

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES
E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM OS CONTROLES DE
GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO LÁCTEO NO OESTE DO PARANÁ**

CARLINE INES FRAI VOGT

CASCADEL/PR

2025

Carline Ines Frai Vogt

**A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES
E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM OS CONTROLES DE
GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO LÁCTEO NO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Vinícius Abílio Martins

CASCADEL/PR

2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Vogt, Carline Ines Frai

A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS
EMOÇÕES E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM OS CONTROLES
DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO LÁCTEO NO OESTE DO PARANÁ
/ Carline Ines Frai Vogt; orientador Vinícius Abílio Martins.
-- Cascavel, 2025.

82 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2025.

1. Controles Gerenciais. 2. Reações Emocionais. 3.
Comprometimento Organizacional. I. Martins, Vinícius Abílio,
orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



CARLINE INES FRAI VOGT

**A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES
E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM OS CONTROLES DE
GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO LÁCTEO NO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Documento assinado digitalmente
VINICIUS ABILIO MARTINS
Data: 11/04/2025 14:59:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador(a) - Vinicius Abilio Martins

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente
IVANO RIBEIRO
Data: 08/04/2025 13:32:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente
ELOI JUNIOR DAMKE
Data: 10/04/2025 16:40:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Eloi Junior Damke

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente
VANDERLEI DOS SANTOS
Data: 11/04/2025 15:09:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Vanderlei dos Santos

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC ()

Cascavel, 6 de março de 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me guiou com força e sabedoria nesta jornada. Nos momentos desafiadores, sei que Sua força foi o que me ajudou a não desistir e me fez continuar neste processo tão sonhado e desejado por mim.

Aos meus pais, que foram meus grandes incentivadores e compreenderam minha ausência na empresa nos dias de aula e nos momentos de dedicação aos estudos. Lembro das palavras de apoio em busca deste título e de quão felizes estão por minha realização.

Ao meu esposo, meu companheiro e grande incentivador. Lembro dos dias difíceis em que precisei me deslocar até Cascavel, deixando para trás um pequeno ser, nossa Luiza, ainda tão dependente de mim. Seu apoio incondicional e dedicação foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), por oferecer um Programa de Pós-Graduação de excelência, que foi base para meu crescimento pessoal e, principalmente, profissional, onde pude compartilhar conhecimentos e expandir horizontes.

Ao meu orientador, Dr. Vinícius, por sua paciência e todo conhecimento compartilhado no decorrer do último ano, durante o desenvolvimento da minha pesquisa. Sua orientação foi fundamental para que eu pudesse alcançar meu objetivo da melhor forma possível.

RESUMO

Vogt, Carline Ines Frai (2025). *A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM OS CONTROLES DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO LÁCTEO NO OESTE DO PARANÁ*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Um dos objetivos dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) é alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, utilizando os controles formais e informais como uma ferramenta estratégica de alinhamento. A adoção de controles gerenciais é percebida por cada funcionário de diferentes formas, influenciados por características emocionais que refletem no comprometimento organizacional. Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da adoção de SCG nos aspectos emocionais e no comprometimento dos colaboradores perante a utilização dos controles. Para isso, as seguintes variáveis foram consideradas: SCG (controles formais e informais), reações emocionais (afeto positivo e negativo) e comprometimento organizacional. Utilizou-se abordagem quantitativa, com a formulação de hipóteses de apoio à revisão de literatura e análise de dados realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais e o software Smart PLS 4. Os dados foram coletados com o auxílio de um questionário aplicado em uma indústria do ramo lácteo localizada no oeste do Paraná. Na investigação, observou-se que os controles informais, ou seja, de pessoal e cultural, têm relação significativa com as emoções dos colaboradores e o comprometimento organizacional, ao contrário dos controles formais, isto é, de ação e resultado, que não se demonstram significantes quando relacionados às mesmas variáveis. Assim, os controles informais colaboram com as emoções positivas de forma mais significativa que os controles formais. Também, observou-se que a relação entre os controles gerenciais e o comprometimento organizacional não se demonstrou significativa para a maioria dos controles gerenciais, com exceção do controle de cultura, que é afetado direta e positivamente, ou seja, outras variáveis antecedem o comprometimento além dos controles. Ainda, constatou-se que a mediação das emoções na relação entre controles gerenciais e comprometimento não se revelou significativa, considerando que o comprometimento é algo pessoal e único de cada indivíduo. Perante os resultados, conclui-se que a construção do modelo de análise possibilitou a validação das hipóteses de pesquisa, contribuindo na ampliação de estudos relacionados aos SCG e suas relações com aspectos emocionais e comprometimento organizacional.

Palavras-Chave: Controles gerenciais; Reações emocionais; Comprometimento organizacional; Afeto;

ABSTRACT

Vogt, Carline Ines Frai (2025). *THE ADOPTION OF MANAGEMENT CONTROLS AND THEIR INFLUENCE ON EMPLOYEES' EMOTIONS AND COMMITMENT TO MANAGEMENT CONTROLS IN A DAIRY INDUSTRY IN WESTERN PARANÁ*. Master's degree dissertation, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brazil.

One aim of Management Control Systems (MCS) is to align the employees' behavior to the organizational goals, using formal and informal controls as a strategic alignment tool. Each worker understands the adoption of management control in different ways, as emotional characteristics that reflect in their organizational commitment influence them. This study aims to analyze the effects of MCS adoption on employees' emotions and behavior. For this purpose, we considered these variables: MCS (formal and informal controls), emotional reactions (positive and negative affects), and organizational commitment. We used a quantitative approach to formulate hypotheses to support the literature review and the data analysis done by Structural Equation Models (SEM) using Partial Least Squares (PLS) and the software Smart PLS 4. We have collected the data by a survey on a dairy industry in the West of Paraná state. Our investigation revealed that informal controls, specifically cultural and personnel controls, significantly relate to workers' emotions and organizational commitment, contrary to formal controls, namely, action and result controls, which do not demonstrate a significant relation to the same variables. Thus, the informal controls contribute to positive affect more significantly than formal controls. We also observed that the relationship between MCS and organizational commitment was not significant for most of the control systems, except cultural control, which is affected directly and positively; in other words, other variables than the controls precede the employee's behavior. In addition, this research showed that the mediation of emotions in the relationship between control systems and commitment was insignificant, considering that the engagement is personal and unique to each individual. With these results, we conclude that the construction of the analysis model made it possible to validate the research hypotheses, contributing to expanding research related to MCS and their relationship with emotional aspects and organizational commitment.

Keywords: Management controls; Emotional reactions; Organizational commitment; Affect;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação gráfica das hipóteses de pesquisa	34
Figura 2. Cálculo da amostra	41
Figura 3. Modelo de mensuração inicial.....	51
Figura 4. Modelo estrutural ajustado	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Constructos de pesquisa.....	37
Quadro 2. Questões sobre o constructo dos controles gerenciais	38
Quadro 3. Constructos, variáveis e medidas consideradas na mensuração de reações emocionais	39
Quadro 4. Questões referentes ao constructo do comprometimento com os controles de gestão	40
Quadro 5. Critérios de aceitação	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Frequência de respostas – Controles de resultado	46
Tabela 2 Frequência de respostas – Controles de ação	46
Tabela 3 Frequência de respostas – Controles de pessoal	47
Tabela 4 Frequência de respostas – Controles culturais	47
Tabela 5 Frequência de respostas – Emoções positivas.....	48
Tabela 6 Frequência de respostas – Emoções negativas.....	49
Tabela 7 Frequência de respostas – Comprometimento organizacional.....	49
Tabela 8 Cargas Fatoriais.....	51
Tabela 9 Confiabilidade e validade dos constructos.....	53
Tabela 10 Matriz de intercorrelação (Critério Fornell–Larcker)	54
Tabela 11 P-valor.....	55
Tabela 12 R-quadrado para variáveis endógenas.....	56
Tabela 13 F-quadrado para tamanho de efeitos	57
Tabela 14 Coeficiente de caminho.....	58
Tabela 15 Estimativas estruturais para teste de hipóteses	59
Tabela 16 <i>Bootstrap</i> para efeito indireto	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
COA	Comprometimento Organizacional Afetivo
DC	Validade Discriminante
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PANAS	<i>Positive Affect and Negative Affect Schedule</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares – Structural Equation Modeling</i>
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TEA	Teoria dos Eventos Afetivos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	21
2.1.1 Controles Formais.....	22
2.1.2 Controles Informais	23
2.2. EMOÇÕES	25
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4 A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES	27
2.5 CONTROLES GERENCIAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.6 ASPECTOS EMOCIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	33
2.7 HIPÓTESES DE PESQUISA	34
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 O PRÉ-TESTE	36
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA	36
3.4 COLETA DOS DADOS	40
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	40

3.5.1 Análise Descritiva	42
3.5.2 Análise Fatorial Confirmatória	42
3.5.3 Modelagem de Equações Estruturais	43
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	45
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA.....	45
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	50
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	83

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) têm foco na contabilidade como um sistema que fornece informações contábeis e um conjunto de técnicas e normas que buscam auxiliar gestores na tomada de decisões (Ferreira & Otley, 2006). Sendo uma ferramenta de controle das empresas, os SCG têm como um dos objetivos o alinhamento de comportamentos da equipe para fins organizacionais, de modo que todos cooperem com a estratégia empresarial (Bandeira et al., 2023). Dessa forma, esses sistemas fornecem informações úteis para a tomada de decisões e contribuem para que os colaboradores atinjam as metas organizacionais, promovendo um ambiente onde todos trabalham em prol dos mesmos objetivos (Monteiro et al., 2023).

A influência no comportamento dos colaboradores pode ocorrer por meio de dois sistemas: controles formais e controles informais. Os controles formais, subdivididos em controles de resultado e de ação, são mais mecanizados e utilizados como processo de avaliação de desempenho, orçamentos, sistemas de compensação de incentivos e procedimentos operacionais padrão (Goebel & Weißenberger, 2017). Os controles informais, por sua vez, são subdivididos em controles de cultura e pessoal, e são mais orgânicos e flexíveis, utilizados com o intuito de promover a compreensão dos objetivos organizacionais, minimizando as preferências individuais, baseados em crenças e valores (Goebel & Weisenberger, 2017). Um exemplo de controle informal são as alavancas interativas, que buscam estimular o comportamento dos colaboradores para a aprendizagem organizacional e a busca por novas estratégias e ideias (Simons, 1995).

Os controles informais são mais adequados para o gerenciamento de atividades das organizações, pois são mais flexíveis e menos burocráticos que os controles formais (Monteiro & Lunkes, 2021). Quando se analisa a junção e a interação desses controles, é possível perceber que os controles informais têm maior eficácia em relação ao nível de comprometimento organizacional (Boff et al., 2021) e que os controles formais, considerados mais rígidos, contribuem para a transparência no ambiente de trabalho, aumentando a motivação, o bem-estar e a sensação de segurança dos colaboradores (Monteiro et al., 2023).

Há estudos que consideram relevantes para os SCG as características do ser humano ou, ainda, quanto sua relação afeta o desempenho da organização (Widener, 2014). Porém, até

o momento, pouco se sabe sobre a influência dos SCG nas reações emocionais e na avaliação cognitiva do colaborador, e sobre como podem afetar o desenvolvimento do indivíduo em seu ambiente de trabalho (Teles et al., 2021).

Os aspectos emocionais, que são relacionados à prontidão para responder aos estímulos que recebe, podem afetar seu desempenho nas tarefas organizacionais. Reações emocionais vinculadas à ameaça ou ao desafio têm relação com o comprometimento afetivo, envolvendo o grau de ligação emocional do colaborador na empresa (Teles et al., 2021).

A participação de vários indivíduos em uma instituição compreende reações positivas e negativas de cada um. As reações positivas, como a satisfação, melhoram a cooperação e o trabalho em equipe (Karia & Assari, 2006; Yee et al., 2008), impactando na confiança que o colaborador tem perante a empresa e contribuindo para o aumento do seu desempenho (Goebel & Weißenberger, 2017; Walton, 1991; Yee et al., 2008). Colaboradores satisfeitos expressam sentimentos de pertencimento, bem-estar e estão atentos às necessidades pessoais juntamente com os valores organizacionais (Carmo et al., 2022). No entanto, reações negativas, como frustração, estresse e tensão, podem ser percebidas como uma ameaça, restringindo a autonomia do trabalho (Yeeno cenário et al., 2008).

As reações ou emoções de cada colaborador podem influenciar em seu comprometimento, pois este é resultante de um conjunto de influências individuais, grupais e organizacionais. Logo, é necessário compreender como os fatores pessoais podem afetar o desempenho organizacional. O comprometimento é visto por meio de três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva, foco de análise no estudo em questão, considera a relação de metas individuais e organizacionais e o quanto elas estão interligadas (Meyer & Allen, 1997).

Portanto, reconhecendo que fatores psicológicos podem ter relação indireta entre controles gerenciais e o desempenho dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017), a dificuldade que pesquisas da área têm em relacionar estes controles – de resultado, ação, pessoal e de cultura – com o comportamento dos colaboradores (Teles et al., 2021), e o modo como os estudos encontrados abordam este tema – com outras visões e de forma fragmentada –, identificamos uma oportunidade de pesquisa que relacione os controles formais e informais, os aspectos emocionais de colaboradores e o comprometimento organizacional, visto que estas questões proporcionam crescimento e desenvolvimento profissional e individual, melhoram o relacionamento entre indivíduo e organização e possibilitam que as empresas voltem seu olhar

aos colaboradores, a fim de promover um ambiente de trabalho agradável e preocupado com o bem-estar dos funcionários.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Todos os dias, em uma organização, ocorrem inúmeros eventos ou novas situações que resultam em diferentes reações em cada colaborador. Diante disso, os níveis de afeto podem oscilar, comprometendo a satisfação no trabalho e a realização de suas atividades, conforme a Teoria dos Eventos Afetivos (TEA) (Hetland et al., 2023). Os afetos positivo e negativo podem estar relacionados com a personalidade de cada um e com os conflitos interpessoais que afetam as emoções dos indivíduos em determinados eventos. Realização de tarefas e eventos sociais, como uma discussão com o colega, podem resultar em afeto negativo, conforme observado por Hetland et al. (2023). Assim, é notório que as reações emocionais e o estado psicológico podem influenciar no comprometimento, nos relacionamentos e no vínculo do colaborador na organização (Sousa & Mendonça, 2009).

