Diretora da empresa

O presente protocolo de ética visa solicitar a concordância da empresa na participação da pesquisa de campo desenvolvida para o projeto de doutorado intitulado “Sistemas de Controle Gerencial e atitudes relacionadas ao trabalho: O papel mediador do Capital Psicológico” da pesquisadora Carolina Venturini Marcelino do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Professor Dr. Fábio Frezatti. O projeto de tese possui as seguintes diretrizes:

OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é investigar como o uso dos sistemas de controle gerencial influencia os estados mentais positivos dos funcionários (capital psicológico) e se esse estado mental positivo está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

PROPOSTA DA PESQUISA

A participação da empresa é fundamental para testar empiricamente os conceitos apresentados no ambiente acadêmico. Ou seja, para averiguar como ocorre no dia a dia empresarial o relacionamento entre os elementos do controle gerencial e o capital psicológico.

A tese está no argumento de que o uso dos sistemas de controle gerencial impacta o capital psicológico dos seus funcionários. Desta forma, a proposta da presente pesquisa é auxiliar a empresa a conhecer o nível do capital psicológico dos seus funcionários no momento da pesquisa, para que ela possa desenvolver estratégias para aumentar esse capital psicológico como outra fonte de produtividade e vantagem competitiva. Isto é, buscar-se-á observar quais sistemas de controle gerencial são utilizados na organização e como o uso destes sistemas de controle gerencial influencia o capital psicológico dos funcionários, o qual pode impactar na satisfação e no comprometimento desses funcionários.

BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

A empresa, além do benefício da investigação, verificado com processo de coleta de dados, terá como benefício formal um *feedback* composto por um relatório executivo entregue à Diretora contendo as conclusões da presente pesquisa de modo que a organização investigada possa identificar o poder do uso dos sistemas de controle gerencial em alavancar o nível de capital psicológico dos seus funcionários. Sendo de interesse da empresa, haverá a realização de *workshop* no qual os pesquisadores apresentarão os resultados evidenciados pela coleta e análise dos dados.

BENEFÍCIOS PARA A PESQUISADORA

As informações coletadas na empresa no decorrer da pesquisa têm por finalidade a produção da tese de doutorado da pesquisadora Carolina Venturini Marcelino do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Professor Dr. Fábio Frezatti. Os resultados da presente pesquisa serão disseminados por meio de artigos científicos apresentados em congressos nacionais e/ou internacionais e, posteriormente, publicados em periódicos acadêmico-científicos nacionais e/ou internacionais.

CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Entre as contribuições e os impactos da presente pesquisa, destaca-se que, na perspectiva da empresa investigada, este estudo visa auxiliá-la a identificar o impacto dos sistemas de controle gerencial sobre o capital psicológico, que é de extrema relevância para legitimar a utilização desses sistemas de controle gerencial. A pesquisa utilizará a percepção e a experiência dos gestores e de suas equipes de trabalho para identificar como a empresa utiliza os sistemas de controle gerencial.

A contribuição gerada pela parceria com a empresa investigada promove o desenvolvimento da pesquisa científica que tenha consonância com as atividades organizacionais no tocante ao sistema de controle gerencial.

Assim, os resultados da presente pesquisa visam abordar lacunas na literatura, particularmente aquelas relacionadas ao uso dos sistemas de controle gerencial. A inserção do construto capital psicológico nas pesquisas sobre sistemas de controle gerencial é um domínio

ainda a ser explorado, como se verifica pela ausência de literatura disponível. Espera-se que os achados da presente pesquisa proporcionem contribuições à literatura, por meio da extensão dos estudos envolvendo sistemas de controle gerencial.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos ao consentimento informado, à reciprocidade, que consiste na preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham, e à confidencialidade da empresa e dos participantes da pesquisa. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados:

- Não haverá a identificação da empresa: tanto em relação à razão social, nome fantasia e marca, quanto às informações numéricas sobre seus resultados econômico-financeiros;
- Não haverá a identificação dos participantes: serão atribuídos códigos às pessoas e à organização de modo a evitar quaisquer riscos de identificação;
- Os pesquisadores se comprometem a manter a confidencialidade e o anonimato quanto às informações coletadas por ocasião das entrevistas e dos questionários;
- Apenas a equipe de pesquisadores (Professor Fábio Frezatti e Carolina Venturini Marcelino) terá acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos por meio dos questionários;
- A gravação de entrevistas apenas acontecerá após a ciência e a concordância do entrevistado;
- O banco de dados gerado por meio das entrevistas e dos questionários será mantido sob a guarda dos pesquisadores;
- Não há riscos mentais ou físicos aos participantes associados a este estudo, bem como serão tomados os devidos cuidados para não prejudicar e não causar danos à imagem da empresa e aos integrantes que participarem da presente pesquisa;
- A participação será voluntária e não forneceremos por ela qualquer tipo de pagamento ou remuneração aos participantes. Somente serão encaminhados os resultados finais à empresa, conforme já especificado anteriormente; e
- A empresa terá acesso à pesquisa antes de sua publicação, podendo sugerir eventuais ajustes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizar-se-á por meio de visitas técnicas e guiadas na organização, entrevistas com gestores, questionário com diferentes equipes de trabalho e análise documental. As visitas técnicas visam auxiliar os pesquisadores a compreender o contexto da organização, o cenário no qual está inserida.

