

## **EFEITOS COGNITIVOS HABILITANTES DOS MECANISMOS DE CONTROLES INFORMAIS E DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NA RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA E NO DESEMPENHO DE TAREFAS**

*ENABLING COGNITIVE EFFECTS OF INFORMAL CONTROL MECHANISMS AND INFORMATION SHARING ON PSYCHOLOGICAL RESILIENCE AND TASK PERFORMANCE*

**RAIMUNDA MACILENA DA SILVA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [macilena27@hotmail.com](mailto:macilena27@hotmail.com)

**CAMILA DA SILVA GONÇALVES WERNER**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [camila\\_sgoncalves@hotmail.com](mailto:camila_sgoncalves@hotmail.com)

**IAGO RIBEIRO BITENCOURT**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [iagorbitencourt@gmail.com](mailto:iagorbitencourt@gmail.com)

**VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

**ADRIANO MENDONÇA SOUZA**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [amsouza.sm@gmail.com](mailto:amsouza.sm@gmail.com)

**Resumo:** Esta pesquisa analisa os efeitos dos mecanismos de controles informais e do compartilhamento de informações na resiliência psicológica, compreendendo os seus reflexos consequentes no desempenho de tarefas. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de levantamento junto a 196 controllers de empresas atuantes no Brasil. Os resultados revelam que os mecanismos de controles informais influenciam a resiliência psicológica, seja de forma direta (pessoais) ou indireta (culturais), promovendo melhor desempenho de tarefas. Os mecanismos de controles informais, ao promover o compartilhamento de informações, potencializa os efeitos da resiliência psicológica. Por consequência, estes gestores tendem a realizarem suas atividades com maior persistência e eficácia, o que pode refletir positivamente no seu desempenho.

**Palavras-chave:** *Mecanismos de controles informais. Compartilhamento de informações. Resistência psicológica. Desempenho de tarefas.*

**Abstract:** *This research analyzes the effects of informal control mechanisms and information sharing on psychological resilience, understanding their consequent effects on task performance. Descriptive research, with a quantitative approach, was conducted through a survey of 196 controllers from companies operating in Brazil. The results reveal that the mechanisms of informal controls influence psychological resilience, either directly (personal) or indirectly (cultural), promoting better task performance. The informal control mechanisms, by promoting the sharing of information, enhance the effects of psychological resilience. Consequently, these managers tend to perform their activities with greater persistence and effectiveness, which can reflect positively on their performance.*

**Keywords:** *Mechanisms of informal controls. Information sharing. Psychological resistance. Task performance.*

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode ser definido como um norteador organizacional, direcionando as empresas às suas metas estratégicas, através da geração de informações aos gestores, que podem a partir disto exercer influência sobre o comportamento de outros membros da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Os SCGs abrangem controles formais e informais, e ambos são utilizados conjuntamente (ABERNETHY; STOELWINDER, 1995; GUIBERT; DUPUY, 1997; OTLEY, 1980). Sua eficácia relaciona-se a análise desses controles, impactando no desempenho das empresas (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Os controles formais são baseados em métodos mecanicistas e compreendem processos operacionais e sistemas padronizados (CHENHALL, 2003) sendo compostos por elementos como regras, políticas, códigos de ética, orçamento e medições de desempenho, orientando continuamente para o resultado organizacional, envolvendo a supervisão e a admissão de ações corretivas (FALKENBERG; HERRAMANS, 1995). Em contrapartida, os controles informais contêm práticas que não estão descritas e que frequentemente originam-se da cultura organizacional (LANGFIELD-SMITH, 1997). Sendo representados por símbolos e signos, que correspondem a valores, normas, crenças e tradições, e entendidos como guia para o comportamento dos funcionários (LEBAS; WEIGENSTEIN, 1986). Por isso exercem um papel significativo no SCG, pois a efetividade dos controles formais pode estar relacionada à natureza dos controles informais (FLAMHOLTZ et al., 1985; OTLEY, 1980).

Os controles informais são determinantes para preservação de um ambiente organizacional saudável (DONNELLY; KENNEDY; WIDENER, 2018). Esses controles englobam os mecanismos de controles de pessoal e culturais (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016). E direcionam os estímulos comportamentais das pessoas, direcionando-as à autorregulação e ao enaltecimento da cultura organizacional (OUCHI, 1979). Conforme Goebel e Weißenberger (2016) os mecanismos informais de controle impactam no grau de comprometimento organizacional e exercem grande contribuição para o melhor desempenho do SCG. Diante disto, há a indicação de maior dependência organizacional dos mecanismos de controle informais, pessoal e cultural, em relação aos mecanismos formais (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012).

Diante da importância relacionada aos resultados evidenciados por Goebel e Weißenberger (2017), outros estudos foram encontrados recentemente na literatura com relação aos controles informais, Almeida, Beuren e Monteiro (2021) analisaram os reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas, mediados pelos controles informais em uma empresa familiar. Monteiro e Lunkes (2021) verificaram os efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo.

Além disso, a literatura demonstra que identificar e usar as características próprias de caráter de cada indivíduo e relacioná-las com o propósito de trabalho são capazes de aprimorar habilidades de adaptação ao estresse (HITCHCOCK, 2021), e essa estratégia está ligada aos controles gerenciais, que são potencializados por uma variedade de mecanismos formais e informais, no entanto, cabe aos gestores implementá-los ou não (CHENHALL; MOERS, 2015; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016).

Pesquisas direcionadas para as áreas psicológica e comportamental na contabilidade, apontam a necessidade de investigar fatores que inferem ou contribuem para a resiliência e satisfação no trabalho, com a finalidade de propiciar uma melhoria no ambiente de trabalho e reduzir o esgotamento emocional e a intensa rotatividade (SMITH et al., 2020; MAHAMA; CHENG, 2013). Os líderes possuem um papel fundamental no estímulo desses resultados, e alguns mecanismos de controles gerenciais podem contribuir para o empoderamento psicológico, por meio de práticas organizacionais, como a cultura de aprendizagem, capacitação e comunicação colaborativa (MALIK; GARG, 2017). Portanto, organizações que querem atingir um nível de qualidade que promova a construção de resiliência psicológica entre seus funcionários devem se atentar a esses pontos (MCCRAY; PALMER; CHMIEL, 2016).

Um elemento importante para as organizações é o profissional resiliente, que se caracteriza principalmente por se adaptar a ambientes de incerteza e prosperar no mundo dos negócios (NÄSWALL *et al.*, 2013). Deste modo, ainda existem lacunas a serem exploradas para averiguar as condições que impactam na resiliência, principalmente, no mundo de trabalho contemporâneo, que passa por diversas transformações, desenvolvimento e está em constante movimento, fazendo com que os funcionários precisem estar preparados para lidar com muitos desafios interpessoais e intrapessoais (CHENG; KING; OSWALD, 2020).

As relações entre compartilhamento de informações (CI), resiliência psicológica (RP) e desempenho de tarefas (DT) combinadas com mecanismos de controle informais (MCI) indicam uma lacuna de investigação, neste sentido a pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos dos MCI e do CI na RP e no DT de profissionais controllers. Neste sentido, pretende-se contribuir para o campo do conhecimento ao explorar os efeitos desses mecanismos de controles e do CI na RP e no DT de profissionais controllers, compreendendo as suas percepções e implicações para a performance dos indivíduos no trabalho. Goebel e Weißenberger (2016) evidencia-se um maior nível de dependência de controles informais para as empresas atuais, e destaca-se a importância de estudá-las através desta perspectiva. Esses mecanismos são importantes fatores de coesão para um bom clima organizacional, relacionamento e consistência do comportamento de seus membros (GUIBERT; DUPUY, 1997).