Por isso, os controles gerenciais devem ser de fácil compreensão para que a equipe entenda as estratégias e os objetivos organizacionais, pois o modo como os controles gerenciais são desenvolvidos pode ocasionar reações e emoções diferentes em cada colaborador, afetando seu desempenho nas atividades (Jo et al., 2023). No estudo de Kemp et al. (2020), os pesquisadores mencionam que a emoção está diretamente ligada ao compromisso do colaborador na busca dos objetivos organizacionais.

É sabido, também, que colaboradores comprometidos são mais produtivos, o que eleva o desempenho da instituição, mostrando a importância dos sistemas de controle como uma ferramenta de alinhamento comportamental (Dhurupa et al., 2016; Chang & Chen, 2011). Relacionar os controles gerenciais com o comprometimento organizacional possibilita visualizar o quanto os colaboradores aceitam e contribuem para o desenvolvimento dos controles gerenciais, além de auxiliar na eficácia dos sistemas.

No cenário de pesquisas referentes aos SCG, ainda é limitada a quantidade de estudos que analisam os aspectos emocionais e a percepção dos colaboradores ao serem expostos a determinados controles gerenciais – no caso, de resultado, ação, pessoal e cultural. Quanto às pesquisas já desenvolvidas, a maioria investiga profissionais da área de controladoria e da alta gestão.

Estas circunstâncias contribuem para a relevância de nosso estudo, pois buscamos relacionar os controles formais e informais, os aspectos emocionais de colaboradores e o comprometimento organizacional na área operacional (Oyadomari et al., 2018). Ademais, estudar a percepção que cada indivíduo tem em relação aos controles gerenciais é de suma importância para compreender como o comportamento e os sentimentos interferem no comprometimento com os objetivos organizacionais (Teles et al., 2021).

Outra lacuna observada em pesquisas da área é em relação aos efeitos dos controles informais no bem-estar do colaborador. Cruz et al. (2022) afirmam que estes controles estão positivamente relacionados com o empoderamento do colaborador e sua satisfação no trabalho. Por isso, torna-se relevante analisar o que há por trás de cada avaliação cognitiva em relação aos controles informais, de forma a criar um ambiente de trabalho saudável.

Diante disso, surge a pergunta de pesquisa, que orienta a construção da dissertação: **Qual o efeito da adoção de controles gerenciais nos aspectos emocionais e no comprometimento dos colaboradores em uma indústria no oeste do Paraná?**

1.2.OBJETIVOS

Nesta seção, apresentamos os objetivos geral e específico, que guiarão o desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 Geral

Com base na pergunta norteadora desta pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar os efeitos da adoção de controles gerenciais nos aspectos emocionais e no comprometimento dos colaboradores com os controles de gestão em uma organização do setor lácteo.

1.2.2 Específicos

A partir do objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que auxiliarão no desenvolvimento da pesquisa:

- a) Identificar a percepção dos colaboradores sobre os controles gerenciais adotados na organização;

- b) Analisar a influência dos controles gerenciais (formais e informais) nas emoções dos colaboradores;
- c) Examinar a relação entre as emoções dos colaboradores e seu comprometimento com os controles de gestão;
- d) Analisar os efeitos da adoção de controles gerenciais no comprometimento dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os controles gerenciais, utilizados em qualquer organização, têm como um de seus objetivos alinhar o comportamento da equipe para que se dedique às estratégias organizacionais com comprometimento e envolvimento (Teles et al., 2021). Para isso, é de suma importância que a empresa analise a influência dos controles formais e informais no desempenho das atividades, nos sentimentos e reações emocionais dos colaboradores.

A emoção é parte importante no estado psicológico do indivíduo e motivador de reações e comportamentos de afeto positivos e negativos, interferindo na satisfação do trabalho (Lo et al., 2022), além de ter o papel de integrar o colaborador no processo individual e da equipe. A dinâmica que um líder utiliza contribui de modo significativo para o sucesso da mudança, devendo-se considerar laços mais profundos das emoções e o ambiente organizacional (Souza & Chimenti, 2024). Por esta razão, analisar as emoções de colaboradores em organizações é relevante para as empresas que se preocupam com o bem-estar e satisfação de seus funcionários, indivíduos com reações e sentimentos particulares (Oliveira et al., 2023).

Empresas que motivam a equipe e se preocupam com seu bem-estar têm vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pois colaboradores motivados são mais comprometidos com suas tarefas diárias (Monteiro & Lunkes, 2021). Um colaborador que se sente bem e satisfeito com a empresa em que trabalha “veste a camisa” e se compromete com os objetivos organizacionais, contribuindo para seu desempenho, sua dedicação e seu apego à organização em que trabalha.

Os controles informais, por exemplo, por serem mais flexíveis e menos burocráticos, podem favorecer o comprometimento afetivo ao promover a disseminação dos valores da organização aliados aos valores dos seus colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017). Os controles formais, por sua vez, incentivam e padronizam as ações da equipe, permitindo clareza quanto às suas funções e monitoramento das atividades, o que contribui para que o indivíduo

entenda os objetivos da organização e se adeque de uma forma que se sinta pertencente e importante no ambiente em que está inserido (Monteiro et al., 2023).

Diante disso, esta pesquisa se justifica pela busca por informações e análises relacionadas aos sentimentos e reações de cada indivíduo a partir dos controles gerenciais, contribuindo para os estudos referentes ao afeto nas organizações e às emoções individuais, pois é notório que os colaboradores podem reagir de forma positiva ou negativa a partir do uso de controles nas empresas (Luiz & Beuren, 2024). Logo, esta investigação contribui com a área da contabilidade comportamental por meio da investigação teórica e prática sobre a relação dos SCG nas reações emocionais dos colaboradores e seu comprometimento organizacional afetivo (COA).

Em relação à viabilidade deste estudo, tem-se o interesse das empresas em analisar o bem-estar da equipe e suas percepções em relação aos SCG, estabelecendo relações entre informações teóricas e práticas relacionadas ao desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações. Na alta gestão, o estudo contribui para o conhecimento em todos os níveis da empresa e o modo como seus colaboradores reagem aos controles gerenciais, alinhando metas e objetivos da organização em consonância com os do indivíduo. Assim, as emoções têm fundamental importância para uma empresa preocupada com o bom desenvolvimento de suas métricas e com o envolvimento da equipe.

Por fim, o presente estudo visa contribuir com a literatura acerca da relação entre os controles gerenciais, as reações emocionais e o comprometimento organizacional, levando em consideração as preocupações da organização com o bem-estar de seu colaborador.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está organizado em cinco capítulos: o primeira, **Introdução**, além de introduzir a temática, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e contribuição da produção técnica, e a estrutura da dissertação; no segundo capítulo, **Revisão de Literatura**, são apresentadas teorias e pesquisas referentes aos SCG, afetos e emoções, COA, os controles gerenciais e as emoções no ambiente de trabalho, os controles gerenciais e o comprometimento organizacional, aspectos emocionais e o comprometimento organizacional e a hipótese desta pesquisa; no terceiro capítulo, **Método e técnicas de pesquisa da produção técnica**, encontram-se o delineamento da pesquisa, o pré-teste, o instrumento da pesquisa, a coleta de dados e procedimentos de análise de dados; no quarto capítulo, **Descrição, análise e**

discussão dos resultados, são descritos o perfil e a caracterização dos entrevistados, são apresentadas as análises descritiva e fatorial confirmatória e são discutidos os resultados da pesquisa; por fim, no quinto capítulo, **Considerações finais**, são expostas a conclusão do estudo, suas limitações e possíveis indicações de futuros trabalhos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Os SCG são estudados por Anthony desde os anos de 1960 como uma importante ferramenta gerencial integrante do processo estratégico, que assegura e orienta gestores quanto ao direcionamento das empresas por meio da geração de informações, possibilitando que os envolvidos no processo alinhem seus comportamentos com os objetivos organizacionais (Simons, 1995; Anthony & Govindarajan, 2008).

Outras visões baseadas no trabalho de Anthony (1965) buscaram conceituar os SCG, iniciando uma discussão sobre seu desenvolvimento e suas categorias ou divisões, como os estudos de Vandebosch (1999), Malmi e Brown (2008), Ferreira e Otley (2006), Kleine e Weißenberger (2014) e Goebel e Weißenberger (2017), que confirmaram a importância dos controles gerenciais como forma de alinhar o comportamento de todos os colaboradores com a estratégia organizacional, evitando que a falta de controle desestruture o bom desenvolvimento das atividades da organização.

A abordagem comum dos SCG enfatiza o fornecimento de informações, especificamente, as contábeis, como um conjunto de técnicas e sistemas que auxiliam o gestor na tomada de decisões (Ferreira & Otley, 2006). No entanto, há perspectivas que não consideram fatores comportamentais e sociais na elaboração e uso dos controles gerenciais (Teles, 2019). Por esse motivo, surgiu uma nova linha de pensamento que aborda os SCG de modo mais amplo, compreendendo a contabilidade gerencial como ferramenta que possibilita o controle individual e coletivo, que antecede o planejamento e auxilia em seu desenvolvimento (Malmi & Brown, 2008).

Os SCG são amplamente utilizados para apoiar a tomada de decisões, a implementação de estratégias e o alinhamento das metas organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014), além de auxiliar os indivíduos no alinhamento de suas metas e expectativas com as da organização, o que justifica a importância de se considerar os aspectos comportamentais e sociais dos controles gerenciais, contribuindo para a organização e a identificação de possíveis problemas e danos, oportunizando sua correção (Herath, 2007).

Ademais, os SCG geram informações valiosas para o desenvolvimento das empresas e de seus colaboradores, sendo essencial para a lucratividade de qualquer organização (Ximenes, 2021). No entanto, é válido ressaltar que cada instituição deve utilizar controles gerenciais

conforme sua demanda, levando em consideração pontos específicos de sua atividade, sendo de suma importância a conexão entre operacional e mercado (Ximenes, 2021).

Alinhar o comportamento individual com o da organização é o alicerce dos controles gerenciais, utilizados em diversos níveis organizacionais que buscam o bom desempenho da equipe para promover coordenação entre departamentos e níveis gerenciais (Anthony & Govindarajan, 2008). Assim, gerentes podem utilizar práticas de gestão como forma de conduzir seus subordinados ao progresso organizacional, melhorando a qualidade do trabalho e aprimorando a resolução de problemas (Santos et al., 2022).

Em empresas com vários níveis organizacionais, é possível observar duas situações: a falta de controle, que pode levar os colaboradores a terem ações negativas ou, ainda, acarretar em omissões no trabalho; e os controles demasiadamente rígidos, que podem ser prejudiciais à empresa, reduzindo seu desempenho, flexibilidade e inovação na organização (Herath, 2007). Pouco se observa controles perfeitos, pois estes exigem que os colaboradores estejam totalmente alinhados e que ajam sempre da melhor forma possível. Por isso, é relevante a preocupação com os aspectos comportamentais relacionados aos SCG e sua influência sobre o indivíduo, pois, como afirmam Merchant e Van der Stede (2007), são as pessoas que fazem o negócio acontecer. Portanto, os controles de gestão se fazem necessários para proteger a organização contra ações indevidas – que não estejam de acordo com o objetivo ou a forma de trabalho da empresa – de seus colaboradores.

Na literatura, são encontradas várias tipologias de controles gerenciais. Simons (1995) define este conceito como uma estrutura a partir de alavancas de controle. Otley (1999), por sua vez, os conceitua como estruturas do sistema de gerenciamento. Malmi e Brown (2008) conceituam a estrutura de controle gerencial como um único grupo, no entanto, Merchant e Van der Stede (2007) classificam-na a partir de quatro tipos de SCG: controles de resultado, culturais, de ação e de pessoal, que propõem o lado social e comportamental dos controles e serviram de base para o desenvolvimento desta dissertação. Estes mesmos tipos de controle são organizados por Goebel e Weißenberger (2017) em dois grupos: controles formais e informais, que serão descritos nas próximas seções.

2.1.1 Controles Formais

Na divisão entre controles formais e informais, é possível observar algumas práticas que caracterizam cada tipo de controle. Nesta seção, exploramos as características dos

controles formais, que incluem regras, padrões de procedimentos de operações e indicadores que visam garantir o alcance de resultados por meio de monitoramento, mensuração e ações corretivas (Boff et al., 2021). Os controles formais são classificados em controles de resultado e controles de ação, detalhados na sequência.

Os controles de resultado buscam acompanhar e controlar o comportamento dos colaboradores em diversos níveis hierárquicos com o objetivo de elucidar as metas a serem alcançadas por meio do desenvolvimento de tarefas (Merchant & Van der Stede, 2007). São uma ferramenta utilizada por gestores para controlar diretamente o comportamento da equipe em relação às suas metas, estabelecendo metas com foco na atitude e em resultados mensuráveis, sendo a forma mais visível de controle (Monteiro et al., 2023).