Teremos duas formas de interação: entrevistas e questionários. As entrevistas serão realizadas com diretores e gerentes a serem definidas em conjunto com a Diretora x. As entrevistas terão duração entre 45 a 60 minutos. O entrevistado participará da pesquisa de forma voluntária e terá o direito de não responder quesitos que julgar inapropriados em quaisquer questões, sem providenciar justificativas, ainda poderá desistir da participação da pesquisa no decorrer da entrevista. O roteiro de entrevista será elaborado pela pesquisadora tendo como suporte a literatura existente sobre o objeto de estudo, contendo questões sobre a formação profissional e experiência na organização.

O questionário será submetido a diversos setores da organização, contemplando diferentes níveis organizacionais, a amostra será definida em conjunto com a empresa objeto de estudo. A empresa encaminhará ou fornecerá meios para que o questionário eletrônico atinja os potenciais respondentes, cujo objetivo é capturar a percepção das pessoas nas diversas áreas da organização, bem como nas diferentes regiões de atuação, sobre o uso dos sistemas de controle gerencial da empresa estudada, assim como mensurar seu capital psicológico, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Cabe destacar que o instrumento utilizado já foi aplicado em pesquisas anteriores, contendo, também, questões demográficas. O respondente participará da pesquisa de forma voluntária e terá o direito de não responder quesitos que julgar inapropriados em quaisquer questões, sem dar justificativas, bem como poderá desistir da participação da pesquisa em qualquer momento. Porém, os pesquisadores reforçarão a importância da participação dos potenciais respondentes.

A análise documental contemplará documentos de acesso ao público disponíveis em mídias eletrônicas, tais como: informações contidas no *site* da organização, relatórios anuais de sustentabilidade e relatórios financeiros, publicidades realizadas pela empresa e prêmios concedidos à empresa. Além disso, no decorrer da pesquisa, outros documentos não citados acima podem emergir, bem como aqueles de acesso privado. Assim, poderão ser contemplados documentos que a empresa e os pesquisadores julgarem necessários para o melhor desenvolvimento da pesquisa.

CRONOGRAMA DA PESQUISA DE CAMPO NO AMBIENTE CORPORATIVO

A pesquisa de campo acontecerá no primeiro semestre de 2018, quando os pesquisadores estarão em contato com o ambiente corporativo para coleta dos dados, que contemplará:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	O QUE A EMPRESA PRECISA DISPONIBILIZAR	2017	2018	
			Dez.	Jan.	Fev.
Análise Documental	Conhecer o contexto organizacional.	Documentos disponibilizados pela empresa			
Visitas técnicas	Aprofundar os estudos no entendimento do contexto organizacional.	Participação em reuniões e realização de entrevistas com diretores			
Entrevistas	Compreender como a empresa faz uso dos sistemas de controle gerencial.	No mínimo 6 entrevistas em profundidade			
Questionários	Capturar informações de diferentes níveis organizacionais.	No mínimo 120 respostas válidas			

Todas as atividades e levantamentos propostos são de caráter estritamente acadêmico e serão demonstrados e pré-agendados com a Diretora x, assim como o cronograma destas realizações serão de comum acordo, no que se refere a datas e períodos. Cabe destacar que a análise e a discussão dos dados acontecerão no ano de 2018 e, após a defesa da tese na Universidade de São Paulo, será agendada com a empresa uma data para a entrega do relatório executivo e realização do *workshop*, quando serão apresentados os resultados das informações coletadas na empresa.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida com os pesquisadores: Carolina Venturini Marcelino, *e-mail* <carolventurini@usp.br>, telefone para contato (11) xxxxx-xxxx, e Professor Fábio Frezatti, *e-mail* <frezatti@usp.br>, telefone para contato (11) xxxx-xxxx.

A qualquer momento, a empresa poderá solicitar esclarecimento sobre o desenvolvimento do projeto de pesquisa que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá retirar sua autorização. Os pesquisadores estarão aptos a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para solucionar ou contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa.

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Diretora x, responsável pela instituição, declaro que fui informada dos objetivos da pesquisa acima e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição. Caso necessário, a qualquer momento como instituição CO-PARTICIPANTE desta pesquisa, esta autorização poderá ser revogada. Declaro também que não haverá qualquer tipo de pagamento, para ambas as partes.