Os achados desta pesquisa também possuem contribuições práticas e sociais, ao evidenciar o efeito dos controles informais, através de aspectos que podem potencializar ou impactar negativamente as ações comportamentais no âmbito empresarial. Desta forma, pode colaborar, fornecendo insights, para que as organizações promovam mudanças na cultura organizacional e na prática gerencial, visando melhorar o comportamento e a produtividade dos colaboradores através de um CI mais adequado e eficiente. O CI desenvolve uma integração entre as pessoas, trazendo a consciência de sua importância, propósito e reforçando a relevância do papel desenvolvido dentro da organização (AHRENS; CHAPMAN, 2004).

## **2 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA**

### ***2.1 Efeitos dos mecanismos de controles informais (MCI) no compartilhamento de informações (CI)***

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) devem ser adaptados visando oportunidades de aperfeiçoamento que beneficiem os processos, de forma estimule o mindset dos líderes positivamente para novas estratégias e práticas, causando um impacto positivo para a organização (BEUREN; SANTOS, 2019). Assim, as organizações precisam de mecanismos de controle que conduzam os empenhos dos funcionários para atividades que aumentam o desempenho organizacional (COELHO *et al.*, 2020).

A literatura aponta que os SCG devem ser constituídos por meio da interação entre controles formais e informais (BOFF; RAKOWSKI; BEUREN, 2021; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016), para alinhar o comportamento dos indivíduos com os objetivos da organização (BOFF; RAKOWSKI; BEUREN, 2021; SPRINKLE, 2003). Baseado na estrutura de objeto de controle de Merchant e Van der Stede, (2012), os mecanismos de controles informais (pessoal e cultural), juntamente com os formais, são capazes de amenizar problemas de controle nas organizações.

Os mecanismos de controles informais estão associados a menos desvantagens que os formais, pois afetam indiretamente o comportamento dos funcionários, apresentando resultados mais benéficos para a promoção do entendimento dos objetivos organizacionais (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Destacando-se como importantes elementos do SCG (BOFF; RAKOWSKI; BEUREN, 2021; FLAMHOLTZ *et al.*, 1985), por possibilitar controlar e motivar (controle pessoal) os funcionários ou incentivar o monitoramento mútuo (controle cultural) (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Exercendo influência nas atitudes de cada indivíduo, que podem ser através de costumes, tradições, padrões,

princípios e quando integralizado dentro de uma instituição, assumindo a função de regulamentar as ações e comportamentos (KRAUSZ, 2005).

O controle pessoal, na tentativa de atender e esclarecer os objetivos organizacionais, busca garantir que os funcionários tenham habilidades e recursos necessários para que desenvolvam suas atividades com eficácia, incluindo seleção, treinamentos e conscientização sobre as expectativas gerenciais, sendo que os dois últimos destacam-se por manter os funcionários informados e permite que estes adquiram as habilidades necessárias, o que pode proporcionar maior incentivo do CI (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016). Este tipo de controle relaciona-se positivamente com a motivação individual, que é observado através de um meio baseado em informação ao invés de restrição (DONNELLY; KENNEDY; WIDENER, 2018). Um processo de seleção de funcionários adequado e práticas de capacitação, proporciona funcionário com perfil e habilidades mais alinhadas com a organização e a função desenvolvida (CAMPBELL, 2012). Os indivíduos podem ser capacitados para aumentar a eficiência e a eficácia com que compartilham seu conhecimento especializado (UITDEWILLIGEN; WALLER, 2018), contribuindo para o entendimento de quais informações são relevantes ou não a serem compartilhadas (ANCONA; CALDWELL, 1992).

O controle cultural consiste em um conjunto de normas e valores sociais, que moldam e influenciam os funcionários para formar grupos diferentes, impactando na forma de trabalho, interação e liderança (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Esse tipo de controle busca maneiras de induzir as interações entre os funcionários (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016), para influenciar na sua conduta e aperfeiçoar a criatividade e a tolerância dos mesmos (BALIGA; JAEGER, 1984). Apresenta-se como uma ferramenta para coordenar as ações individuais e integrá-las às ações coletivas que levam a organização ao alcance de seus objetivos (KRAUSZ, 2005). Podendo ser utilizados para definir normas e valores esperados (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016), a serem compartilhados entre os membros da organização, buscando influenciar seus pensamentos e ações (FLAMHOLTZ, 1983), proporcionando maior interação entre diferentes gestores, desenvolvendo respeito pelo trabalho do outro e confiança interpessoal, o que estimula a vontade de compartilhar informações tácitas (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016).

Cuganesan, Hart e Steele (2016) evidenciam que, em relação às informações explícitas, os controles de pessoal devem ser explorados, especialmente quando apoiados por treinamento e conscientização que aumentam a autoeficácia e a capacidade de buscar assistência daqueles com maior experiência quando necessário. Além disso, o controle cultural desempenha um papel importante, proporcionando estreitamento das relações, respeito e compreensão mútua dos diferentes papéis que cada gestor desempenha, permitindo que ocorram oportunidades de compartilhar informações tácitas (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016).

Nesse contexto, pode-se admitir controles informais (pessoais e culturais) contribuem com a geração de informações para que os funcionários realizem suas tarefas de forma eficiente e satisfatória, colaborando para minimizar a desconformidade que pode ser causada por uma comunicação divergente (CRAVENS et al., 2004). Neste contexto, pressupõe-se que elevados níveis destes controles contribuem para um aumento no CI. Portando, as duas primeiras hipóteses testadas na pesquisa estabelecem que: Níveis mais altos de controles de pessoal (H1) e de controles culturais (H2) levam a um aumento do CI..

## ***2.2 Efeitos dos mecanismos de controles informais (MCI) na resiliência psicológica (RP) e no desempenho de tarefas (DT)***

Na busca de influenciar o comportamento dos indivíduos, os mecanismos de controles informais, demonstram-se mais apropriados (COELHO et al., 2021; JAWORSKI, 1988), pois podem ser utilizados para incentivar a motivação intrínseca dos funcionários e para assegurar comportamentos adequados (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Os mecanismos de controles de pessoal, buscam contribuir, por meio de seleção, treinamentos e desenvolvimento de pessoal (por exemplo), para garantir que os funcionários sejam devidamente qualificados para o seu respectivo trabalho e possuam conhecimento necessário para

realização de tarefas para as quais foram selecionados (CAMPBELL, 2012; GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Os mecanismos de controles culturais influenciam o comportamento dos funcionários (COELHO et al., 2021; JAWORSKI, 1988) por meio do fornecimento de orientações, enfatizando a importância das normas e valores organizacionais, incentivando o monitoramento para que se alcance os objetivos da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012).

Nesta perspectiva, tanto os mecanismos de controles pessoal, quanto cultural, são importantes elementos do SCG, em especial quando se trata de ambientes com níveis mais elevados de incerteza e risco (JAWORSKI, 1988), para lidar com diferentes adversidades (LINNENLUECKE, 2015). Essa característica desejável, é vista como resiliência e surge como um importante recurso dentro da organização (D'OLIVEIRA, 2014; LINNENLUECKE, 2015), para produzir resultados favoráveis (KUMPFER, 2002), baixos níveis de estresse psicológico (UTSEY et al., 2008) e atitudes de trabalho positivas (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

No ambiente organizacional e do trabalho, a resiliência relaciona-se às respostas individuais e organizacionais à turbulências e descontinuidade (BEUREN; SANTOS, 2019; CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014). Nessas situações de tensão, pressão e mudanças a resiliência encontra-se condicionada por fatores individuais e ambientais que podem contribuir para superar os riscos (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014).