Os controles de resultado estão voltados aos limites que a organização impõe no comportamento dos colaboradores, a fim de evitar futuros riscos por meio da conformidade com controles administrativos impostos (Santos & Damke, 2021). Com o uso destes controles, a equipe compreende suas metas e busca padrões e informações que servem de suporte para o alcance das metas (Cesar et al., 2012).

Para motivar os colaboradores a seguir esses tipos de controle e, consequentemente, alcançar as metas com eficiência, a organização estabelece sistemas de recompensas, com incentivos e punições, assim, focando nos aspectos comportamentais dos envolvidos (Herath, 2007). Cabe também aos gestores identificar os colaboradores que melhor se adequam a cada função e seus aspectos comportamentais, pois ambientes com controles rígidos são mais suscetíveis a cobranças rotineiras (Merchant & Van der Stede, 2007).

Os controles de ação, por outro lado, têm foco nas ações da equipe, avaliando se os serviços são exercidos conforme os objetivos organizacionais e definindo etapas de trabalho na rotina (Monteiro et al., 2023). Este tipo de controle só pode ser bem desenvolvido se os gestores compreendem quais ações são desejáveis ou indesejáveis, viabilizando a prevenção e detecção de comportamentos indesejáveis e respectiva extinção em curto espaço de tempo (Merchant & Van der Stede, 2007).

2.1.2 Controles Informais

Os controles informais incluem políticas organizacionais baseadas na cultura da empresa e são elemento de suma importância para os SCG uma vez que este tipo de controle depende da natureza dos controles formais (Boff et al., 2021).

Os controles informais se relacionam às rotinas, aos procedimentos e às práticas coletivas. Eles transmitem as informações de forma interpessoal, de modo que influenciam na preservação ou alteração de padrões dentro das atividades organizacionais, cultivando aquilo que a empresa considera importante e contribuindo para o bom desempenho das tarefas (Tucker, 2019). Por serem, de fato, informais, estão diretamente ligados ao comportamento do colaborador e ao incentivo de comportamentos positivos (Goebel & Weißenberger, 2017). Os controles informais são categorizados em controles de pessoal e controles culturais, detalhados na sequência.

Os controles de pessoal se manifestam já na admissão do colaborador, durante a seleção, treinamento e avaliação do funcionário, sendo adotados para que os gestores consigam orientar a equipe por meio de treinamentos e atividades de socialização, de forma a motivar relações interpessoais positivas, conforme elucidação de Long (2018). O mesmo autor esclarece que os gestores utilizam estes controles como forma de estabelecer relações mais amigáveis com os colaboradores, a fim de evitar atritos entre níveis e contribuir para que a equipe se sinta confortável em trazer problemas ao seu gestor, tanto pessoais como profissionais, enaltecendo o vínculo colaborador-gestor e realçando a importância do colaborador para a organização. Por isso, os controles de pessoal podem aumentar a probabilidade de o empregado agir de forma satisfatória, visando o melhor desempenho em suas atividades (Merchant & Van der Stede, 2007).

Por sua vez, os controles de cultura envolvem o conjunto de valores e normas culturais com o objetivo de desenvolver os padrões comportamentais dos indivíduos pertencentes à organização. Assim, busca-se incorporar crenças e valores que retratam os valores defendidos pela empresa (Herath, 2007). Este tipo de controle é representado pela missão, pela visão e pelos valores da empresa, formalizados, por exemplo, por meio dos códigos de ética. Portanto, seu sucesso pode ser garantido a partir de laços afetivos e relacionamentos saudáveis entre os colaboradores (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ademais, são os controles informais que estimulam os colaboradores em sua criatividade e desenvolvimento pessoal, possibilitando que o indivíduo expresse suas ideias. Esses controles são dinâmicos, facilitam o aprendizado e incentivam a equipe a experimentar, de forma confortável, situações que promovam novas possibilidades e estratégias dentro da organização (Santos & Damke, 2021). Ainda, permitem também o sentimento de confiança a partir de relacionamentos confiáveis, inibindo a sensação de rigidez e o sentimento de

preocupação ao cumprir regras e normas, possibilitando aos colaboradores maior desenvolvimento e aumento de seu comprometimento (Boff et al., 2021).

2.2. EMOÇÕES

Uma das teorias voltadas às reações emocionais é a TEA, proposta por Weiss e Cropanzano (1996), que destaca o papel das emoções no ambiente de trabalho. Esta teoria defende que determinados eventos ou acontecimentos estão relacionados com reações afetivas, sendo orientadas pela cognição e pelo íntimo de cada indivíduo – a famosa “caixa preta”, como descrito por Ashkanasy et al. (2002). Dessa forma, introduz a satisfação do trabalho não como um estado afetivo, mas como um conjunto de comportamentos relacionados ao trabalho, e as emoções são resultado de julgamentos avaliativos derivados de situações anteriores, portanto, os termos não devem ser confundidos (Brief & Weiss, 2002).

A TEA tem como foco central os eventos rotineiros que acontecem nas organizações. Todos os dias, uma variedade de eventos pode acontecer em uma empresa, resultando em diversas reações e comportamentos dos colaboradores envolvidos, guiados por suas emoções (Hetland et al., 2023). Ou seja, os eventos ocasionam reações emocionais negativas ou positivas (eventos afetivos), afetando o humor nas empresas, o trabalho e a inteligência emocional (Ashkanasy et al., 2002). Portanto, as emoções podem ser fundamentais no processo de tomada de decisões, podendo informar e invocar decisões ou comportamentos, além de promover o compromisso com os objetivos organizacionais (Kemp et al., 2020).

Os eventos afetivos estão relacionados aos conflitos emocionais positivos e negativos de cada indivíduo (Hetland et al., 2023). Estes eventos são avaliados por meio de processos cognitivos de acordo com sua relevância para o bem-estar (Teles et al., 2021), além de ser verificado o potencial de enfrentamento e as consequências de determinado evento, produzindo experiências emocionais (Teles, 2019).

O termo afeto compreende um conjunto de sentimentos, como a emoção, que, muitas vezes, é de curta duração, mas de grande intensidade; o estado de humor, que se refere aos sentimentos duradouros, difusos e com baixa intensidade e que, normalmente, não dependem de um acontecimento; e a disposição individual, que é a tendência da pessoa em experimentar certo tipo de afeto e é relacionada aos traços pessoais (George, 2011). As emoções, por sua vez, são uma variedade de afetos e vão além de sentimentos bons e ruins (Vogt et al., 2020).

O afeto pode ser classificado de duas formas: positivo e negativo (Watson et al., 1984). O afeto positivo está relacionado ao grau de motivação e entusiasmo do indivíduo, ao passo que o afeto negativo está vinculado aos comportamentos de raiva, desprezo, repulsa, medo ou nervosismo. Apesar de o afeto estar relacionado às características pessoais de cada um, ele pode ser influenciado pelo ambiente em que se está inserido ou pelas pessoas ao seu redor, como os colegas de trabalho (Rafaeli & Worline, 2001).

Um líder com emoções e comportamentos positivos pode estimular a criatividade dos colaboradores, contribuindo para seu sucesso nas atividades. Por sua vez, líderes com emoções e comportamentos negativos podem influenciar negativamente o desenvolvimento da equipe (Jo et al., 2023). Assim, é válido também ressaltar que o estilo de liderança e o modo como gestores conduzem as atividades, por meio de controles gerenciais, interfere no comportamento dos colaboradores (Jo et al., 2023).

Ademais, as tarefas demandadas, a carga de trabalho, o ambiente físico e social e a injustiça também podem influenciar nas reações afetivas da equipe (Brief & Weiss, 2002). Em outras palavras, as características do ambiente de trabalho, unidas à personalidade de cada indivíduo, determinam reações afetivas (Hetland et al., 2023). Dessa forma, tentar entender qualquer tipo de comportamento desconsiderando as emoções dos indivíduos é um equívoco, pois as emoções representam o modo como os colaboradores enfrentam os eventos da organização e devem ser interpretadas como um sinal de alerta para a ação (George & Jones, 2001).

Ainda, as características pessoais, como o temperamento e suas necessidades particulares, também influenciam nas reações afetivas (Totterdell & Niven, 2014). Dessa forma, quando o indivíduo tem disposição de afetividade positiva, suas reações aos eventos tendem a ser positivas. Da mesma forma, a afetividade negativa influencia negativamente nas reações.

Em suma, quando um colaborador se sente seguro em expor suas opiniões e emoções, observa-se qualidade no ambiente de trabalho e nas atividades desenvolvidas. Por isso, demonstrar cuidado e preocupação com o colaborador possibilita sua interação com o trabalho e comunicação assertiva, em busca dos objetivos organizacionais (Lee, 2021).

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de comprometimento organizacional vem sendo debatido em seu campo de estudo, podendo ser definido como o grau de compromisso entre colaborador e empresa, compreendendo que o estado psicológico define a permanência do empregado na organização (Raposo, 2023). Os estudos sobre comprometimento organizacional abordam o tema a partir de três perspectivas referentes aos motivos que levam o colaborador a se comprometer com a empresa: afetiva, normativa e instrumental (Meyer & Allen, 1991).

A perspectiva afetiva está vinculada aos sentimentos, às emoções e à conexão emocional, ou seja, o desejo de permanecer na empresa e a ligação emocional do colaborador com a organização (Raposo, 2023; Rego, 2012). A perspectiva normativa diz respeito à responsabilidade moral e ao comprometimento do empregado perante a instituição, que resultam no sentimento de obrigação moral e lealdade (Falce et al., 2019). Por fim, pela perspectiva instrumental, o colaborador analisa sua permanência na empresa e seu comportamento é guiado por questões financeiras, desconsiderando aspectos afetivos e emocionais (Meyer & Allen, 1991). Neste estudo, nos concentramos no COA, que está relacionado com o objetivo da pesquisa.

O comprometimento afetivo diz respeito ao apego e aos laços emocionais que o colaborador cria com a organização, considerando fatores pessoais e organizacionais (Monteiro & Lunkes, 2021). O nível de comprometimento da equipe está vinculado ao desenvolvimento de metas e objetivos, de modo que a equipe compreenda e alinhe seus próprios objetivos aos da instituição (Raposo, 2023). Oferecer possibilidade de progressão de carreira, boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento pessoal e um ambiente agradável são fatores que contribuem para o comprometimento do colaborador em suas atividades (Fabiano et al., 2023). Além disso, o bom relacionamento entre empregado e organização também estimula o esforço do indivíduo em realizar ações benéficas à empresa, a aceitação dos objetivos organizacionais e o desejo de permanecer na empresa (Medeiros et al., 2003).

2.4 A ADOÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES

É notório que o aspecto emocional é um fator relevante para as empresas, podendo ser observado no desempenho dos colaboradores em suas atividades e em seu comprometimento

com os controles gerenciais. Esta influência é observada em diversos estudos, conforme descrito no decorrer desta seção.

O estudo de Teles et al. (2021) teve como objetivo analisar os efeitos dos controles gerencias no comprometimento afetivo por meio da avaliação cognitiva e das reações emocionais. Dessa forma, o trabalho forneceu evidências no que tange ao modo como cada tipo de controle é percebido pela equipe, revelando que percepções positivas contribuem para o comprometimento positivo.

Os pesquisadores Vogt et al. (2020) relacionaram as emoções, como afeto positivo e negativo, e avaliaram a influência do afeto na tomada de decisões. A investigação mostrou que o afeto positivo pode influenciar no julgamento e na tomada de decisão contábil. Em casos com nível de dificuldade maior, por exemplo, o indivíduo presta mais atenção ao caso a ser resolvido, identificando a melhor decisão a ser tomada.

Ainda, Pereira et al. (2010) investigaram as possíveis influências das reações de afeto em decisões gerenciais. Seu estudo observou que, de fato, a variável emocional influencia na percepção de riscos em determinados cenários, acarretando nos comportamentos de reação afetiva.

Com base nisso, é notório que as emoções devem ser conhecidas e consideradas nas instituições, para que gestores e responsáveis saibam como lidar com seus colaboradores. As emoções ou afetos devem ser compreendidos como vantajosos para o desenvolvimento e, principalmente, para a concretização das metas organizacionais. Portanto, deve-se reconhecer que as emoções são inerentes aos indivíduos e que podem resultar em reações positivas ou negativas para a estratégia organizacional (Brundin et al., 2022).

Na pesquisa de Lopez-Valeiras et al. (2018), observou-se que, na área de saúde, os controles gerenciais também são utilizados pelos gestores como forma de alinhar o comportamento dos colaboradores (médicos, enfermeiras, farmacêuticos e funcionários do setor administrativo) aos objetivos organizacionais. O trabalho mostrou que os efeitos dos controles gerenciais podem variar de acordo com a propriedade do hospital (público ou privado), o grupo de profissionais e o tipo de contrato vigente (fixo ou temporário).

Em relação aos eventos afetivos e às reações emocionais, León e Donoso (2018) explorou a influência dos eventos em reações emocionais e decisões estratégicas em um ambiente corrupto. O cenário do estudo envolveu a corrupção e o processo decisório de três diretores ligados ao processo, o que possibilitou observar que emoções como ansiedade, medo,

ameaças, raiva e tristeza – ou seja, manifestações negativas – estavam diretamente ligadas ao processo decisório e ao modo como cada indivíduo sofreu com isso.

Hetland et al. (2023) buscaram relacionar a incidência de reações emocionais com os conflitos interpessoais, considerando que emoções negativas estão ligadas ao baixo desempenho e comprometimento do colaborador. Os autores afirmam a importância de a empresa buscar por alternativas que previnam conflitos, promovendo um ambiente de trabalho agradável e mudanças estruturais que beneficiem os empregados e amenizem reações negativas, relacionando com os controles gerenciais.