São Paulo, 22 de dezembro de 2017.

Carolina V. Marcelino
Pesquisadora

Fábio Frezatti
Orientador

Responsável pela Organização

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas

Caracterização do(a) entrevistado(a)

Qual cargo o Sr.(a) ocupa na empresa?

A qual cargo o Sr.(a) reporta suas atividades diretamente?

Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha na empresa?

Há quanto tempo o Sr.(a) está nesse cargo?

SISTEMA DE CRENÇAS

1. A empresa possui missão, visão e valores divulgados na internet (externamente). Como elas são divulgadas e difundidas entre os colaboradores (internamente)?
2. Essa divulgação alcança todos os integrantes da organização (todos os níveis hierárquicos)?
3. Essas crenças descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização?
4. Essas crenças fornecem orientações sobre a direção que a empresa deve seguir?
5. Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias?
6. Os colaboradores se sentem inspirados pela missão/visão a buscar ações que criam valor para a empresa?

SISTEMA DE RESTRIÇÕES

1. Como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos)? (Limites estratégicos)
2. Os limites estratégicos definem os níveis de risco que a organização está disposta a assumir?
3. Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos na organização? (Limites de conduta).
4. Como os limites e as regras são divulgados? (Conduta e estratégico)
5. Quem não cumpre os limites estabelecidos é punido de alguma forma? Como são feitas as punições e sanções? (Conduta e estratégico)
6. Os limites declarados pela organização orientam os funcionários? De que maneira? (Conduta e estratégico)

USO DIAGNÓSTICO

1. Que tipos de sistemas de controle você está usando para implementar as metas?
2. Você está usando-os separadamente ou em conjunto com outros sistemas de controle?
3. Existe planejamento estratégico? Como é feito? Envolve diretores e gerentes?
4. Descreva o processo orçamentário na empresa destacando sua periodicidade, participantes, abrangência...?
5. As estimativas são atribuídas como? Para cada departamento, área, atividade, produto?
6. Qual a interseção e participação da sua área com o processo orçamentário?
7. Qual é o papel dos gerentes no processo orçamentário? Qual o papel da diretoria?
8. Os superiores negociam as metas com funcionários?
9. Como é realizado o acompanhamento das metas e dos resultados? Quais dados são discutidos?
10. Ocorrem reuniões entre níveis hierárquicos para discussão das metas e resultados?
11. Desvios orçamentários são aceitos? A que nível?
12. Os desvios orçamentários chamam a atenção da gestão para correção de rumos gerando oportunidades de melhoria?

13. Como são definidos esses planos de ações corretivas? Pela alta administração? Em reuniões? Vários níveis hierárquicos participam?
14. O orçamento permite a realização de reparos ao longo do ano? É possível tomar ações não previstas no orçamento? Elas têm que ser aprovadas?
15. O orçamento permite que os funcionários realizem suas atividades e tomem decisões sem uma supervisão constante?

USO INTERATIVO

1. Quais são os controles gerenciais utilizados pelo mais alto nível da gestão?
2. Esses controles são os mais utilizados para debater premissas, planos de ação e questões relacionadas à estratégia? Como são utilizados?
3. Como ocorre a discussão dos planos de ação e metas de desempenho entre superiores e subordinados? São realizadas reuniões face a face? Também são discutidas questões relacionadas à estratégia? Pode exemplificar?
4. Como que as informações são compartilhadas entre os departamentos? Há algum tipo de reunião ou somente a reunião de resultados? Acompanhar o que ocorre em outros departamentos gera algum tipo de aprendizado?
5. Os funcionários são estimulados a propor novas ideias e soluções para os problemas da organização? (Resolver, opinar sobre incertezas estratégicas, funcionários colaboram com opiniões sobre oportunidades para a organização). De que maneira?
6. Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os a resolvê-las? De que forma?
7. Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários?
8. Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização?

INCENTIVOS

1. Como é desenhado o sistema de incentivos? Ele é objetivo (baseado em metas, indicadores), subjetivo (baseado na contribuição com novas ideias, comportamento criativo) ou ambos? Se ambos, qual o principal?
2. Quais são esses incentivos (remuneração variável, prêmios)? Há penalidades? Há incentivos não financeiros, como elogios, reconhecimento, eventos de premiação etc.?

Alguma coisa que o Senhor(a) queira adicionar?

CAPITAL PSICOLÓGICO

Vamos falar um pouco sobre sua equipe.

1. Eles estabelecem metas altas para si próprios?
2. Eles gostam de objetivos desafiadores?
3. Eles são automotivados?
4. Eles investem o esforço necessário para atingir seus objetivos?
5. Eles proativamente determinam o caminho para atingir os objetivos?
6. Quando eles são desafiados, ou quando seus esforços são frustrados com obstáculos, eles criam alternativas para contornar os obstáculos?
7. Quando eles enfrentam problemas, eles continuam tentando ou desistem fácil?