No geral, a literatura sugere que a resiliência pode ser aprendível, medida e desenvolvida dentro dos funcionários, como por exemplo, por meio de treinamentos, preparando-os para o sucesso ou o fracasso (LINNENLUECKE, 2015; LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). Assim, os mecanismos de controles pessoais e culturais podem ser utilizados como incentivadores do desenvolvimento da resiliência individual dos funcionários, por auxiliar na escolha das pessoas adequadas e o controle cultural por contribuir para a integração dos funcionários com sucesso na cultura organizacional atual (GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016). Isso posto, indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance dos objetivos organizacionais e conseqüentemente no desempenho gerencial (D'OLIVEIRA, 2014; SHIN; TAYLOR; SEO, 2012).

Desta forma, pode-se admitir que níveis mais elevados desses controles informais podem contribuir para a obtenção de funcionários com maior RP, por meio do processo de selecionar pessoas com tais características e/ou promover o desenvolvimento das mesmas, por meio de treinamentos e proporcionando um ambiente organizacional que se propague a relevância das normas e valores organizacionais. Estas premissas permitem formular as seguintes hipóteses: Níveis mais altos de controles de pessoal (H3) e de controles culturais (H4) levam a um aumento da RP.

Ao proporcionar esse ambiente com maior capacidade de compartilhamento da relevância dos objetivos organizacionais, o uso destes mecanismos viabiliza maior autonomia individual (GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016), o que pode incentivar a motivação e instigar o comportamento dos funcionários (HERNANDEZ, 2008; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Assim, os valores são internalizados possibilitando melhor desempenho de tarefas no trabalho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012).

O desempenho de tarefas, refere-se a quão bem os gestores realizam suas tarefas no trabalho (MAHAMA; CHENG, 2013; ZONATTO, 2014). Esse desempenho em nível individual pode ser medido a partir das tarefas em que o funcionário foi contratado para desenvolver (MAHAMA; CHENG, 2013; ZONATTO, 2014). Assim, pressupõe-se que esse desempenho pode ser influenciado por fatores referente à capacidade, à vontade de executar e à oportunidade para a realização das atividades no trabalho (BLUMBERG; PRINGLE, 1982).

A partir de uma abordagem comportamental, característica do uso do SCG tem se demonstrado propício para proporcionar resultados com maior desempenho no trabalho (SANTOS et al., 2021), demonstrando-se ser influenciado de forma positiva direta (MAHAMA; CHENG, 2013) e indiretamente, quando mediado por variáveis como: compartilhamento de informação vertical (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), criatividade (KAVESKI; BEUREN, 2020), aprendizagem organizacional (SANTOS et al., 2021).

Nessa perspectiva, acredita-se que o uso dos mecanismos de controles pessoais e culturais por propiciar a motivação individual dos gestores, podem proporcionar melhor desempenho de suas tarefas (MAHAMA; CHENG, 2013; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Apoiados nessas premissas, foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa: Níveis mais altos de controles de pessoal (H5) e de controles culturais (H6) levam a um aumento no DT.

### ***2.3 Efeitos do compartilhamento de informações (CI) na resiliência psicológica (RP) e no desempenho de tarefas (DT)***

O CI refere-se à disposição de um indivíduo de compartilhar informações importantes de que possui, o que pode possibilitar redução dos níveis de assimetria de informação e obtenção de melhor desempenho gerencial (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Pois permite a comunicação de informações entre subordinado e superior (PARKER; KYJ, 2006), refletindo na motivação dos colaboradores, ao compartilhar os objetivos e visão da organização (LIBOREIRO; GUIMARÃES, 2018).

Estudo nacionais e internacionais têm investigado o CI em diferentes contextos. Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020); Mia e Patiar (2002) e Parker e Kyj (2006) investigaram o CI entre superior e subordinado no processo orçamentário e sua influência no desempenho gerencial. Silva e Beuren (2020), analisaram os efeitos dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico no risco interorganizacional, mediados pelo CI, em uma rede de franquia.

De acordo com Uitdewilligen e Waller (2018) ao enfrentar crises complexas, as equipes necessitam de diferentes tipos de compartilhamentos de informações para agir de forma equilibrada, com maior segurança e rapidez. O CI, tende a melhorar a consciência situacional compartilhada, que permite maior colaboração e sustentabilidade, além de melhorar o tempo de resposta à tomada de decisão, que conseqüentemente, aumenta a eficácia da missão, trazendo vantagem para toda a rede da cadeia de suprimentos (PETRENJ; LETTIERI; TRUCCO, 2012). Além disso, contribui para melhorar a resiliência da cadeia (Li et al., 2017).

Portanto, pode-se admitir que ao compartilhar informações referentes a situações específicas, oportunidades e problemas, pode-se contribuir para que os gestores tomem decisões fundamentadas e possam solucionar problemas com mais segurança (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014; PARKER; KYJ, 2006). Considerando que a resiliência está conectada à habilidade do enfrentamento de imprevistos e eventos turbulentos de forma antecipada (ANNARELLI; NONINO, 2016), pressupõe-se que o aumento do compartilhamento de informações pode aumentar a capacidade de adaptação, o que permite a formulação da sétima hipótese desta pesquisa: H7. Níveis mais altos de CI levam a um aumento da RP.

Na abordagem comportamental da contabilidade, as informações são consideradas fatores que motivam o melhor desempenho de tarefas de um grupo quando comparadas a uma análise individual (CHONG; MAHAMA, 2014), podendo facilitar a lealdade e a confiança dos funcionários na gestão da organização, promovendo a cooperação e a flexibilidade a todos os níveis gerenciais (MIA; PATIAR, 2002).

A transferência de conhecimento entre colaboradores dentro de uma organização, pode impactar diretamente nos resultados financeiros e no desempenho de tarefas, sendo capaz de gerar processos eficientes e ideias sólidas (AKGÜN; KESKIN, 2014). Diante do exposto e baseado nas evidências encontradas por Parker e Kyj (2006) e Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), sugere-se que o compartilhamento de informação vertical pode contribuir para um melhor desempenho dos indivíduos no trabalho. Assim, formula-se a oitava hipótese desta pesquisa: H8. Níveis mais altos de CI levam a um aumento no DT.

As atitudes, os comportamentos e o desempenho estão ligados intimamente à capacidade de adaptação, que compõem a essência psicológica dos indivíduos (LEHMKUHL; BISCARO, 2020). A resiliência, desenvolve habilidades e capacidades das pessoas para lidar com condições de incertezas, propiciando um melhor desempenho de atividades (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Funcionários resilientes, são capazes de atingir seus objetivos,

mesmo em situações adversas, agindo com rapidez frente às mudanças, recuperando-se dos desafios e aprimorando-se a partir da experiência vivenciada em situações de ameaça e risco (DARVISHMOTTEVALI; ALI, 2020). Malik e Garg (2017) e Cooke et al. (2016), encontraram evidências que sugerem que funcionários resilientes podem ser mais engajados no trabalho. Por serem mais propensos a se adaptarem de forma mais rápida, podendo refletir em um desempenho mais eficaz (FREDRICKSON et al., 2003; MALIK; GARG, 2017).