Também no processo de tomada de decisões, é importante avaliar as emoções, que podem ter contribuição significativa. É o que nos mostra o trabalho de Kemp et al. (2020), propondo que as emoções moldam a tomada de decisões, fornecem informações para as avaliações e desencadeiam melhores decisões, contribuindo para o maior comprometimento dos indivíduos.

O controle de resultados, que visa oferecer benefícios voltados à qualidade de vida, tem uma representação significativa na relação entre colaborador e instituição. Isso tem sido percebido por meio do fortalecimento do apoio organizacional e do comprometimento do empregado, mostrando reciprocidade no engajamento das tarefas e adoção dos comportamentos esperados pelos controles gerenciais (Muse et al., 2008). Colaboradores alegres e animados na empresa, mesmo que orgulhosos, demonstram resiliência e positividade em relação à permanência na organização e lealdade na utilização dos controles (Ashkanasy et al., 2002).

Como os controles de resultado e de ação têm foco na prestação de contas, podem gerar impactos distintos no nível de comprometimento (Merchant & Otley, 2006). Estes tipos de controles promovem conformidade comportamental de forma temporária, predominando o uso dos controles apenas pela normativa, o que desestimula a criatividade e o desempenho da equipe (Bouillon et al., 2006).

Diante das informações apresentadas e da questão norteadora desta pesquisa, que considera os controles gerenciais influenciadores no aspecto emocional do colaborador, temos as seguintes hipóteses em relação aos controles formais:

- H1a: O controle de resultado influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA;
- H1b: O controle de ação influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA.

Na adoção de controles gerenciais, as emoções negativas – tensões individuais ou estresse –, normalmente, influenciam atitudes negativas no trabalho. Assim, por meio dos controles de resultado e de ação, estas atitudes podem resultar na intenção de demissão (Chang et al., 2009).

Ademais, a tristeza pode fazer com que o colaborador se sinta incapaz de alcançar resultados, ameaçado e negligenciado no trabalho, afetando sua realização e comportamento em relação aos procedimentos utilizados (Liu & Perrewé, 2005). Na percepção de incapacidade de lidar com as situações, os colaboradores podem se sentir frustrados e suscetíveis a expressar suas opiniões de forma contrária à adoção dos controles gerenciais (Teles, 2019).

Em contrapartida, os controles informais (pessoal e de cultura) são mais dinâmicos e flexíveis e tendem a encorajar os integrantes da equipe a se conectar com seus gerentes, possibilitando o aprendizado organizacional, o engajamento das tarefas e o desempenho para alcançar os objetivos organizacionais (Monteiro et al., 2023).

Os controles de pessoal (contratação, treinamento e oportunidades) e cultural (códigos, missão e valores) buscam um ambiente compreensivo em relação à importância de sua adoção, estimulam a autonomia e o comprometimento dos colaboradores, além de reforçarem a possibilidade de se considerar o propósito organizacional, elevando o nível de comprometimento (Hernandez, 2008).

Estes tipos de controle emergem das ações diárias e são menos objetivos e codificados, contribuindo para sua flexibilidade, dinamicidade e adoção (Akroyd & Kober, 2020). Por terem relação com a autonomia e oportunidades de crescimento, influenciam significativamente em comportamentos, promovendo a motivação intrínseca dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017), atribuindo sentido ao trabalho e proporcionando realização pessoal (Kleine & Weißenberger, 2014).

Por isso, a utilização de SCG é importante para se obter um nível desejado de desempenho organizacional, de modo que o controle formal sirva de base para que o controle informal seja decisivo. Assim, compreender e alinhar o comportamento individual com os objetivos organizacionais é resultado da adoção de controles informais e seu impacto positivo no comprometimento (Sáez et al., 2022).

Diante disso, estabelecemos as seguintes hipóteses:

- H1c: O controle de pessoal influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA;

- H1d: O controle cultural influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA.

2.5 CONTROLES GERENCIAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Oliveira et al. (2023) buscaram verificar a influência dos controles informais no comprometimento organizacional em escritórios de contabilidade e, a partir da pesquisa, puderam constatar que o comprometimento é uma variável mediadora na relação entre controles culturais e desempenho da organização.

Monteiro e Lunkes (2021) observaram que, por intermédio da identificação organizacional, os controles informais têm influência positiva no comprometimento afetivo dos colaboradores em uma empresa familiar. Além disso, perceberam que os controles informais, quando priorizados, podem trazer vantagens às instituições ao alinhar objetivos pessoais e organizacionais, melhorando o desempenho da equipe e, conseqüentemente, da instituição.

O uso de sistemas que medem o desempenho por meio de diagnóstico e interação também deve considerar o modo como os integrantes da equipe percebem estes sistemas, a fim de promover satisfação e um ambiente de trabalho adequado, que, em acréscimo às características pessoais, resultam em comprometimento (Luiz & Beuren, 2024). Essa questão se fez presente no trabalho de Teles et al. (2021), que investigaram a percepção dos colaboradores quanto ao cenário a que foram expostos, no caso, positivo, o que influenciou significativamente no comprometimento afetivo.

Os controles formais e informais influenciam no comprometimento organizacional dos indivíduos, mediados, indiretamente, pela confiança na organização. Ou seja, a confiança que um empregado deposita na empresa é uma variável significativa quanto ao seu comprometimento na realização de atividades. É possível encontrar implicações dos controles formais e informais e da confiança do comprometimento organizacional no desempenho dos colaboradores (Boff et al. 2021).

A adoção de controles de resultado visa proporcionar aos integrantes da equipe maior empoderamento profissional sobre o resultado de suas decisões, promovendo um ambiente de meritocracia e recompensas pelo desempenho positivo. Estes controles são utilizados em ambientes onde o resultado é percebido e influenciado pelos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2007). A percepção da autonomia no trabalho pode desenvolver um estado

afetivo positivo, fortalecendo o comprometimento dos colaboradores com os controles gerenciais, reduzindo a percepção de ameaça (Wegge et al., 2006).

Os controles de ação, por sua vez, objetivam detectar comportamentos indesejados, evitando erros e irregularidades (Merchant & Van der Stede, 2007), sendo visto pelos colaboradores como uma forma justa de perceber os comportamentos inadequados – principalmente, relacionados aos seus colegas – ou como um controle inadequado, invasivo e ameaçador da autonomia dos indivíduos, diminuindo a confiança na empresa e, consequentemente, o comprometimento em relação a este tipo de controle (Yee et al., 2008).

Assim, apesar de os controles gerenciais serem importantes ferramentas para alinhar os objetivos, quando se busca por comportamentos e atitudes positivas de comprometimento com a organização, as empresas devem focar mais nos controles indiretos ou informais.

Sabendo que os controles gerenciais são de grande importância para o envolvimento do colaborador nas atividades organizacionais e para a modelagem de seu comportamento, temos as seguintes hipóteses:

- H2a: O controle de resultado influencia de forma significativa no COA;
- H2b: O controle de ação influencia de forma significativa no COA.

Em relação aos controles informais, a utilização de controles de pessoal por meio de práticas de treinamento e seleção garantem que os integrantes da equipe tenham a qualificação necessária para desempenhar suas tarefas com eficiência (Snell, 1992). Estes controles fornecem as habilidades e recursos essenciais para um bom desempenho, corroborando o comprometimento, o vínculo com a organização, e a percepção de pertencimento e responsabilidade no ambiente de trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007).

Já os controles culturais orientam a equipe quanto às normas e valores organizacionais, comunicando, de forma direta, o comportamento esperado, o que contribui para uma gestão mais eficaz (Goebel & Weißenberger, 2017). Quando os colaboradores percebem que os valores organizacionais estão alinhados com seus valores individuais, aumenta-se a propensão do comprometimento em relação aos controles (Merchant & Otley, 2006). Ademais, os controles culturais ajudam a reduzir problemas referentes ao direcionamento e às limitações individuais, favorecendo um ambiente mais coeso e motivador e níveis elevados de comprometimento, tornando os funcionários engajados, produtivos e alinhados.

Diante dessas informações, temos as seguintes hipóteses:

- H2c: O controle de pessoal influencia de forma significativa no COA;
- H2d: O controle cultural influencia de forma significativa no COA.

2.6 ASPECTOS EMOCIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Allen e Meyer (2000), o comprometimento está relacionado à percepção dos valores e objetivos organizacionais, bem como ao nível em que o colaborador se sente pertencer ao ambiente e à empresa. Assim, os autores descrevem este conceito a partir da dimensão comportamental e observam que a conexão do empregado com a empresa e a sensação de pertencimento contribuem para o comprometimento com os controles gerenciais e para a redução das chances de seu desligamento.

Kaveski e Beuren (2022) observaram que a motivação intrínseca, fomentada pelos controles informais, foi uma das variáveis que antecederam o comprometimento organizacional. Esta motivação pode ser vista como uma característica do indivíduo, influenciando em seu comportamento e no prazer em realizar suas tarefas.

Zonatto et al. (2018) verificaram que a motivação está relacionada às características individuais de cada colaborador, determinando suas ações e comportamentos. Por isso, cada pessoa age e se compromete de maneiras diferentes, apesar de estarem no mesmo ambiente.

Além disso, as reações emocionais – afeto positivo e negativo – também representam uma variável para o comprometimento organizacional. A emoção é resultado de eventos que, no cenário empresarial, dizem respeito aos controles gerenciais formais e informais. O comprometimento organizacional, por sua vez, sucede as emoções, que determinam resultados positivos ou negativos. Assim, por meio de contratos psicológicos, a instituição consegue alinhar seus objetivos com os do colaborador. Quando a equipe sente que é valorizada, respeitada e que seus valores são considerados, seu comportamento tende a ser aceitável, congruente com os valores da empresa e, conseqüentemente, comprometido positivamente (Paulino et al., 2014).

No estudo de Tillman et al. (2018), a TEA foi vinculada à supervisão abusiva para observar as reações afetivas de colaboradores e seu possível afastamento da empresa. A partir disso, observou-se a influência negativa da supervisão abusiva na reação emocional do empregado, ou seja, esta relação negativa diminui a esperança e desejo do colaborador em permanecer na empresa, refletindo em um comprometimento organizacional negativo.

Tenhiälä e Lount Jr. (2013) também se basearam na TEA, verificando a introdução de um novo sistema de remuneração e as reações comportamentais dos empregados. Os resultados mostraram efeito direto das reações positivas e negativas sobre os comportamentos afetivos, e indireto em suas atitudes relacionadas ao compromisso organizacional.

Ainda, Kurtay e Kondakci (2021) constataram, por meio da TEA, que os afetos positivo e negativo estão relacionados à mudança, ao comprometimento e à satisfação no trabalho em ambiente escolar na Turquia. Ou seja, professores com afeto positivo lidam melhor com uma possível mudança de escola devido ao COA positivo.

Com base nas informações apresentadas, neste trabalho, buscamos verificar a mediação das emoções entre controles gerenciais e o comprometimento organizacional. Dessa maneira, formulamos a hipótese:

- H3: As emoções medeiam de forma positiva a relação entre COA e controles gerenciais.

2.7 HIPÓTESES DE PESQUISA

O modelo teórico composto pelas hipóteses de pesquisa é representado na Figura 1. Os controles formais (de resultado e de ação) e informais (pessoal e cultural) têm relação com as emoções dos colaboradores e sua influência no COA, conforme representa a hipótese H1. A relação entre os controles formais e informais e sua influência no COA é representada pela hipótese H2. Por fim, as emoções também podem ser mediadoras da relação entre controles formais e informais e o comprometimento afetivo, conforme representa a hipótese H3.

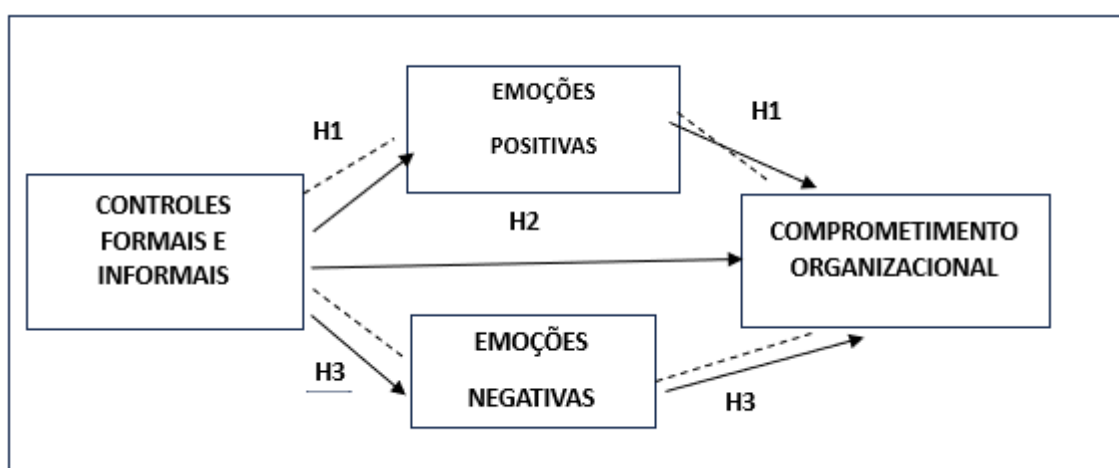


Figura 1. Representação gráfica das hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaboração do autor (2025).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa consiste no planejamento de etapas a serem seguidas para se alcançar os objetivos propostos, sendo necessário determinar o enquadramento metodológico, compreendido como um conjunto de princípios que delimitam um caminho a ser seguido para a obtenção de conhecimento sobre os fatos e para se chegar ao objetivo proposto (Martins & Theóphilo, 2007). Nesta seção, apresentamos o enquadramento metodológico e o delineamento de pesquisa em relação à sua natureza, seus objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, visando descrever relações entre os SCG, reações emocionais e comprometimento afetivo organizacional. Pesquisas descritivas buscam descrever fenômenos ou características de determinada população e suas relações entre as variáveis (Martins & Theóphilo, 2007).