8. Eles se concentram menos nos aspectos negativos da situação e mais em fazer planos para se preparar para o futuro?
9. Eles se adaptam bem às mudanças, incertezas?
10. Eles se recuperam facilmente quando enfrentam contratempos?
11. Eles conseguem crescer e se desenvolver quando enfrentam adversidades?

ATITUDES RELACIONADAS AO TRABALHO

1. Eles estão satisfeitos com a organização?
2. Eles estão satisfeitos com a função que desempenham?
3. Eles estão comprometidos organizacionalmente? Eles “vestem a camisa”?
4. Eles se engajam nos objetivos da organização como se fossem deles?

Alguma coisa que o Senhor(a) queira adicionar?

Apêndice D – Questionário Eletrônico

Caro(a) Sr.(a)

A presente pesquisa acadêmica visa investigar a relação entre o Sistema de Controle Gerencial e as percepções relacionadas ao trabalho. Sua resposta a esta pesquisa é muito importante, uma vez que irá permitir entender como os sistemas de controle gerencial impactam a percepção dos gestores. Os resultados deste estudo podem ajudar as organizações a melhorar seus sistemas de gestão, o que será benéfico para os gestores e também para a organização.

A pesquisa consiste em quatro blocos de questões. A sua participação neste estudo é voluntária e todas as suas respostas serão mantidas em sigilo. Nenhuma informação pessoal identificável será associada com suas respostas. A pesquisa deve levar cerca de 15 minutos para ser concluída. Ao terminar o preenchimento, pressione enviar e surgirá uma tela de confirmação de envio.

Sua participação é de fundamental importância! Desde já agradecemos por seu tempo e atenção.

Se o(a) Sr.(a) tiver dúvidas ou comentários, não hesite em entrar em contato pelo e-mail carolventurini@usp.br.

Muito obrigada,
Carolina Venturini Marcelino
Doutoranda em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP)

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Prof. Titular da Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Bloco I – Sistema de Controle Gerencial

Sistemas de controle gerencial são rotinas e procedimentos que os gestores utilizam para assegurar que recursos são obtidos e utilizados, eficaz e eficientemente, na realização dos objetivos organizacionais. Para isso, eles contam com instrumentos como, orçamento, *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, missão empresarial, plano de projetos de investimento, plano de recursos humanos, monitoramento de projetos etc.

Este bloco de perguntas tem a finalidade de mapear os instrumentos de controle usados na sua empresa de forma geral. As questões solicitam o seu nível de concordância, que pode variar de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Como prática, na sua organização:

	1	2	3	4	5	Não Sei
1. A missão e os valores centrais da empresa são claramente comunicados.						
2. Os principais gestores disseminam os valores centrais da empresa.						
3. Os colaboradores conhecem/são cientes dos valores fundamentais da empresa.						
4. A missão da empresa motiva os colaboradores a realizar ações que criam valor para a empresa.						
5. Na prática, as ações do dia a dia condizem com a missão da empresa.						

Como prática, na sua organização:

	1	2	3	4	5	Não Sei
1. O Código de Ética informa sobre os comportamentos considerados adequados pela organização.						
2. Os colaboradores conhecem/são cientes do Código de Ética da empresa.						
3. Quem não cumpre o Código de Ética ou se engaja em situações de riscos e atividades fora da política organizacional é punido de alguma forma.						
4. Há políticas ou diretrizes que estipulam limites estratégicos, definindo os níveis de risco que a organização está disposta a assumir.						
5. Os mecanismos de planejamento estratégico proporcionam uma direção sobre áreas/negócios que não devem ser explorados.						

Como prática, na sua organização, os sistemas de controle (como o orçamento, GPD, GMD, Gestão do Desempenho) são utilizados para as seguintes atividades:

	1	2	3	4	5	Não Sei
1. Definir metas.						
2. Negociar as metas.						
3. Comparar os resultados com o que foi planejado.						
4. Analisar as causas e efeitos das variações entre metas e resultados, a fim de definir planos de ações corretivas.						
5. Vincular os incentivos aos resultados obtidos.						
6. Subsidiar incentivos não financeiros como reconhecimento aos resultados alcançados.						
7. Assegurar que as decisões dos subordinados estão em linha com os objetivos organizacionais, sem que haja uma constante supervisão gerencial.						