Indivíduos com maior grau de resiliência, tendem a ser mais comprometidos com a mudança, refletindo no alcance de melhor desempenho gerencial (D'OLIVEIRA, 2014; SHIN; TAYLOR; SEO, 2012). Diante disso, sugere-se que gestores mais resilientes tendem a apresentar melhores resultados no desempenho de suas tarefas. Portanto, a nona hipótese a ser testada nesta pesquisa assume que, nestas condições: H9. Níveis mais altos de RP levam a um aumento no DT.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa dos dados, realizada por meio de levantamento ou Survey, com a aplicação de questionário aos profissionais gestores com funções de Controller de empresas com operações no País. A população foi definida a partir da identificação das empresas operantes no País, que possuem gestores com funções de Controller. A definição da amostra procedeu-se com auxílio da rede de negócios LinkedIn®. Inicialmente, enviou-se um convite pela rede de negócios a profissionais cadastrados, no período de março a agosto de 2021. Após o aceite pelo profissional, foi enviado o link do questionário elaborado no Google Docs para sua participação voluntária na pesquisa. Encaminharam-se 1.411 convites, 657 aceitaram fazer parte da rede, no qual foi encaminhado o questionário. Obteve-se 196 respostas válidas. Constituindo assim, uma amostra não probabilística do tipo intencional, estabelecida a partir do retorno das respostas obtidas.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário composto por 38 questões objetivas de múltipla escolha, sendo 12 questões, destinada à caracterização do perfil dos respondentes e das organizações em que atuam, e 26 questões referente à verificação da percepção dos gestores sobre os construtos utilizados na pesquisa. As variáveis analisadas utilizadas no estudo foram estabelecidas a partir de estudos anteriores sobre a temática, porém de forma dissociada, assim, seu uso em conjunto é específico desta pesquisa. Na Tabela 1, é apresentada a síntese dos constructos utilizados no estudo, suas definições e operacionalização:

**Tabela 1. Construtos da pesquisa**

Constructos		Definições Operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Controles Informais	Controles de Pessoal	Refere-se a avaliação dos controles de entrada da organização utilizados na seleção dos funcionários.	Cinco indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Goebel e Weibenberger (2016)
	Controles Culturais	Refere-se a identificação da estrutura de normas, crenças e valores compartilhados pela organização que podem influenciar o comportamento dos funcionários.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	
Compartilhamento de Informações		Refere-se ao grau com que os gestores subordinados comunicam as informações sobre as condições locais de trabalho para seus superiores.	Três indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Parker e Kyj (2006)
Resiliência Psicológica		Refere-se ao nível da capacidade de adaptação a mudanças dos gestores.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Carvalho, Teodoro e Borges (2015)
Desempenho de Tarefas		Refere-se ao nível de satisfação apresentada pelo indivíduo em relação a tarefas específicas de seu trabalho.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Mahama e Cheng (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todas as afirmativas utilizadas no instrumento de pesquisa foram mensuradas em uma escala Likert de sete pontos, que avaliam o nível de concordância dos participantes, exceto no constructo de Desempenho de Tarefas que avalia o nível de satisfação em relação às suas atividades no trabalho. Antes da aplicação do questionário, este foi submetido à avaliação e validação teórica das questões de pesquisa por especialistas, sendo um professor pesquisador da área de contabilidade gerencial, Doutor em Ciências Contábeis e especialista nesta temática, e três profissionais controllers de organizações multinacionais, com atuação no País. Em seguida, realizou-se um pré-teste com respondentes potenciais, para se verificar a compreensibilidade da redação. Posteriormente, foi disponibilizado o link a ser enviado aos controllers que aceitaram participar da pesquisa.

Para se analisar os dados coletados, estes foram tabulados em planilhas eletrônicas e submetidos a tratamento estatístico no software SPSS® 22.0. Inicialmente, procedeu-se à avaliação de dados ausentes, em que todos os 196 questionários foram mantidos, por estarem preenchidos adequadamente. Em seguida, realizou-se a análise de frequência dos dados coletados na pesquisa, envolvendo a estatística descritiva, com a identificação do intervalo teórico (escala utilizada) seguida do intervalo real (máximo e mínimo), média e desvio padrão.

Frente a esta avaliação, realizou-se a análise fatorial para a validação dos constructos teóricos de mensuração, conforme procedimentos recomendados por Hair *et al.* (2009), no qual, foram observados o agrupamento dos indicadores em seus respectivos constructos, as cargas fatoriais (mínimo 0,60) e os resultados da significância do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de KMO, além da Variância Total Explicada. Os critérios utilizados para análise fatorial dos constructos foram: alfa de Cronbach  $> 0,70$ , Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  $> 0,50$ , teste de esfericidade de Bartlett  $p < 0,05$ , cargas fatoriais dos indicadores  $> 0,35$  e comunalidades  $> 0,60$ , conforme recomendado por Hair *et al.* (2009), considerando o tamanho da amostra.

Após a realização desta avaliação e purificação dos constructos, realizou-se a análise dos dados por meio de estatística descritiva, matriz de correlações, análise de caminhos e adicionalmente, procedeu-se com a regressão linear múltipla, para avaliar se as variáveis que compõem o perfil dos Controllers, participantes da pesquisa, são capazes de influenciar as variáveis analisadas na pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da análise fatorial e a estatística descritiva dos constructos analisados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2. Resultados da Análise Fatorial e Estatística Descritiva**

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
MCP	0,870	0,824	485,738	66,157	MCP1	0,816	0,666	1,00	7,00	5,15	1,41	RIP1	0,796	0,634	1,00	7,00	5,96	0,96
MCC	0,900	0,869	847,661	68,010	MCP2	0,848	0,718	1,00	7,00	4,78	1,61	RIP2	0,780	0,608	1,00	7,00	6,21	0,98
CI	0,921	0,749	444,746	86,473	MCP3	0,781	0,610	1,00	7,00	5,28	1,41	RIP3	0,842	0,708	1,00	7,00	5,99	1,06
RIP	0,888	0,893	579,013	64,431	MCP4	0,806	0,650	1,00	7,00	5,23	1,70	RIP4	0,802	0,644	1,00	7,00	6,42	0,81
DT	0,847	0,866	478,286	58,979	MCP5	0,815	0,664	1,00	7,00	4,80	1,67	RIP5	0,780	0,608	2,00	7,00	6,12	0,97
					MCC1	0,764	0,583	1,00	7,00	5,55	1,40	RIP6	0,815	0,664	1,00	7,00	6,11	0,99
					MCC2	0,588	0,346	1,00	7,00	4,60	1,70	DT1	0,828	0,686	2,00	7,00	5,97	0,91
					MCC3	0,842	0,710	1,00	7,00	5,48	1,56	DT2	0,664	0,441	1,00	7,00	5,59	1,21
					MCC4	0,878	0,771	1,00	7,00	4,97	1,67	DT3	0,800	0,641	3,00	7,00	6,08	0,83
					MCC5	0,919	0,844	1,00	7,00	5,14	1,62	DT4	0,790	0,625	1,00	7,00	5,73	1,08
					MCC6	0,909	0,826	1,00	7,00	4,99	1,57	DT5	0,769	0,591	3,00	7,00	6,11	0,74
					CI1	0,932	0,869	1,00	7,00	6,38	1,02	DT6	0,746	0,556	2,00	7,00	6,08	1,08
					CI2	0,946	0,895	1,00	7,00	6,38	0,95	CI3	0,911	0,831	1,00	7,00	6,21	0,98

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a análise fatorial exploratória realizada, conforme apresentado na tabela 2, revelaram a validação dos constructos, verificando-se que todos os indicadores de cada constructo de mensuração, agruparam em seus respectivos fatores, alcançando carga fatorial superior a 0,5. Os indicadores do teste do KMO de cada constructo foram superiores a 0,7 em todos os casos, sendo todos os modelos significativos. A Variância Total Explicada para todos os constructos de mensuração é superior a 58% e o valor do Alfa de Cronbach superior a 0,8, o que indica uma confiabilidade adequada dos constructos de mensuração, revelando assim, que os constructos são adequados e possuem um elevado poder explicativo para a análise das relações investigadas nesta pesquisa. O mesmo é observado em relação aos resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett, revelando adequação das análises realizadas para avaliar a consistência geral dos dados. Indicando que a composição final destes constructos é adequada e possuem um elevado poder explicativo para as relações investigadas nesta pesquisa.