Para que se possa atingir o objetivo, este estudo é de cunho quantitativo, devido à coleta e análise de dados e seu respectivo tratamento por meio de instrumentos estatísticos (Raupp & Beuren, 2006). O método quantitativo envolve coleta, descrição, análise e interpretação dos dados e resultados encontrados. Neste caso, a elaboração de questões possibilita a formulação de hipóteses que moldam o objetivo da pesquisa (Cresswell, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se caracteriza como um *survey*, que fornece descrição quantitativa de tendências em determinada população (Cresswell, 2010). Esse tipo de procedimento é desenvolvido a partir da interrogação de indivíduos, a fim de conhecer e investigar seu comportamento. Em nossa pesquisa, o público-alvo da investigação são colaboradores de uma indústria brasileira precursora na produção de proteína e ingredientes derivados do soro do leite, situada na região oeste do Paraná. A organização se preocupa com o bem-estar do colaborador e o modo como se comporta quando exposto a determinados tipos de SCG.

Ao se observar que o comportamento do público-alvo atende os objetivos da investigação, o pesquisador analisa e generaliza os dados, correspondendo ao método quantitativo de levantamento (Cresswell, 2010).

3.2 O PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado em outubro de 2024 por meio da aplicação de um questionário a uma amostra composta por, pelo menos, 100 participantes, acadêmicos de uma instituição de ensino superior. Esta etapa teve o objetivo de averiguar qual escala melhor se encaixaria no constructo das emoções, a fim de ser utilizada nesta pesquisa. Por meio dela, observamos que a escala que avalia a frequência com que os participantes sentem determinadas emoções mensurou as respostas significativamente.

3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Para a coleta de dados, se faz necessária a utilização de um instrumento de pesquisa, isto é, um conjunto de regras e procedimentos a serem seguidos de forma lógica e sistemática, com o objetivo de direcionar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. Nesta pesquisa, utilizamos um questionário estruturado aplicado diretamente aos colaboradores da empresa em questão, por meio do qual é possível medir variáveis de um grupo e obter informações pertinentes ao estudo (Richardson, 2008).

O questionário é composto por partes voltadas aos constructos da pesquisa, a fim de alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral. Os constructos foram formulados a partir de instrumentos já validados na literatura, considerando o comprometimento organizacional, as emoções positivas e negativas e os SCG informal e formal.

A primeira parte do questionário é composta por perguntas que buscam caracterizar os participantes, com dados e informações – idade, tempo de trabalho na organização, cargo que ocupa e tempo na atual função e formação acadêmica. Na segunda parte, estão as perguntas sobre sentimentos e emoções dos colaboradores em relação aos SCG e os demais temas de estudo.

No Quadro 1, são apresentados os constructos de pesquisa, suas dimensões e relativas referências.

Constructos	Dimensões	Referências
Controles Gerenciais	Controle de Resultado Controles de Ação Controle de Pessoal Controle de Cultura	Kleine e Weißenberger (2014) Goebel e Weißenberger (2017) Merchant e Van der Stede (2007)
Emoções	PANAS -VRP	Galinha, Pereira e Esteves (2014)
Comprometimento Organizacional		Herscovitch e Meyer (2002)

Quadro 1. Constructos de pesquisa

Fonte: Elaboração do autor (2025).

O questionário é composto por 5 questões abertas e 32 questões fechadas, nas quais foi utilizada a escala de Likert, de cinco pontos, com os extremos 1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente, contribuindo para que o participante interpretasse as questões sem comprometer a sensibilidade dos dados. No Quadro 2, são apresentadas as questões referentes ao constructo dos controles gerenciais.

Controles	Variáveis	Questões
Controles de Resultado	Metas	Objetivos de desempenho foram estabelecidos?
	Controles das metas	A realização de metas de desempenho pelos funcionários é controlada por seus superiores?
	Explicação dos desvios	Desvios dos objetivos de desempenho devem ser explicados pelos funcionários?
	Feedback	Os funcionários recebem feedback sobre o alcance de suas metas de desempenho?
	Remuneração variável	Remuneração variável está vinculada às metas de desempenho?
Controles de ação	Monitoramento	Os superiores monitoram os subordinados?
	Avaliação	Os superiores avaliam as rotinas estabelecidas?
	Definição de etapas	Os superiores definem as etapas mais importantes para as metas de desempenho?
	Curso dos processos	Políticas e manuais de procedimentos definem o curso fundamental dos processos?

Controles de Pessoal	Seleção e treinamento	Funcionários são cuidadosamente selecionados e treinados, adequados aos valores e normas?
	Processo de recrutamento	Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de recrutamento e treinamento mais adequado para a organização?
	Importantes	Atividades de treinamento e desenvolvimento a funcionários são consideradas importantes?
	Oportunidade	Funcionários recebem oportunidades para ampliar sua gama de habilidade?
Controles Culturais	Papel na organização	Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na organização?
	Compartilhamento	Grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais de funcionários?
	Transmissão de valores	A declaração transmite os valores fundamentais da organização para nossos funcionários?
	Conhecimento	Os funcionários estão cientes dos principais valores da organização?
	Motivadores	Os funcionários percebem como motivadores os valores codificados na missão e código de ética?

Quadro 2. Questões sobre o constructo dos controles gerenciais

Fonte: Adaptado de Goebel e Weißenberger (2017).

O próximo constructo se refere aos aspectos emocionais, especificamente os afetos positivo e negativo, e tem como objetivo medir subjetivamente o estado ou traço afetivo do indivíduo e seu humor na última semana (Galinha et al., 2014). Para isso, foi utilizada a escala de PANAS (*Positive Affect and Negative Affect Schedule*), desenvolvida por Watson et al. (1984) para medir os afetos positivo e negativo.

Por ser uma escala de origem inglesa, Galinha et al. (2014) adaptaram esse instrumento em uma versão resumida, atentando-se aos itens que representam as emoções positivas e negativas. O estudo de Pires et al. (2013) confirma a validade deste instrumento em análises fatoriais, viabilizando a verificação das emoções dos colaboradores.

No questionário desenvolvido para esta pesquisa, os participantes foram questionados quanto à frequência com que sentem determinadas emoções no trabalho, conforme apresentado no Quadro 3.

Constructos	Variáveis	Medidas
Afeto Positivo	Interessado(a)	Ao menos uma vez ao ano; Ao menos uma vez no semestre; Ao menos uma vez ao mês; Ao menos uma vez na semana; Todo dia ou vários dias na semana.
	Entusiasmado(a)	
	Inspirado(a)	
	Ativo(a)	
	Determinado(a)	
Afeto Negativo	Nervoso(a)	
	Amedrontado(a)	
	Assustado(a)	

Quadro 3. Constructos, variáveis e medidas consideradas na mensuração de reações emocionais

Fonte: Adaptado de Galinha et al. (2014).

No constructo do comprometimento organizacional, que objetiva medir o comprometimento dos colaboradores em relação à adoção de SCG, foi utilizado um instrumento proposto por Herscovitch e Meyer (2002), desenvolvido para medir o comprometimento de mudança: *Affective, Continuance and Normative Commitment to Change Scales*. Este instrumento consiste em 18 itens que compõem o comprometimento organizacional com a mudança organizacional e foi estruturado a partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Neste constructo, os participantes informaram suas crenças quanto à adoção do controle gerencial conforme a escala de Likert (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente), como detalhado no Quadro 4.

Variáveis	Questões	Medidas
Crença	Eu acredito no valor desses controles.	Escala de Likert: 1: Discordo totalmente; 5: Concorde totalmente.
Boa estratégia	Esses controles são uma boa estratégia para esta organização.	
Não é erro	A administração está cometendo um erro com esses controles.	
Propósito	Esses controles têm propósitos importantes.	
Mudança	As coisas seriam melhores sem esses controles.	
Necessidade	Esses controles não são necessários.	

Quadro 4. Questões referentes ao constructo do comprometimento com os controles de gestão

Fonte: Herscovitch e Meyer (2002).

3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário via plataforma Google Forms, um recurso digital disponível para acesso na internet, que pode ser utilizado como ferramenta de acesso e armazenamento de dados. Os participantes responderam às questões avaliando os SCG, suas reações emocionais e seu COA. A partir do questionário, também foram coletadas informações relacionadas ao participante, como idade, tempo na instituição, sua função, o tempo que a exerce e sua formação acadêmica.

O público-alvo é composto por colaboradores de uma empresa situada no oeste do Paraná, precursora na produção de proteína e ingredientes derivados do soro do leite. A organização tem a cultura de parceria com todos seus *stakeholders* e se preocupa com o bem-estar de sua equipe, fornecedores e clientes, razão que nos fez escolher aplicar a pesquisa neste local.

Atualmente, a instituição conta com mais de 500 colaboradores, desde os zeladores até os cargos da alta administração, que responderam ao questionário no mês de outubro de 2024. O questionário foi enviado por meio eletrônico, utilizando o aplicativo WhatsApp.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida em etapas: após os procedimentos de tabulação e codificação das respostas coletadas pelo formulário eletrônico, os dados foram salvos e inseridos em uma planilha com o uso da ferramenta Microsoft Excel, conforme a natureza das variáveis dependentes e independentes. Na sequência, as informações foram submetidas a uma estatística descritiva, considerando que as questões foram mensuradas com a escala de Likert de cinco pontos. Posteriormente, foi realizada a análise fatorial e regressão múltipla pelo algoritmo PLS, com o objetivo de adequar o modelo ao estudo.

O tratamento dos dados ocorreu por meio de um plano de análise, fazendo uso do Microsoft Excel 365, do software G*Power e da regressão pelo software Smart PLS 4 (*Partial Least Squares*), ou Mínimos Quadrados Parciais, e SEM (*Structural Equation Modeling*), ou

MEE (Modelagem de Equações Estruturais). Seguimos este roteiro para o uso das técnicas: (1) Tabulação e codificação do banco de dados; (2) Estatística e análise descritiva com a determinação de frequências do conjunto de dados; (3) Análise fatorial confirmatória; e (4) MEE.

O software G*Power foi utilizado para estimar o tamanho da amostra e seu poder, com a finalidade de realizar os cálculos da amostra e a alta confiabilidade. Conforme descrito na Figura 2, em relação ao questionário – composto por quatro variáveis independentes –, utilizando o efeito (f^2) mediano de 0,15 com um nível de significância de 0,95 (β) e erro amostral de 5%, o número mínimo de amostras foi de 132 participantes. Com isso, o número de 140 respostas lançadas na pesquisa comprova quantidade adequada para que os testes sejam feitos por meio da utilização do software Smart PLS 4 ou MEE.

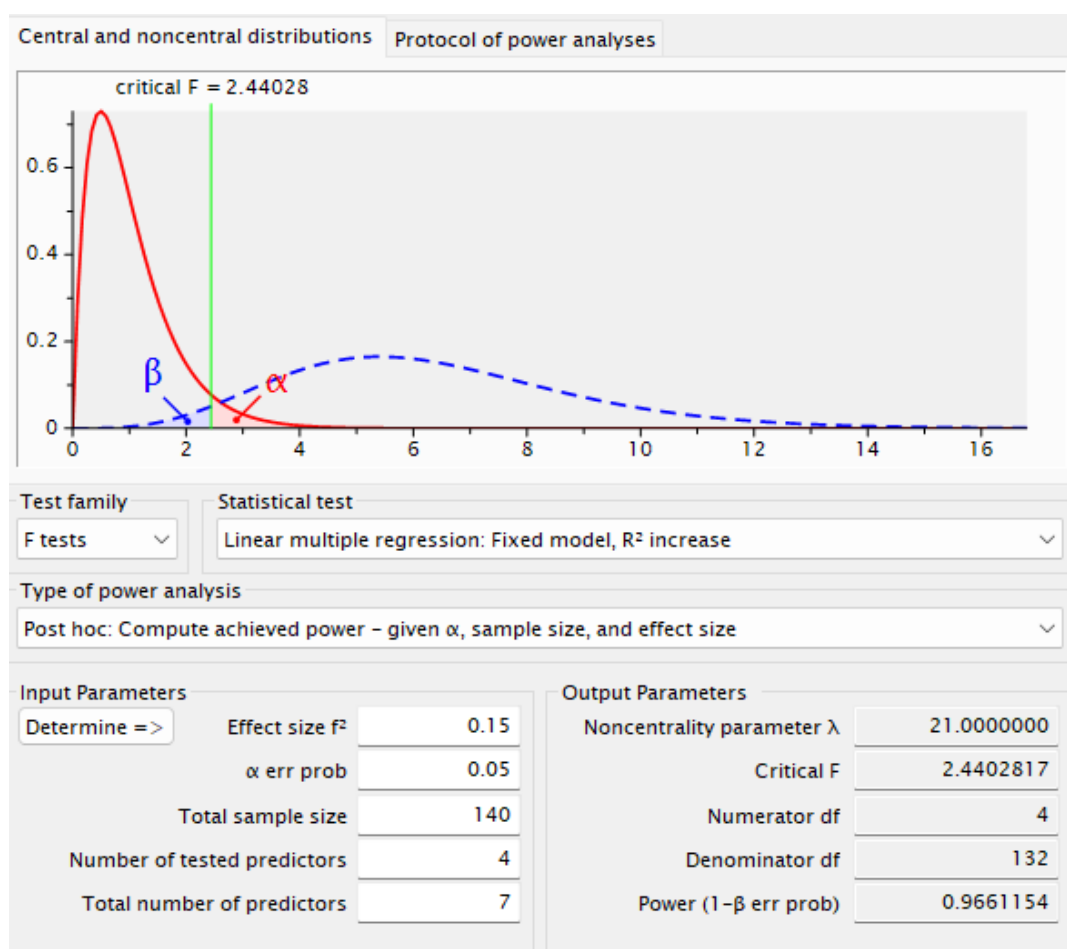


Figura 2. Cálculo da amostra

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Para a mensuração e validade do modelo, foi utilizada a Estatística Descritiva, especificamente a distribuição de frequência, e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a MEE.