Como prática, na sua organização:

	1	2	3	4	5	Não Sei
1. As informações geradas pelos sistemas de controle são interpretadas e discutidas em reuniões entre superiores, subordinados e pares.						
2. As informações geradas pelos sistemas de controles são importantes para o mais alto nível da gestão.						
3. Os sistemas de controle permitem chamar a atenção para as incertezas estratégicas (isto é, fatores que podem ameaçar ou invalidar a estratégia atual).						
4. Os sistemas de controle estimulam novas ideias e planos de ação, incentivando o surgimento de novas iniciativas estratégicas.						
5. Os sistemas de incentivos recompensam o comportamento criativo e inovador do colaborador.						
6. Há incentivos não financeiros, como expressões de aprovação e reconhecimento, quando o colaborador contribui com novas ideias.						

Por favor, insira aqui qualquer comentário que queira acrescentar:

Bloco II – Capital Psicológico

Abaixo estão afirmações que descrevem como você pode estar pensando sobre si mesmo(a) exatamente agora. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	1	2	3	4	5
Sinto-me confiante ao analisar um problema de longo prazo da empresa para encontrar uma solução.					
Se eu me encontrar em uma situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de resolvê-la.					
Quando enfrento um contratempo no trabalho, eu consigo me recuperar facilmente e seguir em frente.					

* Conforme determinação da Mind Garden. Inc., apenas uma amostra de 3, das 24 perguntas do *Psychological Capital Questionnaire* está sendo reproduzida.

Por favor, insira aqui qualquer comentário que queira acrescentar:

Bloco III – Percepções relacionadas ao trabalho

Nesta seção, você deve indicar como você se sente em relação ao trabalho que você realiza atualmente e, também, em relação à sua organização. Deve ser indicado o quanto você concorda com cada afirmação, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	1	2	3	4	5
1. De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.					
2. Eu dificilmente penso em deixar este trabalho.					
3. Em termos gerais, eu estou satisfeito(a) com as atividades que realizo.					
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com o seu emprego.					
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, dificilmente pensam em deixar o emprego.					

Serão apresentadas várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada.

	1	2	3	4	5
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma empresa para a qual é ótimo trabalhar.					
2. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.					
3. A organização me inspira a dar o meu melhor ao desempenhar o meu trabalho.					
4. A minha forma de pensar é muito parecida com os valores defendidos pela empresa.					
5. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa.					
6. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.					
7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.					

Por favor, insira aqui qualquer comentário que queira acrescentar:

Bloco V – Caracterização do respondente

Por favor, responda as seguintes questões:

1. Nome (apenas para controle da pesquisa, pois será mantido em sigilo)

2. Idade

3. Gênero

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outros

4. Qual o cargo ou função que ocupa na empresa?

☐ Coordenador(a)

☐ Gerente

5. Em qual Área você trabalha?

6. Em qual Unidade você trabalha?

7. A qual cargo você reporta suas atividades diretamente?

☐ Coordenador(a)

☐ Gerente

☐ Diretor

8. Qual o gênero do seu superior imediato?

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outros

9. Há quanto tempo trabalha na empresa (especificar em anos)?

10. Há quanto tempo está no cargo atual (especificar em anos)?

Por favor, insira aqui qualquer comentário que queira acrescentar:

Apêndice E – Contatos Realizados no Survey

***E-mail* enviado pela empresa aos gerentes/coordenadores com o survey**

PESQUISA FEA/USP

Prezados líderes,

A Empresa está apoiando a realização de uma pesquisa que está sendo conduzida pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

O objetivo da pesquisa é investigar **como o uso dos sistemas de controle gerencial afetam a percepção dos gestores sobre seu trabalho**. Os resultados fundamentarão a tese de doutorado em Controladoria e Contabilidade de Carolina Venturini Marcelino, orientada pelo professor Dr. Fábio Frezatti.

O preenchimento do questionário dura cerca de 15 minutos e os respondentes não serão identificados. Os resultados serão apresentados à Empresa por meio de um relatório executivo. Clique no link abaixo para acessar a pesquisa.

O prazo para a resposta é até o dia 02/02/2018.

Em caso de dúvidas ou comentários, entrar em contato pelos e-mails carolventurini@usp.br ou frezatti@usp.br.

Contamos com seu apoio.

Atenciosamente,

Empresa

E-mail de prorrogação do prazo do survey

PRAZO PRORROGADO

PESQUISA FEA/USP

Prezados líderes,

Estamos **prorrogando o prazo para responder a pesquisa até o dia 09 de fevereiro, próxima sexta-feira**. Contamos com sua participação pois, para ter validade, é preciso um número mínimo de respostas que não foi alcançado até hoje.

Reforçamos que o preenchimento do questionário dura cerca de 15 minutos e os respondentes não serão identificados. Os resultados serão apresentados à Empresa por meio de um relatório executivo e tem o objetivo de investigar como o uso dos sistemas de controle gerencial afetam a percepção dos gestores sobre seu trabalho.

Clique no [aqui](#) ou no link acima para acessar a pesquisa.

Em caso de dúvidas ou comentários, entrar em contato pelos e-mails carolventurini@usp.br ou frezatti@usp.br.