Os resultados apresentados na tabela 2 revelam que para todos os indicadores analisados, observou-se valores mínimos e máximos em relação aos níveis de concordância ou discordância dos questionamentos apresentados na pesquisa. Esses resultados indicam que nem todos os gestores percebem o uso dos indicadores de mecanismos de controle pessoal e cultural como presentes no seu ambiente de trabalho. Do mesmo modo, nem todos os participantes que compõem a amostra, apresentam nível elevado de compartilhamento de informações (CI), resiliência psicológica (RP), e desempenho de tarefas (DT).

Esses resultados fornecem importantes indicativos que reforçam a oportunidade de análise desta pesquisa, pois diferentes níveis de CI, RP e DT podem ser influenciados de alguma forma por diferentes níveis de uso dos Mecanismos de Controles Informais (MCI), assim como pela interação entre as variáveis estudadas, na relação existente entre MCI e DT. A tabela 3 apresenta os resultados da análise da matriz de correlações entre as variáveis objeto de estudo.

**Tabela 3. Matriz de Correlações**

Variáveis	MCP	MCC	CI	RP	DT
<b>MCP.</b> Mecanismos de Controles Pessoais	1				
<b>MCC.</b> Mecanismos de Controles Culturais	,775**	1			
<b>CI.</b> Compartilhamento de Informações	,345**	,379**	1		
<b>RP.</b> Resiliência Psicológica	,275**	,278**	,493**	1	
<b>DT.</b> Desempenho de Tarefas	,305**	,309**	,283**	,454**	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 3, demonstram que todas as variáveis analisadas apresentam algum nível de relação significativa e positiva. Contudo essas relações identificadas nesta etapa da pesquisa são fracas, havendo apenas uma forte relação entre os mecanismos de controle pessoal e cultural. Esses resultados sugerem que quando uma organização adota os mecanismos de controles pessoais (MCP), ela se torna mais propensa a adoção de mecanismos de controles culturais (MCC).

Além disso, também sugerem que a principal variável que exerce influência significativa na RP é o CI, do mesmo modo em que a RP exerce maior influência no DT. Os resultados sugerem também que maiores níveis de MCP e MCC refletem em maiores níveis de CI, refletindo na RP, influenciando em melhores níveis de DT.

Estes resultados convergem com a suposição de que os MCI (cultural e pessoal) podem influenciar nas atitudes, comportamentos (JAWORSKI, 1988; KRAUSZ, 2005) e na motivação individual dos funcionários (HERNANDEZ, 2008), gerando um ambiente mais propício ao CI (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016), refletindo na atitude dos gestores para solucionar problemas com mais segurança (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014; PARKER; KYJ, 2006), possibilitando melhorar a performance organizacional (VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018), e elevando o desempenho gerencial (D'OLIVEIRA, 2014; SHIN; TAYLOR; SEO, 2012).

Com o objetivo de responder às hipóteses de pesquisa, procedeu-se à análise das relações teóricas objeto deste estudo. Os resultados da análise de trajetórias realizada para avaliar os efeitos dos Mecanismos de Controles Pessoais (MCP) nas variáveis investigadas são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4. Resultados da Análise de Trajetórias dos Efeitos dos Mecanismos de Controles Pessoais**

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	$\beta$ -standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CI	MCP	0,345	5,115	,000*	0,119	2,57756	26,167	,000 <sup>b</sup>
RP	MCP	0,119	1,798	,074**	0,256	4,02196	33,158	,000 <sup>b</sup>
	CI	0,452	6,836	,000*				
DT	MCP	0,189	2,801	,006*	0,242	3,91882	20,394	,000 <sup>b</sup>
	CI	0,026	0,355	,723 <sup>ns</sup>				
	RP	0,389	5,337	,000*				

Legenda: CI: Compartilhamento de Informações; MCP: Mecanismos de Controles Pessoais; RP: Resiliência Psicológica; DT: Desempenho de Tarefas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados das análises de trajetórias dos Efeitos dos MCP demonstrados na tabela 4, revelam que os MCP influenciam positivamente o Compartilhamento de Informações (CI). Esses resultados fornecem evidências que permitem confirmar a primeira hipótese desta pesquisa: H1. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento do CI. Os MCP adotados para seleção e treinamentos dos gestores, tem proporcionado que esses gestores se demonstrem mais dispostos a compartilhar as informações privadas a seus superiores, permitindo que os funcionários adquiram mais habilidades e conhecimentos (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016; CHOW et al., 1999). Nessas condições, supondo que algumas informações talvez não sejam compartilhadas por falta de conhecimento do funcionário ou por este não reconhecer que seja de sua atribuição (CHOW et al., 1999), o uso de MCP como seleção e treinamentos tende a potencializar o CI. Sugerindo que maiores níveis de controles pessoais contribuem para maior CI.

As evidências encontradas também revelam que o uso de MCP impacta positivamente na RP, permitindo aceitar a hipótese: H3. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento da RP. Os MCP, adotados por meio da seleção e treinamento dos gestores, têm contribuído para que os gestores participantes desta pesquisa, sejam mais propensos a atitudes resilientes em suas atividades. Pois a RP por ser aprendível (LINNENLUECKE, 2015) tem propensão de ser potencializada com o uso de mecanismos de controles pessoais, como por exemplo, quando a organização promove um treinamentos, com o objetivo de melhorar a forma com que os gestores lidam com as mudanças, adversidades ou risco (LINNENLUECKE, 2015; LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006).

Esses resultados convergem com a literatura, confirmando empiricamente que os MCP, são importantes antecedentes da RP, por proporcionar a avaliação dos controles de entrada utilizados na seleção dos funcionários, permitindo o cuidado de selecionar aqueles que se adequam a uma determinada posição de trabalho (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016) e para lidar com diferentes adversidades (LINNENLUECKE, 2015). Os resultados desta pesquisa, assemelham-se com os resultados encontrados por Khan et al. (2017) que identificaram que as práticas que oportunizam treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, demonstraram-se importantes para o aprimoramento das habilidades e resiliência dos funcionários para lidar com ambientes de tarefas incertas e possibilitar um melhor enfrentamento do estresse e esgotamento relacionados ao trabalho.

Os resultados revelam ainda, os efeitos diretos, positivos e significativos dos MCP no DT, o que permite confirmar a quinta hipótese desta pesquisa: H5. Níveis mais altos de controles de pessoal levam a um aumento no DT. Os MCP são traçados para impulsionar as motivações de cada funcionário individualmente e alinhar com os objetivos organizacionais, impactando diretamente no DT (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016).

Esses resultados, sugerem que os mecanismos adotados nas empresas pesquisadas, tem oportunizado, por meio de controles pessoais na seleção e treinamentos dos seus gestores, um

ambiente propício para o seu desenvolvimento, posto que esses gestores demonstraram um maior grau de satisfação quanto a qualidade do trabalho realizado. Nessas condições, esses resultados permitem inferir que o uso de MCP tende a potencializar o DT, possibilitando a promoção de conhecimentos necessários para que os gestores realizem suas tarefas (CAMPBELL, 2012; GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012).