3.5.1 Análise Descritiva

A estatística nos possibilita coletar, organizar, apresentar e analisar os dados da pesquisa, bem como obter resultados e tomar decisões (Sampaio et al., 2018). Esta análise tem a finalidade de demonstrar o fenômeno estatístico, apresentado por gráficos e diagramas, de forma a resumir algumas informações.

Para seguir o planejamento proposto e facilitar a compreensão do estudo, foi utilizada a distribuição de frequências, que visa validar o modelo a ser usado no tratamento dos dados, ou seja, a ocorrência, a frequência relativa e a porcentagem de cada elemento na amostra. Essa técnica foi usada em todas as questões, na apuração dos indicadores estatísticos e fatoriais, a fim de promover assertividade aos objetivos de pesquisa. Para isso, utilizamos o software Microsoft Excel para tabular e analisar os dados coletados no Google Forms.

3.5.2 Análise Fatorial Confirmatória

A AFC também pode ser vista como Análise da Estrutura de Covariância, sendo composta por um conjunto de fatores que representam os fatos, em primeira ordem, indicadores de mensuração, e por variáveis latentes (Albuquerque, 2023).

Esta técnica tem a finalidade de validar um modelo posteriormente estimado por meio de um modelo estrutural correspondente com a investigação (Frare et al., 2023), sendo recomendada dentro das ciências sociais, principalmente quando há necessidade de confirmar a normalidade dos dados, dando confiabilidade e validade ao modelo (Frare et al., 2023). A AFC é realizada em três etapas: (1) qualitativa-preparatória, cujo objetivo é melhorar os índices para cada constructo; (2) quantitativa-preparatória, buscando purificar e reduzir itens; e (3) quantitativa-descritiva-constructiva, compreendendo a coleta de dados, que permite a validação dos constructos e a relação entre eles, segundo modelo de Botelho e Zouain (2006).

Com o objetivo de verificar o relacionamento entre as variáveis abordadas no estudo, utilizamos a AFC a partir da técnica de MEE para avaliar a qualidade do ajuste de um modelo

teórico (Silva et al., 2023). Esta técnica é indicada para observar com maior precisão se as variáveis correspondem aos itens e aos constructos do questionário (Prado et al., 2023).

3.5.3 Modelagem de Equações Estruturais

A MEE possibilita investigar diversos fenômenos latentes, pois utiliza um conjunto de procedimentos e técnicas estatísticas multivariadas. É um método adequado quando se busca estabelecer relações entre diversos relacionamentos de dependência, contínuas ou discretas, e de independência entre uma ou mais variáveis latentes (Nascimento & Macedo, 2016).

Com o uso do Smart PLS 4, a MEE tem sido inovadora, pois seu uso demonstra eficácia e vem resistindo em modelos de estudo nas áreas comportamentais e sociais. Os principais objetivos ao se utilizar este método são maximizar a variância explicada nos constructos dependentes e avaliar os danos em relação às características do modelo em questão, possibilitando a construção do MEE (Nascimento & Macedo, 2016; Henseler et al., 2009).

Neste trabalho, há duas formas de mensuração em MEE: escalas reflexivas e formativas. As escalas reflexivas vêm com uma abordagem de causa ou direção, como um constructo latente que gera itens observáveis. As escalas formativas, por sua vez, são variáveis que causam efeito ou dano à causa (Nascimento & Macedo, 2016).

Em relação ao teste das hipóteses, a fim de analisar a significância das relações entre os constructos do modelo estrutural e verificar a aceitação das hipóteses, baseou-se em covariância para minimizar as diferenças entre matrizes de covariância observadas e esperadas. Ainda, utilizou-se o PLS-SEM para desenvolver teorias, visando a maximização da variância explicada pelos constructos endógenos (Hair Jr. et al., 2014).

O uso do PLS-SEM possibilita a avaliação de múltiplas variáveis e, após a análise fatorial, define-se seus relacionamentos. Também, é possível calcular as regressões entre os constructos e suas variáveis mensuradas, para então realizar correlações lineares (Hair Jr. et al., 2014; Henseler et al., 2009). O Quadro 5 demonstra os critérios utilizados para a validação do modelo.

Qualidade do modelo		
Indicador	Valor esperado	Referência
Variância Média Extraída (AVE)	Acima de 0,5	Hair Jr. et al. (2014)
Confiabilidade Composta (CC)	Acima de 0,7	Hair Jr. et al. (2014)
Alfa de Cronbach (AC)	Acima de 00,7	Hair Jr. et al. (2014)
Teste de hipótese		

Indicador	Valor esperado		Referência
Coeficiente de Caminho (β)	Maior que 0,1		Tong et al. (2014)
Coeficiente de Determinação (R^2)	Alto	Acima de 0,26	Cohen (1988)
	Moderado	Acima de 0,13	
	Baixo	Acima de 0,02	
Relevância preditiva (Q^2)	Maior que 0		Hair Jr. et al. (2014)
Tamanho de efeito (f^2)	Pequeno	Acima de 0,02	Cohen (1988)
	Médio	Acima de 0,15	
	Grande	Acima de 0,35	

Quadro 5. Critérios de aceitação

Fonte: Elaboração do autor (2025).

No teste de hipóteses, utilizamos o método *Bootstrapping* para analisar a significância (p-valor) entre as variáveis do modelo (Henseler et al., 2009) e para verificar a mediação entre emoções na relação de controles gerenciais e COA. A mediação, neste caso, tem objetivo de verificar o caminho direto teoricamente estabelecido, mas como um componente adicional, possibilitando informações sobre o efeito direto por meio de sua relação indireta (Hair Jr. et al., 2014).

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a descrição, análise e discussão dos resultados. Para isso, são apresentadas quatro seções, que discorrem sobre as etapas desenvolvidas na metodologia de pesquisa.

Primeiramente, é realizada análise descritiva da caracterização dos participantes da pesquisa com a apresentação de tabelas com resultados estatísticos. Depois, os resultados referentes às hipóteses propostas são apresentados a partir da MEE. Por fim, há discussão dos resultados obtidos.

4.1 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Em relação à idade, os participantes da pesquisa estão na faixa etária entre os 19 e 57 anos, com maior percentual entre os 29 e 37 anos, totalizando 38,57%. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 44,29% responderam entre 1 a 5 anos. No que se refere ao cargo na empresa, 22,86% – maior percentual desta questão – são operadores de produção, caldeira e empilhadeira. Em relação ao tempo de atuação na função atual, o maior percentual foi na faixa de 1 a 5 anos, com 50,75%. Quanto à formação acadêmica, 30% dos participantes têm Ensino Médio completo.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva das informações obtidas se dá por meio da tabulação dos dados, desenvolvida na ferramenta Microsoft Excel, considerando a frequência de respostas coletadas pelo Google Forms.

Dessa forma, são apresentados os dados quantitativos de frequência das respostas fornecidas pelos 140 participantes nas 32 questões fechadas relativas aos controles formais, aos controles informais, às emoções dos colaboradores e ao comprometimento organizacional.

A Tabela 1 explicita a frequência de respostas referentes aos controles de resultado.

Tabela 1
Frequência de respostas – Controles de resultado

Controles de resultado	DT	DP	NN	CP	CT
1 As metas de desempenho são estabelecidas dentro das atividades que você realiza?	8,57%	4,29%	10,00%	30,00%	47,14%
2 As metas de desempenho são controladas pelos seus superiores?	8,57%	4,29%	10,00%	30,00%	47,14%
3 Quando acontece algum desvio das metas, você precisa dar explicações?	8,70%	4,35%	10,14%	30,43%	46,38%
4 Você recebe um retorno (feedback) sobre o alcance das metas e seu desempenho?	8,57%	4,29%	10,00%	30,00%	47,14%
5 Existe remuneração variável considerando o alcance de metas?	8,70%	4,35%	10,14%	28,99%	47,83%

Nota. DT (discordo totalmente), DP (discordo parcialmente), NN (não concordo, nem discordo), CP (concordo parcialmente), e CT (concordo totalmente).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Como é possível observar, a resposta predominante nesta variável foi “concordo totalmente”, confirmando que, na empresa em questão, existem controles de resultado baseados em metas e desempenho do colaborador.

Na Tabela 2, é apresentada a frequência de respostas quanto aos controles de ação.

Tabela 2
Frequência de respostas – Controles de ação

Controles de ação	DT	DP	NN	CP	CT
6 Você é monitorado pelo seu superior?	0%	5,71%	7,14%	41,43%	45,71%
7 O seu superior avalia a rotina estabelecida?	0%	5,71%	7,14%	41,43%	45,71%
8 O seu superior define etapas importantes para o bom desempenho de metas?	0%	5,71%	7,14%	41,43%	45,71%
9 Há políticas e manuais que definem e demonstram o desenvolvimento das atividades/processos?	0%	5,71%	7,14%	41,43%	45,71%

Nota. DT (discordo totalmente), DP (discordo parcialmente), NN (não concordo, nem discordo), CP (concordo parcialmente), e CT (concordo totalmente).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Na variável controles de ação, as respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” obtiveram percentuais parecidos, o que possibilita verificar que a organização

planeja e define as metas que devem ser alcançadas ou os serviços a serem realizados, além de haver monitoramento em cada setor da organização. Ademais, as respostas evidenciam que os colaboradores percebem que estão sendo monitorados por seus superiores, que há rotina estabelecida e políticas e manuais que demonstram as atividades e processos a serem desenvolvidos no dia a dia.

A Tabela 3 explicita a frequência de respostas referentes aos controles de pessoal.

Tabela 3
Frequência de respostas – Controles de pessoal

Controles de pessoal	DT	DP	NN	CP	CT
10 Os colaboradores são treinados e selecionados conforme valores e normas da empresa?	4,29%	2,86%	8,57%	37,14%	47,14%
11 Os processos de recrutamento e seleção são adequados para a organização?	4,29%	2,86%	8,57%	37,14%	47,14%
12 Você considera importante as atividades de treinamento e desenvolvimento?	4,29%	2,86%	8,57%	37,14%	47,14%
13 Você recebe oportunidades para aumentar suas habilidades dentro da organização?	4,29%	2,86%	8,57%	37,14%	47,14%

Nota. DT (discordo totalmente), DP (discordo parcialmente), NN (não concordo, nem discordo), CP (concordo parcialmente), e CT (concordo totalmente).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

O maior percentual obtido em relação aos controles de pessoal foi para a resposta “concordo totalmente”, totalizando 47%. O resultado confirma que estes tipos de controle são utilizados pela empresa de modo que os colaboradores tenham clareza em seu processo de desenvolvimento pessoal na organização.

Na Tabela 4, é apresentada a frequência de respostas quanto aos controles culturais.

Tabela 4
Frequência de respostas – Controles culturais

Controles culturais	DT	DP	NN	CP	CT
14 Você acredita que tradições, valores e normas são importantes para a organização?	0%	1,43%	2,86%	17,14%	78,57%
15 Existe o compartilhamento de códigos informais entre os funcionários?	0%	1,45%	2,90%	15,94%	79,71%

16 Os valores fundamentais da organização são transmitidos para os funcionários?	0%	1,45%	2,90%	15,94%	79,71%
17 Você está ciente dos principais valores da organização?	0%	1,45%	2,90%	15,94%	79,71%
18 Você se sente motivado pelos valores da missão e códigos de ética da empresa?	0%	1,45%	2,90%	15,94%	79,71%

Nota. DT (discordo totalmente), DP (discordo parcialmente), NN (não concordo, nem discordo), CP (concordo parcialmente), e CT (concordo totalmente).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Em relação aos controles culturais, a resposta com maior percentual é “concordo totalmente”, com um número expressivo, 79% das respostas, demonstrando que a missão e os valores da organização são compartilhados e repassados a toda a equipe, o que a torna consciente da cultura da empresa. Além disso, as respostas demonstram que os colaboradores acreditam na importância dos valores da organização.

A Tabela 5 explicita a frequência de respostas referentes às emoções positivas.

Tabela 5
Frequência de respostas – Emoções positivas

Emoções positivas	1A	1S	1M	1SE	TD
19 Me senti interessado(a) em meu trabalho.	1,45%	15,94%	4,35%	0%	78,26%
20 Me senti entusiasmado(a) em meu trabalho.	1,45%	15,94%	4,35%	0%	78,26%
21 Me senti inspirado(a) em meu trabalho.	1,45%	15,94%	4,35%	0%	78,26%
22 Me senti ativo(a) em meu trabalho.	1,47%	16,18%	4,41%	0%	77,94%
23 Me senti determinado(a) em meu trabalho.	1,45%	15,94%	4,35%	0%	78,26%

Nota. 1ª (ao menos uma vez ao ano), 1S (ao menos uma vez no semestre), 1M (ao menos uma vez ao mês), 1SE (ao menos uma vez na semana), e TD (todo dia ou vários dias na semana).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Na frequência de respostas referentes às emoções positivas, o maior percentual foi em “todo dia ou vários dias na semana”, com 78%, ao passo que “uma vez na semana” não contabilizou respostas. Com base nestes dados, é possível perceber que os colaboradores têm emoções ou sentimentos positivos em relação à empresa, se mostrando interessados, inspirados, ativos e determinados em seu trabalho.

Na Tabela 6, é apresentada a frequência de respostas quanto às emoções negativas.