Contamos com seu apoio.

Atenciosamente,

Empresa

Apêndice F – Validade de Conteúdo

Avaliação do questionário (pré-teste)

1. Você considera que a Carta de Apresentação do questionário está adequada? Caso negativo, indique o que pode ser melhorado.
2. As afirmativas e as instruções são de fácil compreensão? Caso alguma não seja, por favor identifique-a e relate o que não está claro.
3. Você considera que há questões que apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indique quais questões.
4. Pensando no respondente como uma pessoa com cargo gerencial, você acredita ser capaz de responder a todas as questões colocadas? Teria dificuldades em quais questões e porquê?
5. Por favor, insira aqui qualquer comentário que queira acrescentar.

Apêndice G – Modelagem de Equações Estruturais

- Análise do Modelo Original, com todas as variáveis:

Valores das cargas cruzadas – Modelo Original

	Sistema de Controle Gerencial				Capital Psicológico					
VL de 1ª ordem	SC	SR	SD	SI	AE	ES	RE	OT	SAT	CO
SC1	0,608	0,352	0,333	0,368	0,140	0,106	0,145	0,138	0,246	0,275
SC2	0,856	0,606	0,546	0,611	0,279	0,328	0,326	0,220	0,414	0,418
SC3	0,821	0,499	0,417	0,465	0,197	0,229	0,185	0,184	0,216	0,281
SC4	0,845	0,541	0,552	0,529	0,368	0,323	0,327	0,227	0,381	0,393
SC5	0,815	0,556	0,517	0,485	0,315	0,194	0,284	0,250	0,404	0,360
SR1	0,359	0,599	0,247	0,210	0,264	0,202	0,178	0,100	0,192	0,220
SR2	0,458	0,541	0,236	0,288	0,090	0,159	0,121	0,151	0,090	0,191
SR3	0,283	0,563	0,266	0,286	0,329	0,301	0,270	0,219	0,305	0,270
SR4	0,492	0,723	0,503	0,471	0,197	0,317	0,411	0,238	0,386	0,340
SR5	0,432	0,655	0,431	0,400	0,186	0,209	0,254	0,124	0,340	0,313
SD1	0,255	0,292	0,477	0,344	0,136	0,191	0,162	0,119	0,182	0,318
SD2	0,397	0,434	0,710	0,451	0,253	0,270	0,244	0,088	0,233	0,254
SD3	0,398	0,343	0,754	0,455	0,402	0,310	0,180	0,163	0,393	0,429
SD4	0,445	0,408	0,745	0,530	0,217	0,355	0,282	0,165	0,306	0,419
SD5	0,476	0,410	0,833	0,498	0,343	0,365	0,237	0,179	0,434	0,432
SD6	0,526	0,473	0,770	0,554	0,293	0,348	0,234	0,133	0,334	0,370
SD7	0,548	0,528	0,774	0,554	0,302	0,399	0,297	0,219	0,369	0,456
SI1	0,421	0,365	0,568	0,679	0,243	0,344	0,269	0,170	0,263	0,373
SI2	0,376	0,395	0,513	0,665	0,237	0,287	0,238	0,301	0,264	0,423
SI3	0,461	0,455	0,589	0,844	0,355	0,343	0,281	0,261	0,354	0,405
SI4	0,478	0,435	0,537	0,857	0,375	0,414	0,295	0,235	0,496	0,411
SI5	0,618	0,451	0,466	0,780	0,328	0,381	0,320	0,224	0,484	0,410
SI6	0,501	0,437	0,394	0,727	0,289	0,347	0,246	0,232	0,484	0,350
AE1	0,222	0,371	0,309	0,367	0,662	0,530	0,476	0,293	0,505	0,380
AE2	0,264	0,277	0,258	0,266	0,827	0,550	0,509	0,283	0,496	0,255
AE3	0,423	0,369	0,407	0,358	0,789	0,382	0,333	0,233	0,432	0,252
AE4	0,287	0,233	0,339	0,408	0,848	0,501	0,414	0,299	0,510	0,409
AE5	0,249	0,201	0,281	0,267	0,792	0,508	0,422	0,284	0,462	0,313
AE6	0,125	0,103	0,197	0,180	0,755	0,504	0,357	0,240	0,443	0,215
ES1	0,194	0,226	0,370	0,359	0,492	0,772	0,627	0,328	0,420	0,522
ES2	0,214	0,243	0,405	0,353	0,528	0,780	0,445	0,356	0,485	0,556
ES3	0,166	0,228	0,245	0,397	0,341	0,597	0,412	0,331	0,366	0,385
ES4	0,326	0,355	0,357	0,331	0,450	0,696	0,395	0,329	0,525	0,493
ES5	0,244	0,381	0,345	0,374	0,490	0,797	0,509	0,350	0,479	0,505
ES6	0,203	0,277	0,197	0,210	0,466	0,704	0,386	0,398	0,420	0,410
RE1	0,298	0,315	0,280	0,356	0,337	0,450	0,708	0,461	0,501	0,457
RE2	0,278	0,383	0,279	0,311	0,468	0,446	0,831	0,474	0,427	0,476
RE3	0,104	0,216	0,070	0,040	0,274	0,288	0,508	0,129	0,257	0,214
RE4	0,208	0,224	0,254	0,281	0,439	0,523	0,762	0,503	0,455	0,435
RE5	0,215	0,313	0,220	0,256	0,407	0,517	0,758	0,442	0,423	0,398
RE6	0,261	0,336	0,198	0,187	0,344	0,446	0,612	0,376	0,213	0,416
OT1	0,099	0,191	0,146	0,137	0,177	0,316	0,428	0,726	0,256	0,307
OT2	0,039	0,141	0,044	0,124	0,100	0,253	0,313	0,722	0,263	0,249
OT3	0,247	0,230	0,132	0,332	0,218	0,369	0,486	0,795	0,310	0,369
OT4	0,256	0,237	0,143	0,262	0,364	0,439	0,562	0,801	0,409	0,418
OT5	0,291	0,229	0,246	0,251	0,368	0,386	0,391	0,692	0,410	0,347