Os achados da pesquisa também revelam efeitos positivos do CI na RP, o que permite suportar que: H7. Níveis mais altos de CI levam a um aumento da RP. Gestores que compartilham informações com seus superiores, demonstraram-se mais propensos a lidar com a adversidade, desenvolvendo comportamentos resilientes. Pois a prática de compartilhar informações, possibilita e incentiva os colaboradores a expressarem suas opiniões, impactando positivamente na resiliência e motivação (DEKOULOU; TRIVELLAS, 2015).

Esses resultados estão alinhados aos resultados de Uitdewilligen e Waller (2018), que identificaram o CI fundamental frente a necessidade de uma resposta rápida quando enfrentam crises complexas e com altos níveis de pressão de tempo. Além disso, esses resultados assemelham-se com os resultados de Li et al. (2017), em que o CI se demonstrou contributivo para melhorar a resiliência da cadeia de fornecedores.

Desta forma, essas evidências, permitem inferir que o compartilhar informações sobre situações específicas, pode favorecer para que os gestores tomem decisões fundamentadas para solucionar problemas, potencializando o desenvolvimento da RP dos gestores (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014; PARKER; KYJ, 2006). Contudo, não impactam diretamente no DT. Desta forma, não se pode admitir que: H8. Níveis mais altos CI levam a um aumento no DT. Esses resultados sugerem que os efeitos do CI são indiretos no DT, mediados por outras variáveis intervenientes, como a RP dos controllers, tendo em vista que o CI tende a impactar positivamente na resiliência e motivação (DEKOULOU; TRIVELLAS, 2015).

No caso da amostra analisada, a satisfação em relação ao DT, não demonstraram influenciadas diretamente quando os gestores compartilham informações com seus superiores. Ao contrário dos resultados obtidos por Parker e Kyj (2006) e Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), que identificaram efeito positivo e significativo do CI no DT. Entretanto, os resultados apontaram efeitos indireto, quando mediado pela RP, pois foi identificado efeitos positivo e significativo da RP no DT, fornecendo evidências que permitem confirmar a nova hipótese da pesquisa: H9. Níveis mais altos de RP levam a um aumento no DT. Gestores que se sentem com maior capacidade de lidar com as adversidades com otimismo e superação, demonstram-se mais satisfeitos com o desempenho de suas tarefas no trabalho, apresentando satisfação em relação a qualidade, eficiência e cumprimento de prazos.

Esses resultados convergem com os resultados evidenciados por Malik e Garg (2017) e Cooke et al. (2016), que identificaram que funcionários resilientes tendem a ser mais engajados no trabalho. Nesse sentido, esses resultados sugerem que os gestores que apresentam características de resiliência, tendem a apresentar melhor desempenho de suas tarefas, por promover a capacidades para lidar com condições de incertezas, impactando de forma positiva no desempenho de suas atividades (D'OLIVEIRA, 2014; SHIN; TAYLOR; SEO, 2012; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MALIK; GARG, 2017).

Quanto a análise de trajetória dos efeitos dos MCP no CI, na RP e no DT, os resultados revelam que MCP influenciam direta e positivamente o CI, a RP e o DT. O CI potencializa a RP, porém os seus efeitos não são percebidos diretamente no DT. A RP influencia direta e positivamente o DT. Desta forma, os resultados permitem inferir que a adoção dos MCP ao potencializar o CI, interage dentro do ambiente, promovendo a RP dos indivíduos, influenciando indiretamente no seu DT.

Os resultados da análise de trajetórias realizada para avaliar os efeitos dos Mecanismos de Controles Culturais (MCC) nas variáveis investigadas na pesquisa, são apresentados na tabela 5:

**Tabela 5. Resultados da Análise de Trajetórias dos Efeitos dos Mecanismos de Controles Culturais**

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	$\beta$ -standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CI	MCC	0,379	5,669	,000*	0,143	2,54138	32,480	,000 <sup>b</sup>
RP	MCC	0,106	1,589	,116ns	0,253	4,02953	32,671	,000 <sup>b</sup>
	CI	0,453	6,739	,000*				
DT	MCC	0,194	2,842	,005*	0,243	3,91654	20,492	,000 <sup>b</sup>
	CI	0,017	0,222	,824ns				
	RP	0,392	5,389	,000*				

Legenda: CI: Compartilhamento de Informações; MCC: Mecanismos de Controles Culturais; RP: Resiliência Psicológica; DT: Desempenho de Tarefas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta etapa da pesquisa, os resultados encontrados demonstraram que, da mesma forma que os MCP, os MCC também influenciam positivamente o CI (H2) e o DT (H6). Esses resultados fornecem evidências que permitem suportar que: Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento do CI (H2) e no DT (H6). Os MCC podem impulsionar o processo de comunicação e potencializar o CI (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016), além de incentivar a motivação individual dos gestores, o que pode proporcionar melhor desempenho de suas atividades no trabalho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012; MAHAMA; CHENG, 2013).

Assim, tanto o CI e o DT tendem a serem potencializados com o uso de tais mecanismos de controle informais, tendo em vista este proporciona estreitamento das relações, oportunizando um ambiente propício para o CI (CUGANESAN; HART; STEELE, 2016) e para incentivar a motivação individual (HERNANDEZ, 2008), possibilitando melhor desempenho no trabalho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Estes resultados sugerem que maiores níveis de controles informais (pessoais e culturais) contribuem para que os controllers compartilhem mais informações a seus superiores e para que apresentem maior desempenho na realização de suas tarefas.

Contudo, os resultados demonstram que os MCC, diferentemente dos MCP, não impactam diretamente na RP. Desta forma, não se pode admitir que: H4. Níveis mais altos de controles culturais levam a um aumento da RP. Os ambientes que possuem uma maior imersão de MCC, promovem maiores níveis de resiliência, tanto individualmente quanto coletivamente, mas estes impactos dependem da acessibilidade que a organização possibilita a seus colaboradores (HOEGL; HARTMANN, 2020). Esses resultados sugerem que os efeitos dos MCC são indiretos na RP, mediados por outras variáveis intervenientes, como o CI pelos controllers. Isso porque, os resultados indicam influência positiva e significativa do CI na RP. Podendo-se admitir que: H7. Níveis mais altos de CI levam a um aumento da RP. O CI tende a motivar os gestores (LIBOREIRO; GUIMARÃES, 2018) e a melhorar a resiliência dos mesmos (UITDEWILLIGEN; WALLER, 2018).

Assim, pode-se inferir que quando os gestores compartilham informações privadas com seus superiores tendem a impactar no aumento da sua RP. Entretanto, não impactam diretamente no DT, embora seja considerado um fator importante para gerar processos eficientes (AKGÜN; KESKIN, 2014) e motivar o desempenho individual e em grupo (CHONG; MAHAMA, 2014). Desta forma, não se pode admitir que: H8. Níveis mais altos de CI levam a um aumento no DT.

Estes achados sugerem que os efeitos do CI são indiretos no DT, mediados por outras variáveis intervenientes, como a RP dos controllers. Tendo em vista que os efeitos da RP no DT foram confirmados, o que permite suportar que: H9. Níveis mais altos de RP levam a um aumento no DT. Esses achados indicam que profissionais mais resilientes tendem a apresentar melhores desempenho de suas atividades no trabalho.