Tabela 6
Frequência de respostas – Emoções negativas

Emoções negativas	1A	1S	1M	1SE	TD
24 Me senti nervoso(a) em meu trabalho	14,71%	10,29%	22,06%	39,71%	13,24%
25 Me senti amedrontado(a) em meu trabalho	13,11%	8,20%	24,59%	39,34%	14,75%
26 Me senti assustado(a) em meu trabalho	11,86%	6,78%	25,42%	40,68%	15,25%

Nota. 1ª (ao menos uma vez ao ano), 1S (ao menos uma vez no semestre), 1M (ao menos uma vez ao mês), 1SE (ao menos uma vez na semana), e TD (todo dia ou vários dias na semana).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

A frequência de respostas referentes às emoções negativas demonstra que 39% dos participantes da pesquisa se sentem nervosos, assustados e amedrontados em seu ambiente de trabalho uma vez na semana.

Para as perguntas 27 a 32, presentes na Tabela 8, a escala utilizada é composta pelos seguintes níveis: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); não concordo, nem discordo (NN); concordo parcialmente (CP); e concordo totalmente (CT).

A Tabela 7 explicita a frequência de respostas referentes ao comprometimento organizacional.

Tabela 7
Frequência de respostas – Comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional afetivo	DT	DP	NN	CP	CT
27 Eu acredito no valor desses controles.	1,45%	2,90%	10,14%	39,13%	46,38%
28 Esses controles são uma boa estratégia para esta organização.	1,47%	2,94%	10,29%	39,71%	45,59%
29 A administração está cometendo um erro com esses controles.	1,52%	3,03%	10,61%	40,91%	43,94%
30 Esses controles têm propósitos importantes.	1,47%	2,94%	10,29%	39,71%	45,59%
31 As coisas seriam melhores sem esses controles.	45,59%	39,71%	10,29%	2,94%	1,47%
32 Esses controles não são necessários.	44,78%	40,30%	10,45%	2,99%	1,49%

Nota. DT (discordo totalmente), DP (discordo parcialmente), NN (não concordo, nem discordo), CP (concordo parcialmente), e CT (concordo totalmente).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

A frequência das respostas da variável comprometimento organizacional tem maior percentual entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, na casa dos 40%. Dessa forma, os participantes da pesquisa dizem concordar com os controles gerenciais, considerando-os importante. As questões 31 e 32 confirmam que os colaboradores percebem a importância dos controles gerenciais ao discordar totalmente que os controles não são necessários.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Esta etapa do trabalho é dedicada à construção do modelo estrutural, realizando a AFC com o PLS–SEM, processando e analisando as relações do modelo. Para validar este estudo e alcançar o objetivo da pesquisa, foram utilizados os dados das Tabelas 1 a 7.

Para que o modelo seja mensurado de forma adequada, é necessário analisar a validade convergente e discriminante e a confiança na consistência interna. Para isso, levamos em consideração os seguintes índices: (1) apuração da confiabilidade e validade dos constructos, incluindo a AVE, o AC e a CC; (2) apuração da validade discriminante (DC) com suas cargas fatoriais e cruzadas; (3) confirmação dos resultados a partir do critério de Fornell–Larcker; e (4) validação do modelo por sua significância a partir do p-valor (Hair Jr. et al., 2014).

O primeiro passo foi a montagem gráfica do modelo em estudo, demonstrando a correlação entre os constructos – variáveis observadas – por meio das questões aplicadas no questionário.

A Figura 3 demonstra o modelo de mensuração inicial com os constructos, ou variáveis latentes, formado pelos controles formais e informais, que foram divididos em controles de resultado, de ação, de pessoal e culturais, e pelos constructos de emoções positivas e negativas, todos eles relacionados com o comprometimento organizacional e suas respectivas questões de estudo.

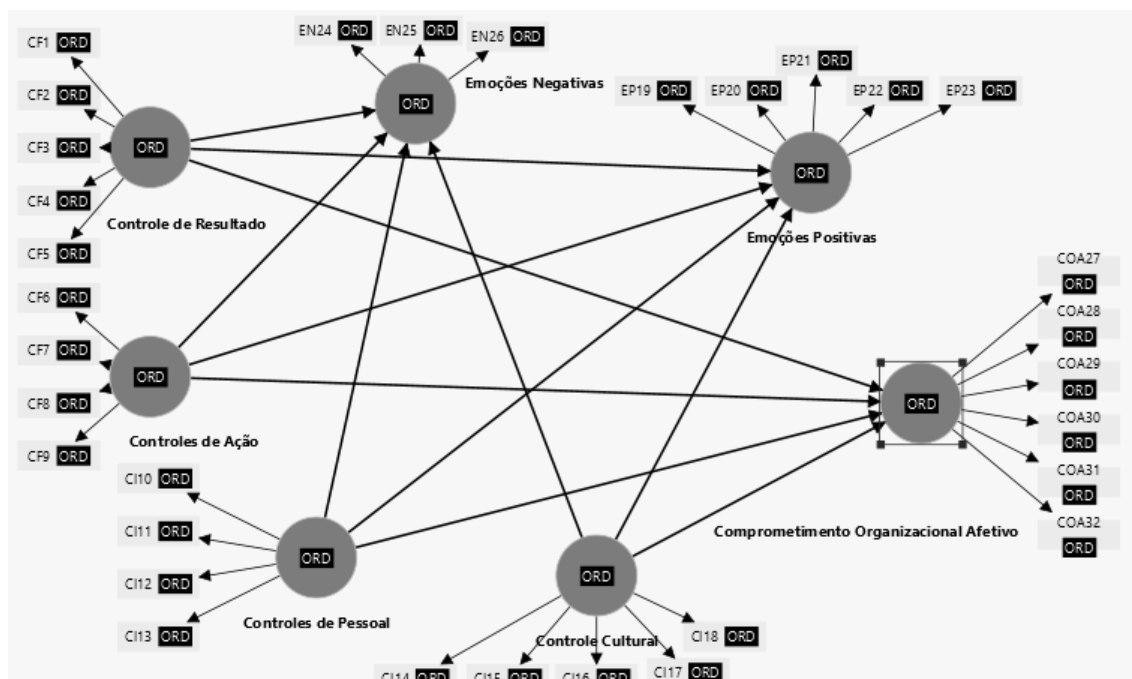


Figura 3. Modelo de mensuração inicial

Fonte: Elaboração do autor (2025).

A partir deste modelo, elaborado por meio do Smart PLS 4, pode-se verificar as cargas fatoriais das variáveis latentes, contribuindo para a realização da análise e validação. Assim, o conjunto deve ser analisado de maneira integrada, considerando três indicadores do modelo de mensuração: a AVE, a consistência interna, constituída pela CC e pelo AC e, por fim, a DC, descrita pelas cargas fatoriais e cruzadas e pelo critério de Fornell-Larcker.

Para que a utilização do indicador AVE seja vantajosa, é necessário que os índices estejam acima de 0,7, porém, quando se encontram valores menores que o padrão, ainda é possível aumentá-los. Para isso, deve-se excluir algumas variáveis que tenham índice inferior e rodar o modelo novamente, até que todas estejam de acordo com o índice aceitável, ou seja, acima de 0,7 (Hair Jr. et al., 2014).

A Tabela 8 apresenta a construção do modelo e os primeiros dados em relação às cargas fatoriais e à AVE no modelo estrutural. Para uma análise inicial, é importante verificar se as cargas fatoriais dos constructos estão de acordo com os parâmetros aceitáveis, ou se as variáveis são intensificadas quanto à AVE, sendo assim representadas pelas correlações de cada constructo com suas variáveis (Hair Jr. et al., 2014).

Tabela 8
Cargas Fatoriais

	COA	CdC	CdR	CdA	CdP	EN	EP
CF1			0.869				
CF2			0.864				

CF3		0.828		
CF4		0.765		
CF5		0.490		
CF6			0.804	
CF7			0.879	
CF8			0.920	
CF9			0.700	
CI10				0.717
CI11				0.641
CI12				0.353
CI13				0.892
CI14		0.792		
CI15		0.264		
CI16		0.820		
CI17		0.796		
CI18		0.784		
COA27	0.819			
COA28	0.805			
COA29	0.546			
COA30	0.694			
COA31	0.521			
COA32	0.709			
EN24				0.445
EN25				0.943
EN26				0.948
EP19				0.830
EP20				0.906
EP21				0.942
EP22				0.915
EP23				0.840

Nota. COA (comprometimento organizacional afetivo), CdC (controle de cultura), CdR (controle de resultado), CdA (controle de ação), CdP (controle de pessoal), EM (emoções negativas), EP (emoções positivas), CF (controles formais) e CI (controles informais).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

As cargas fatoriais acima de 0,7 indicam que a variável contribui significativamente para a construção da variável latente. Para que as cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 sejam aceitas, seus índices de AVE devem estar dentro dos limites aceitos. No entanto, variáveis abaixo de 0,40, normalmente, não são aceitas. Nesta pesquisa, foram analisadas as cargas fatoriais acima de 0,7, destacadas em verde, que permaneceram no modelo.

Ao observar a Tabela 9, é evidente que encontramos variáveis abaixo da estimativa esperada, correspondendo aos itens: CF 5, do constructo controle de resultado; CI 11 e CI 12, do constructo controles de pessoal; CI 15, do constructo controle cultural; COA29, COA 30 e COA 31, do constructo comprometimento organizacional; e EN 24, do constructo emoções negativas. No constructo emoções positivas, não houve necessidade de exclusões.

Os valores de AC, CC e AVE são índices fundamentais para avaliar a confiabilidade e validade convergente dos constructos pertencentes ao modelo. Para o AC, a fim de se avaliar a consistência interna dos itens em cada constructo, são aceitáveis os valores acima de 0,70, na

validade do modelo. No caso da CC, para avaliar a confiabilidade dos constructos, também é considerado este valor. Em relação à AVE, que explica a variável latente, os dados devem ter índices acima de 0,5. A quantificação da relação entre as variáveis dependentes e independentes é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9
Confiabilidade e validade dos constructos

	AC	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
Comprometimento Organizacional	0.766	0.811	0.864	0.681
Controles Culturais	0.825	0.847	0.882	0.651
Controles de Resultado	0.856	0.867	0.903	0.699
Controles de Ação	0.847	0.886	0.897	0.689
Controles de Pessoal	0.608	0.848	0.819	0.698
Emoções Negativas	0.797	0.878	0.851	0.673
Emoções Positivas	0.932	0.941	0.949	0.788

Fonte: Elaboração do autor (2025).

No indicador AC, a variável latente controles de pessoal mostrou confiabilidade interna baixa (0,60), podendo indicar uma baixa consistência interna. Quanto à CC, todos os constructos têm índices acima do aceitável, de 0,70. Diante destes dados, todos os constructos da CC apresentam os critérios mínimos e as variáveis latentes têm alta confiabilidade, sendo aceitáveis para avaliar a confiabilidade do estudo. No caso da variável controle de pessoal, os índices estão entre 0,84 e 0,81. Assim, apesar de o AC ser considerado abaixo do esperado, a CC é aceitável para o estudo em questão.

Conforme a AVE, o modelo estabelece uma validade convergente adequada, considerando que todos os constructos têm índice acima de 0,5, ou seja, superior ao valor mínimo de aceite. Neste indicador, o constructo emoções positivas têm excelente validade convergente (0,788).

Na Figura 4, o modelo estrutural é organizado já com as exclusões e cargas fatoriais dentro do limite esperado em cada variável. Houve necessidade de ajustes nos constructos controle de resultado, controles de pessoal, emoções negativas e comprometimento organizacional.

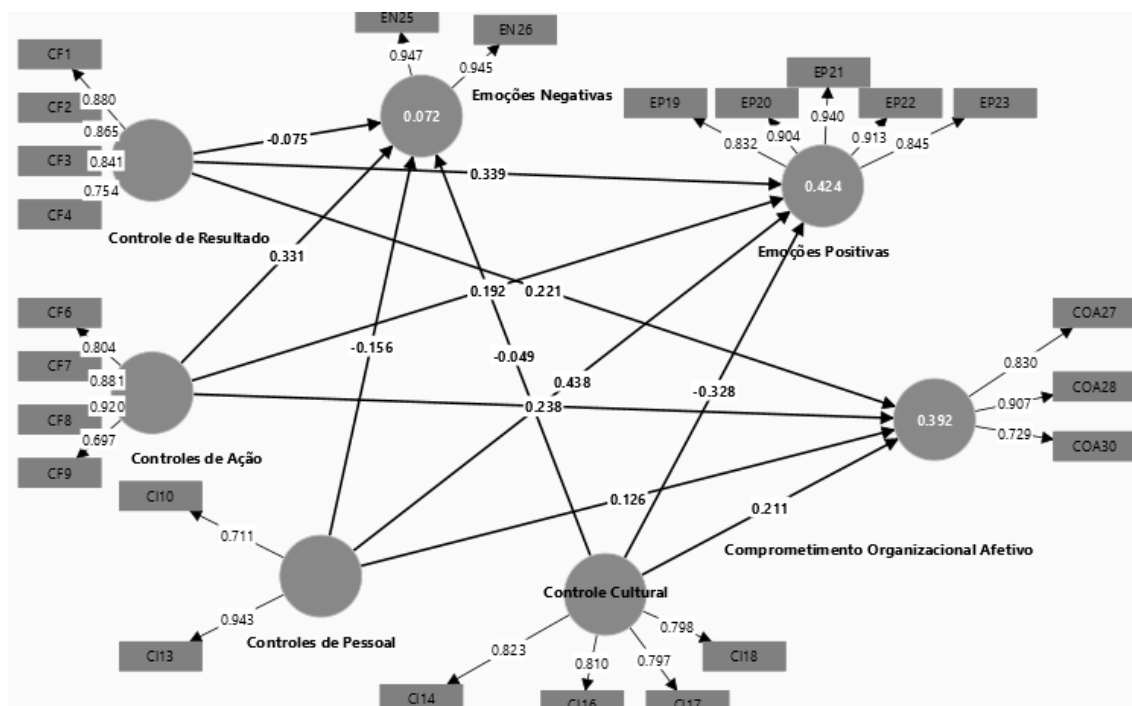


Figura 4. Modelo estrutural ajustado

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Os indicadores com maior carga fatorial se encontram nos itens CI 13, EN25 e EN26, com 0,943, 0,947 e 0,945, respectivamente. A ilustração do modelo mostra as relações entre os constructos e quão significativas e fortes podem ser.