OT6	0,026	0,072	0,174	0,125	0,145	0,147	0,210	0,463	0,269	0,164
SAT1	0,333	0,371	0,366	0,420	0,530	0,653	0,485	0,366	0,811	0,517
SAT2	0,388	0,368	0,372	0,479	0,523	0,475	0,406	0,315	0,818	0,443
SAT3	0,258	0,233	0,335	0,377	0,516	0,566	0,448	0,364	0,810	0,440
SAT4	0,317	0,396	0,267	0,319	0,335	0,317	0,422	0,435	0,672	0,384
SAT5	0,388	0,408	0,414	0,428	0,472	0,376	0,398	0,347	0,791	0,302
CO1	0,396	0,395	0,452	0,446	0,356	0,546	0,499	0,420	0,514	0,862
CO2	0,402	0,401	0,517	0,474	0,400	0,597	0,548	0,350	0,434	0,853
CO3	0,480	0,348	0,491	0,493	0,352	0,535	0,450	0,376	0,450	0,820
CO4	0,311	0,371	0,342	0,260	0,278	0,445	0,393	0,354	0,295	0,620
CO5	0,208	0,177	0,214	0,231	0,122	0,334	0,271	0,250	0,298	0,564
CO6	0,217	0,280	0,343	0,408	0,223	0,514	0,423	0,344	0,408	0,706
CO7	0,196	0,271	0,290	0,294	0,251	0,421	0,375	0,263	0,349	0,718

- Análise do Modelo Ajustado sem as variáveis SC2, SR2, SD1, ES3, RE3, OT6, SAT1 e CO5:

Valores das cargas cruzadas – Modelo Ajustado

VL de 1ª ordem	Sistema de Controle Gerencial				Capital Psicológico				SAT	CO
	SC	SR	SD	SI	AE	ES	RE	OT		
SC1	0,600	0,326	0,325	0,369	0,140	0,094	0,154	0,148	0,225	0,286
SC3	0,821	0,429	0,416	0,465	0,197	0,222	0,190	0,206	0,197	0,283
SC4	0,891	0,524	0,559	0,529	0,368	0,325	0,332	0,236	0,390	0,397
SC5	0,831	0,533	0,521	0,485	0,315	0,207	0,292	0,253	0,427	0,355
SR1	0,340	0,559	0,245	0,210	0,264	0,211	0,172	0,094	0,200	0,224
SR3	0,270	0,569	0,242	0,286	0,329	0,301	0,260	0,223	0,302	0,280
SR4	0,478	0,761	0,507	0,471	0,198	0,303	0,417	0,240	0,381	0,350
SR5	0,408	0,697	0,432	0,401	0,187	0,226	0,253	0,128	0,315	0,318
SD2	0,383	0,455	0,699	0,450	0,254	0,273	0,251	0,076	0,242	0,266
SD3	0,398	0,335	0,749	0,454	0,402	0,304	0,185	0,143	0,374	0,429
SD4	0,419	0,410	0,747	0,529	0,217	0,357	0,295	0,169	0,295	0,427
SD5	0,466	0,412	0,832	0,498	0,343	0,364	0,243	0,156	0,426	0,436
SD6	0,510	0,461	0,796	0,554	0,293	0,341	0,247	0,126	0,323	0,372
SD7	0,521	0,547	0,791	0,553	0,302	0,418	0,301	0,213	0,375	0,468
SI1	0,386	0,337	0,577	0,677	0,243	0,332	0,262	0,175	0,247	0,373
SI2	0,339	0,362	0,506	0,663	0,237	0,266	0,245	0,299	0,254	0,422
SI3	0,425	0,468	0,566	0,844	0,355	0,298	0,304	0,264	0,344	0,417
SI4	0,447	0,425	0,530	0,858	0,375	0,387	0,321	0,235	0,488	0,408
SI5	0,593	0,460	0,457	0,782	0,328	0,360	0,340	0,225	0,467	0,422
SI6	0,470	0,428	0,397	0,728	0,289	0,325	0,250	0,228	0,493	0,351
AE1	0,195	0,395	0,313	0,367	0,664	0,544	0,483	0,299	0,482	0,397
AE2	0,266	0,300	0,262	0,266	0,827	0,545	0,503	0,280	0,474	0,267
AE3	0,420	0,346	0,419	0,358	0,789	0,378	0,331	0,242	0,424	0,256
AE4	0,299	0,246	0,331	0,408	0,847	0,496	0,410	0,299	0,485	0,413
AE5	0,255	0,226	0,284	0,267	0,790	0,499	0,411	0,271	0,427	0,320
AE6	0,133	0,114	0,201	0,181	0,755	0,507	0,355	0,240	0,437	0,223
ES1	0,181	0,244	0,380	0,359	0,492	0,775	0,612	0,319	0,381	0,521
ES2	0,177	0,286	0,404	0,353	0,529	0,787	0,453	0,367	0,415	0,568
ES4	0,285	0,340	0,358	0,331	0,451	0,725	0,392	0,353	0,490	0,491
ES5	0,234	0,386	0,347	0,375	0,489	0,795	0,510	0,341	0,435	0,509
ES6	0,195	0,265	0,204	0,210	0,466	0,727	0,385	0,417	0,349	0,401
RE1	0,288	0,323	0,280	0,357	0,337	0,437	0,724	0,473	0,503	0,460
RE2	0,268	0,405	0,281	0,311	0,468	0,447	0,840	0,481	0,405	0,478
RE4	0,191	0,247	0,241	0,281	0,439	0,505	0,754	0,503	0,412	0,432
RE5	0,195	0,327	0,220	0,256	0,407	0,489	0,752	0,439	0,393	0,407
RE6	0,238	0,337	0,194	0,187	0,344	0,432	0,626	0,377	0,217	0,423
OT1	0,097	0,160	0,149	0,137	0,177	0,303	0,452	0,739	0,244	0,311
OT2	0,041	0,103	0,038	0,123	0,099	0,224	0,330	0,715	0,277	0,241
OT3	0,251	0,217	0,126	0,332	0,218	0,362	0,502	0,816	0,296	0,374
OT4	0,242	0,256	0,138	0,261	0,364	0,438	0,573	0,814	0,373	0,421
OT5	0,296	0,229	0,241	0,252	0,369	0,368	0,400	0,679	0,423	0,340
SAT2	0,360	0,395	0,385	0,480	0,523	0,481	0,416	0,309	0,800	0,436
SAT3	0,253	0,264	0,335	0,377	0,517	0,561	0,448	0,354	0,800	0,441
SAT4	0,299	0,410	0,259	0,319	0,335	0,306	0,416	0,423	0,730	0,381
SAT5	0,377	0,433	0,420	0,428	0,472	0,364	0,397	0,324	0,843	0,303
CO1	0,378	0,390	0,439	0,446	0,356	0,540	0,502	0,423	0,468	0,869
CO2	0,396	0,391	0,514	0,473	0,400	0,605	0,555	0,363	0,390	0,865

CO3	0,444	0,350	0,472	0,493	0,352	0,527	0,458	0,374	0,407	0,828
CO4	0,307	0,366	0,346	0,260	0,278	0,448	0,395	0,352	0,296	0,616
CO6	0,199	0,318	0,329	0,409	0,223	0,482	0,441	0,349	0,381	0,714
CO7	0,161	0,286	0,272	0,293	0,251	0,420	0,369	0,263	0,318	0,710

- Cálculo da AVE e da CC das Variáveis Latentes de segunda ordem:

carga	1 - carga^2
0,801	0,358399
0,748	0,440496
0,881	0,223839
0,873	0,237871
AVE	0,6848
CC	0,8964

carga	1 - carga^2
0,813	0,339031
0,855	0,268975
0,847	0,282591
0,706	0,501564
AVE	0,6520
CC	0,8817

- Modelo estrutural - Coeficiente estrutural e nível de significância

Anexo

Anexo A – Licença de Uso do Psychological Capital Questionnaire

Carolina Marcelino

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Carolina Marcelino to use the following copyright material:

Instrument: ***Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)***

Authors: ***Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.***

Copyright: ***"Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all medium."***

for his/her thesis/dissertation research.

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Fred Luthans".

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com