Estes resultados demonstram que ambos os mecanismos de controles informais (MCP e MCC), são importantes antecedentes do CI, que interagem para potencializar a RP dos controllers e o seu DT, pois profissionais mais resilientes apresentam melhor desempenho. O CI influencia positivamente na RP, aumentando a colaboração e o equilíbrio para enfrentar as adversidades



Em relação aos efeitos das variáveis de caracterização relacionadas ao gestor e ao cargo que ocupa, os resultados indicam que apenas o tempo de trabalho na função (TTF), nível hierárquico (NHF) e o nível de uso do SCG para fins de avaliação de desempenho (NUSCGAD), são variáveis que podem discriminar os resultados da pesquisa. Desta forma, os gestores que possuem mais TTF, são mais propensos a apresentar melhor DT, em contrapartida, gestores que estão em cargos de menor NHF, são mais propensos a perceberem os benefícios do uso de MCP e MCC.

O Nível de Utilização do SCG para fins de Avaliação de Desempenho (NUSCGAD) está positivamente relacionado com o uso do MCP e MCC, influenciando positivamente o CI, a RP e o DT. Os gestores de organizações com maior NUSCGAD, estão mais propensos a perceberem o uso dos MCP e MCC. Nesta condição, o CI e a RP são potencializados, tendendo a refletir positivamente no DT dos gestores.

O SCG é uma ferramenta importante para o gerenciamento de informações, capaz de influenciar na cooperação por parte dos colaboradores (FLAMHOLTZ *et al.*, 1985) e contribuir para o sucesso das organizações (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Pois quando a empresa avalia o desempenho de um colaborador, este tende a ter maior preocupação em atingir os resultados esperados (JORDÃO; MELO; SOUSA NETO, 2016). O que sugere que o uso dos MCI oportuniza melhorias no desempenho das funções desenvolvidas (SANTOS *et al.*, 2021).

Quanto aos efeitos das variáveis de caracterização organizacional, destaca-se as evidências de que gestores de organizações mais antigas são os que apresentam melhor DT. Para Merchant e Van Der Stede (2012) os princípios e crenças organizacionais são internalizados e podem gerar um melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, individual. Esses resultados são convergentes com os achados de Tomazzoni *et al.* (2020) de que os gestores produtivos, necessitam de suporte para manter um melhor desempenho de tarefas, e o mesmo está relacionado a um vínculo a valores tradicionais das organizações, sendo que o tipo de vínculo influencia o desempenho no individual no trabalho. Nesse sentido, supõem-se que organizações mais antigas, por serem mais estruturadas e possuírem uma cultura organizacional mais consolidada, podem promover um ambiente mais propício para que os gestores dessas organizações realizem suas atividades com melhor desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa explorou os efeitos dos mecanismos de controles informais (MCI) e do compartilhamento de informações (CI) na resiliência psicológica (RP), compreendendo os seus reflexos no desempenho de tarefas (DT) de 196 controllers de empresas atuantes no Brasil. Os resultados revelam que os mecanismos de controles analisados no estudo influenciam a resiliência individual psicológica, seja de forma direta (pessoais) ou indireta (culturais), promovendo melhores performances gerenciais.

Os resultados revelam ainda, que os MCI, ao promoverem o CI, potencializam seus efeitos na RP e conseqüentemente, os gestores tendem a melhorar o seu DT. Quando uma organização utiliza esses mecanismos informais ao selecionar e desenvolver profissionais com perfil dentro da perspectiva desejada, os mesmos tendem a demonstrar-se mais propensos a lidar com situações adversas. Assim, esses controles contribuem para que os controllers, tenham mais conhecimento e desta forma, sintam-se mais seguros para propor soluções, levando-os a compartilhar mais informações com seus superiores, possibilitando maior capacidade de encontrar respostas e superar momentos de crise. Controllers mais resilientes, apresentam predisposição, ao deparar-se com situações adversas, de serem mais proativos e otimistas, proporcionando melhores resultados no desenvolvimento de suas tarefas.

Estas evidências indicam que os controles informais potencializam o desempenho dos gestores na realização de suas tarefas, uma vez que propiciam o desenvolvimento das capacidades cognitivas individuais. Além disso, indicam a relevância do uso dos controles informais para promover níveis mais elevados de CI para potencializar a RP dos controllers. O CI desenvolve uma integração entre as pessoas, reforçando a relevância do seu papel desenvolvido dentro da

organização (AHRENS; CHAPMAN, 2004). Nestas circunstâncias, os gestores tendem a realizarem suas atividades no trabalho com mais qualidade, precisão e eficiência, o que pode contribuir para maior satisfação dos usuários dessas atividades, refletindo de forma positiva no desempenho gerencial e conseqüentemente da organização como um todo.

Estudos na literatura sugerem que gestores resilientes são capazes de adaptarem-se de forma mais acelerada e de apresentar desempenho eficaz (FREDRICKSON *et al.*, 2003; MALIK & GARG, 2017), atingindo seus objetivos, mesmo em situações adversas (DARVISHMOTEBALI; ALI, 2020; MALIK; GARG, 2017). Contudo, no que tange aos seus antecedentes, os efeitos dos controles informais ainda é um campo pouco explorado, tendo em vista que no âmbito organizacional, ainda existem lacunas na investigação das condições que impactam na resiliência (CHENG; KING; OSWALD, 2020). Assim, os resultados desta pesquisa contribuem para a área do conhecimento, agregando conhecimento sobre o tema, ao demonstrar em quais condições o uso dos MCI propicia melhores níveis de CI e de RP, resultando em melhor DT dos controllers.

Estes resultados apresentam também contribuições práticas e sociais ao evidenciar o efeito dos controles informais, que ao serem utilizados de forma adequada, podem potencializar o CI e a capacidade de resiliência dos gestores, possibilitando que estes apresentem melhores resultados gerenciais. Por conseguinte, este estudo fornece insights, para que as organizações promovam mudanças na sua cultura organizacional e nas suas práticas gerenciais, visando melhorar o comportamento e o desempenho dos gestores.

A pesquisa apresenta também algumas limitações metodológicas, contudo fornece evidências que encorajam a promoção de novos estudos. O estudo sobre o uso dos mecanismos de controles informais no âmbito da literatura contábil é recente e avança timidamente, evidenciando uma relevante lacuna de pesquisa. Investigar e compreender os indicadores do uso desses mecanismos podem contribuir para se conhecer os possíveis determinantes para sua aplicação.

Além disso, é pertinente que seja investigado e analisado seus reflexos no comportamento e atitudes, o que também instiga a realização de novas pesquisas que analisem as interações desses mecanismos de controles com outras variáveis organizacionais e comportamentais. Assim como, sugere-se que outras variáveis antecedentes e conseqüentes da resiliência psicológica no contexto gerencial sejam analisadas, tendo em vista que esta, se mostrou uma importante variável neste estudo, para se compreender o desempenho gerencial.

## REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M.; STOELWINDER, J. The role of professional control in the management of complex organizations. **Accounting, organizations and society**, v. 20, n. 1, p. 1-17, 1995.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant Chain. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6918-6937, 2014. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>

ALMEIDA, D.; BEUREN, I.; MONTEIRO, J. Reflexos dos Valores Organizacionais no Sistema de Recompensas na Empresa Familiar. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 140-159, 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1-18, 2016.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 634–665, 1992.  
<https://doi.org/10.2307/2393475>

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2008.

BALIGA, R. B.; JAEGER, A. M. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. **Journal of International Business Studies**, v. 15, p. 25–40, 1984.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490480>

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. D. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 81, p. 307–323, 2019.  
<https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>

BLUMBERG, M.; PRINGLE, C. D. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. **Academy of management Review**, v. 7, n. 4, p. 560–569, 1982. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>

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

CAMPBELL, D. Employee Selection as a Control System. **Journal of Accounting Research**, v. 50, n. 4, p. 931–96, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00457.x>

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M. L. M.; BORGES, L. de O. Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 2, p. 287–295, 2014.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335031819016>

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

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

CHENG, S. K.; KING, D. D.; OSWALD, F. L. Human Performance Understanding How Resilience is Measured in the Organizational Sciences Understanding How Resilience is Measured in the Organizational Sciences. **Human Performance**, v. 1, p. 1–34, 2020.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1744151>

CHONG, K. M.; MAHAMA, H. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 3, p. 206–222, 2014.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>

CHOW, C. W.; HARRISON, G. L.; MCKINNON, J. L.; WU, A. Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 7, p. 561–582, 1999.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00022-7)

COELHO, F. J.; EVANSCHITZKY, H.; SOUSA, C. M.; OLYA, H.; TAHERI, B. Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 753-764, 2021.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.055>

COOKE, F. L.; COOPER, B.; BARTRAM, T.; WANG, J.; MEI, H. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1239-1260, 2016. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>

CRAVENS, D. W.; LASSK, F. G.; LOW, G. S.; MARSHALL, G. W.; MONCRIEF, W. C. Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. **Journal of Business Research**. V. 57, n. 3, p. 241-248, 2004.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00322-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00322-3)

CUGANESAN, S.; HART, A.; STEELE, C. Managing information sharing and stewardship for public-sector collaboration: a management control approach. **Public Management Review**, v. 19, n. 6, p. 862-879, 2017. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1238102>

DARVISHMOTEBALI, M.; ALI, F. Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, n. 102462, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

DEKOULOU, P.; TRIVELLAS, P. Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 175, n. 1, p. 367-375, 2015.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>

D'OLIVEIRA, L. M. Modelo estratégico de gestão de pessoas e resiliência organizacional: uma análise do processo de mudança de uma empresa brasileira de energia. **Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2014.

DONNELLY, A.; KENNEDY, F. A.; WIDENER, S. K. **Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation**. SSRN, 2018.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>

FALKENBERG, L.; HERREMANS, I. Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? **Journal of Business Ethics**, v. 14, n. 2, p. 133-143, 1995.

<https://doi.org/10.1007/BF00872018>

FLAMHOLTZ, E. G. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. **Accounting, organizations and society**, v. 8, n. 2-3, p. 153-169, 1983.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)

FLAMHOLTZ, ERIC G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)

FREDRICKSON, B. L.; TUGADE, M. M.; WAUGH, C. E.; LARKIN, G. R. What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. **Journal of personality and social psychology**, v. 84, n. 2, p. 365-376, 2003.

<https://doi.org/10.1037//0022-3514.84.2.365>

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 3, p. 505-528, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>

GUIBERT, N.; DUPUY, Y. La Complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel: le cas de la relation client fournisseur. **Association Francophone de Comptabilité - Contrôle – Audit**, v. 3, n. 1, p. 39-52, 1997. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0039>

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

HERNANDEZ, M. Promoting stewardship behavior in organizations: a leadership model. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 121-128, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>

HITCHCOCK, W. R. **Auditor Strong: A CPA Plan for Resilience; How Character Strengths, Purpose, and Adapting to Stress Can Help Public Accountants Survive and Thrive**. 2021.

HOEGL, M.; HARTMANN, S. Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience. **Asian Business & Management**, v. 20, n. 1, p. 456-464, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00133-z>

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

JORDÃO, R. V. D.; MELO, E. A.; SOUSA NETO, J. A. Estratégia e desenho do sistema de controle gerencial. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 4, 2016.

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

SMITH, K. J.; EMERSON, D. J.; BOSTER, C. R.; EVERLY JR, G. S. Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. **Accounting Research Journal**, v. 33, n. 3, p. 483-498, 2020. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177>

KHAN, Z.; RAO-NICHOLSON, R.; AKHTAR, P.; TARBA, S. Y.; AHAMMAD, M. F.; VORLEY, T. The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1342-1369, 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759>

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2005.

KUMPFER, K. L. **Factors and processes contributing to resilience**. In **Resilience and development**. Springer, Boston, MA, 2002.

LANGFIELD-SMITH, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

- LEBAS, M.; WEIGENSTEIN, J. Management control: The Roles of Rules, Markets and culture. **Journal of Management Studies**, v. 23, p. 259-272, 1986. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00953.x>
- LEHMKUHL, R. F. D. A.; BISCARO, E. T. Contradições institucionais, resiliência e mudança do controle gerencial: Estudo de caso no SAMAE Blumenau-SC. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, v. 7, n. 2, p. 47-70, 2020.
- LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- LIBOREIRO, L. R. B.; GUIMARÃES, R. S. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. **Gestão e Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 5-22, 2018. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4316>
- LI, H.; PEDRIELLI, G.; LEE, L. H.; CHEW, E. P. Enhancement of supply chain resilience through inter-echelon information sharing. **Flexible Services and Manufacturing Journal**, v. 29, n. 2, p. 260-285, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10696-016-9249-3>
- LINNENLUECKE, M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, n. 19, v. 1, p. 4-30, 2015. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- LUTHANS, F.; VOGELGESANG, G. R.; LESTER, P. B. Developing the psychological capital of resiliency. **Human resource development review**, v. 5, n. 1, p. 25-44, 2006. <https://doi.org/10.1177%2F1534484305285335>
- LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. DA S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 14-32, 2020. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- MALIK, P.; GARG, P. Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 8, p. 1071-1094, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- MCCRAY, J.; PALMER, A.; CHMIEL, N. **Building resilience in health and social care teams**. Personnel Review, 2016.
- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives**, 3rd edn. Prentice Hall, Harlow, 2012.
- MIA, L.; PATIAR, A. The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 235-257, 2002. <https://doi.org/10.1177%2F1096348002026003003>

MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. **Revista de globalizacion, competitividad y gobernabilidad**, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2021. <https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N1.01>

NÄSWALL, K.; KUNTZ, J.; HODLIFFE, M.; MALINEN, S. **Employee Resilience Scale (EmpRes)**: Technical Report. University Of Catenbury, 2013.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_5)

OUCHI, W.G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, v. 25, p. 833-848, 1979. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>

PETRENJ, B.; LETTIERI, E.; TRUCCO, P. (2012). Towards enhanced collaboration and information sharing for Critical Infrastructure resilience: Current barriers and emerging capabilities. **International Journal of Critical Infrastructures** 4, v. 8, n. 2-3, p. 107-120, 2012. <https://doi.org/10.1504/IJCIS.2012.049031>

SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M.; THEISS, V.; GOMES, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 1, p. 132-159, 2021. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5632>

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

SILVA, A. DA; BEUREN, I. M. Efeitos dos Sistemas de Controle Gerencial e do Compartilhamento de Informações no risco interorganizacional de uma rede de franquias. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 13, n. 1, p. 3-22, 2020. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130101>

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

UITDEWILLIGEN, S.; WALLER, M. J. Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 6, p. 731-748, 2018. <https://doi.org/10.1002/job.2301>

UTSEY, S. O.; GIESBRECHT, N.; HOOK, J.; STANARD, P. M. Cultural, sociofamiliar, and psychological resources that inhibit psychological distress in African Americans exposed to stressful life events and race-related stress. **Journal of Counseling Psychology**, v. 55, n. 1, p. 49-62, 2008. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0167.55.1.49>

VALMORBIDA, S.; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da

Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n3a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a3)

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of management**, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307305562>

ZONATTO, V. D. S. (2014). Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil. **Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau Doutorado em Ciências Contábeis e Administração**, 2014.