A Tabela 10 apresenta os índices atendendo ao Critério Fornell–Larcker, uma matriz de intercorrelação que mostra a DC do modelo de mensuração. A tabela exhibe os resultados das raízes quadradas da AVE e dos valores fora da diagonal, demonstrando a intercorrelação entre os constructos. Os resultados indicam que as raízes quadradas da AVE (destacadas em negrito), se comparadas aos demais constructos, superam os valores das correlações com outros constructos (valores fora da diagonal).

Tabela 10
Matriz de intercorrelação (Critério Fornell–Larcker)

	COA	CdC	CdR	CdA	CdP	EN	EP
Comprometimento Organizacional (CO)	0.825						
Controles de Cultura (CdC)	0.477	0.807					
Controles de Resultado (CdR)	0.514	0.396	0.836				
Controles de Ação (CdA)	0.544	0.510	0.697	0.830			

Controles de Pessoal (CdP)	0.384	0.453	0.353	0.356	0.835		
Emoções Negativas (EN)	-0.074	0.020	0.082	0.199	-0.086	0.820	
Emoções Positivas (EP)	0.400	0.102	0.497	0.417	0.477	-0.149	0.888

Nota. COA (comprometimento organizacional afetivo), CdC (controle de cultura), CdR (controle de resultado), CdA (controle de ação), CdP (controle de pessoal), EM (emoções negativas), EP (emoções positivas), CF (controles formais) e CI (controles informais).

Fonte: Elaboração do autor (2025).

A partir da análise das correlações, pode-se observar que o modelo demonstra boa confiabilidade e validade, com destaque para a DC e convergente. É visível que o comprometimento organizacional é fortemente influenciado pelos controles de ação e de resultado. Neste caso, o modelo confirma que os constructos são únicos e medem diferentes conceitos.

Outra etapa importante na mensuração do modelo é a verificação do p-valor das variáveis latentes e sua significância, conforme exposto na Tabela 11. Para que as relações do modelo sejam significativas estatisticamente, os índices devem estar acima de 0,05, a um nível de confiança de 95%.

Tabela 11
P-valor

	P-valor
Controle Cultural -> Comprometimento Organizacional	0.026
Controle Cultural -> Emoções Negativas	0.666
Controle Cultural -> Emoções Positivas	0.006
Controle de Resultado -> Comprometimento Organizacional	0.061
Controle de Resultado -> Emoções Negativas	0.531
Controle de Resultado -> Emoções Positivas	0.011
Controles de Ação -> Comprometimento Organizacional	0.051
Controles de Ação -> Emoções Negativas	0.033
Controles de Ação -> Emoções Positivas	0.127
Controles de Pessoal -> Comprometimento Organizacional	0.187
Controles de Pessoal -> Emoções Negativas	0.175
Controles de Pessoal -> Emoções Positivas	0.000

Fonte: Elaboração do autor (2025).

De modo geral, cinco relações se demonstram significativas no modelo em questão. Avaliando os constructos e as conexões entre si, pode-se verificar que o controle cultural tem duas relações consideráveis: COA e emoções positivas. Observa-se, também, conexão significativa entre controle de ação e comprometimento organizacional, com valor próximo ao padrão aceito, ou seja 0,05.

No caso dos controles de resultado, há relação significativa com emoções positivas, considerando que uma variável tem efeito sobre a outra. Se utilizássemos um nível de significância de 10%, a conexão entre controles de resultado e comprometimento organizacional demonstraria relação expressiva.

Os controles de ação têm vínculo significativo com emoções negativas. Sua relação com comprometimento organizacional resulta em um índice próximo ao padrão, porém, considerando um nível de significância de 10%, demonstra efeito sobre a outra. No que tange ao constructo controle de pessoal, há apenas uma conexão significativa, com a variável emoções positivas.

Além disso, é possível observar que os controles culturais afetam o comprometimento organizacional e as emoções positivas, sendo esta uma das relações mais significativas do estudo. O constructo controles culturais foi o único tipo de controle que resultou em duas relações consideráveis, afetando duas variáveis.

Os controles de pessoal demonstraram afetar as emoções positivas de forma relevante. No entanto, este tipo de controle não demonstrou afetar emoções negativas e o comprometimento organizacional.

A avaliação do modelo estrutural é validada por meio do coeficiente de determinação (R^2), os tamanhos do efeito (f^2), a relevância preditiva (Q^2) e o coeficiente de caminho (β) (Hair Jr. et al., 2014). Na Tabela 12, o índice de R^2 indica a proporção da variância explicada pelas variáveis independentes em relação às variáveis dependentes.

Tabela 12
R-quadrado para variáveis endógenas

	R-square	R-square adjusted
Comprometimento Organizacional	0.392	0.374
Emoções Negativas	0.072	0.045
Emoções Positivas	0.424	0.407

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Avaliando o coeficiente de determinação (R^2), temos índices de 0,392 para comprometimento organizacional, demonstrando que 39,20% da variável é explicada pelos constructos de controles gerenciais.

Em relação à variável emoções negativas, apenas 7,2% é explicada pelos constructos dos controles gerenciais, indicando que outros fatores podem influenciá-la. A porcentagem encontrada para o constructo de emoções positivas é 42,4%, sugerindo que os controles gerenciais, formais e informais, desempenham papel importante na promoção de experiências positivas.

Comparando as variáveis, o modelo demonstra maior capacidade explicativa nos constructos comprometimento organizacional e emoções positivas, ambas com altos índices de R^2 .

Na Tabela 13, obtida por meio do software PLS-SEM, o índice f-quadrado apresenta a contribuição de uma variável exógena. Para sua interpretação, os índices devem estar entre: $f^2 < 0,02$ = efeito pequeno; $f^2 > 0,02$ e $< 0,015$ = efeito médio; $f^2 > 0,015$ e $< 0,35$ = efeito grande; e $f^2 > 0,35$ = efeito muito grande.

Tabela 13
F-quadrado para tamanho de efeitos

	Comprometimento Organizacional	Emoções Negativas	Emoções Positivas
Controle Cultural	0.048	0.002	0.123
Controle de Resultado	0.040	0.003	0.100
Controles de Ação	0.042	0.053	0.029
Controles de Pessoal	0.020	0.020	0.252

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Neste modelo, a maioria dos constructos se encontra com efeito pequeno em sua explicação. Para a variável controle cultural, a maior contribuição ocorre em relação ao COA. Todavia, o controle de resultado tem pouco impacto no comprometimento e nas emoções positivas. Os controles de ação surtem pouco efeito em todas as variáveis, tendo maior contribuição nas emoções negativas. Por fim, para os controles de pessoal, o maior impacto ocorre em relação às emoções positivas, com efeito médio.

Outro ponto a ser avaliado para validar o modelo estrutural e as hipóteses propostas é o coeficiente de caminho. Este índice mede a força e direção das relações entre as variáveis

exógenas e endógenas e, conforme Hair Jr. et al. (2014), seu valor deve ser de, no mínimo, 0,1, o mesmo que impacta o modelo estrutural. Os dados referentes ao coeficiente de caminho podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 14
Coeficiente de caminho

	Coeficiente de caminho (β)
Controle Cultural -> Comprometimento Organizacional	0.211
Controle Cultural -> Emoções Negativas	-0.049
Controle Cultural -> Emoções Positivas	-0.328
Controle de Resultado -> Comprometimento Organizacional	0.221
Controle de Resultado -> Emoções Negativas	-0.075
Controle de Resultado -> Emoções Positivas	0.339
Controles de Ação -> Comprometimento Organizacional	0.238
Controles de Ação -> Emoções Negativas	0.332
Controles de Ação -> Emoções Positivas	0.192
Controles de Pessoal -> Comprometimento Organizacional	0.126
Controles de Pessoal -> Emoções Negativas	-0.156
Controles de Pessoal -> Emoções Positivas	0.438

Fonte: Elaboração do autor (2025).

No que se refere à variável controle cultural, sua relação com o COA é moderada, com influência positiva. Ao mesmo tempo, este mesmo controle quase não reduz as emoções negativas. Na conexão com as emoções positivas, a variável se demonstra forte, porém inversa.

Com a variável controle de resultado, seu vínculo com o COA se mostra moderado, de modo que este controle pode melhorar o comprometimento. Quando relacionada com emoções positivas, esta variável demonstra força, sendo capaz de melhorar significativamente as emoções. Todavia, quando vinculado às emoções negativas, o controle de resultados é fraco, com influência inversa à observada com emoções positivas.

No constructo controles de ação, a relação com COA e emoções positivas se demonstra moderado, de modo que este tipo de controle pode aumentar estas variáveis. Por outro lado, a conexão com emoções negativas é forte e direta, o que faz com que esta relação possa ser problemática, uma vez que controles de ação aumentam emoções negativas.

Quanto aos controles de pessoal, há fraca relação com o comprometimento organizacional, moderada e inversa com emoções negativas, e forte com emoções positivas.

Para complementar a análise dos coeficientes de caminho, apresentamos na Tabela 15 uma relação entre o coeficiente de caminho, o desvio padrão, as estatísticas T e o p-valor, para estimar o modelo estrutural, com todas as conexões hipotéticas.

Tabela 15
Estimativas estruturais para teste de hipóteses

	Coeficiente de caminho (β)	Desvio padrão	Estatísticas T	P-valor
Controle Cultural -> Comprometimento Organizacional	0.211	0.094	2.233	0.026
Controle Cultural -> Emoções Negativas	-0.049	0.114	0.432	0.666
Controle Cultural -> Emoções Positivas	-0.328	0.119	2.759	0.006
Controle de Resultado -> Comprometimento Organizacional	0.221	0.118	1.876	0.061
Controle de Resultado -> Emoções Negativas	-0.075	0.119	0.627	0.531
Controle de Resultado -> Emoções Positivas	0.339	0.133	2.557	0.011
Controles de Ação -> Comprometimento Organizacional	0.238	0.122	1.949	0.051
Controles de Ação -> Emoções Negativas	0.332	0.156	2.132	0.033
Controles de Ação -> Emoções Positivas	0.192	0.126	1.525	0.127
Controles de Pessoal -> Comprometimento Organizacional	0.126	0.095	1.319	0.187
Controles de Pessoal -> Emoções Negativas	-0.156	0.115	1.357	0.175
Controles de Pessoal -> Emoções Positivas	0.438	0.080	5.446	0.000

Fonte: Elaboração do autor (2025).

No coeficiente de caminho, obteve-se índices variando de -0,328 a 0,438, ou seja, há relações negativas e positivas.

Com base na análise, é possível verificar as hipóteses de pesquisa que se comprovaram. No que tange à hipótese 1, dividida em **a, b, c e d**, temos:

- a) **O controle de resultado influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA:** hipótese parcialmente aceita. A relação entre controle de resultado e emoções positivas foi significativa ($\beta=0,33$; $T=2,55$; e $p\text{-valor}=0,01$). Não houve conexão expressiva deste controle com o comprometimento ($\beta=0,221$; $T=1,87$; e $p\text{-valor}=0,06$), porém, se o nível de significância for 0,10, pode ser considerável. Neste caso, entende-se que o controle de resultado tem uma tendência a influenciar emoções positivas nos colaboradores;
- b) **O controle de ação influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA:** hipótese parcialmente aceita. A relação entre controle de ação e comprometimento não é significativa ($\beta=0,238$; $T=1,949$; e $p\text{-valor}=0,051$), porém, se considerarmos um nível de significância de 0,10, pode ser relevante. A conexão entre controle de ação e emoções se demonstrou relevante com emoções negativas ($\beta=0,192$; $T=2,132$; e $p\text{-valor}=0,03$), sugerindo impacto dos controles de ação em emoções negativas dos colaboradores;
- c) **O controle de pessoal influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA:** hipótese parcialmente aceita. A relação entre controle de pessoal e comprometimento não é significativa ($\beta=0,126$; $T=1,139$; e $p\text{-valor}=0,184$). No entanto, a conexão com as emoções se demonstrou altamente significativa com emoções positivas ($\beta=0,438$; $T=5,446$; e $p\text{-valor}=0,00$);
- d) **O controle cultural influencia de forma direta e significativa nas emoções dos colaboradores, corroborando o COA:** hipótese parcialmente aceita. A relação entre controle cultural e comprometimento é significativa ($\beta=0,211$; $T=2,233$; e $p\text{-valor}=0,02$). O vínculo entre este controle e as emoções se demonstrou expressivo com emoções positivas ($\beta=-0,328$; $T=2,759$; e $p\text{-valor}=0,00$), porém, o coeficiente é negativo, representando a diminuição de possíveis emoções positivas.

A hipótese 2, em relação aos controles gerenciais e sua influência positiva no COA, é dividida em **a, b, c e d**, conforme organizadas abaixo:

- a) **O controle de resultado influencia de forma significativa no COA:** hipótese rejeitada, pois os índices demonstram que o controle de resultado não influencia significativamente no comprometimento organizacional do colaborador ($\beta=0,221$; $T=1,949$; e $p\text{-valor}=0,06$);
- b) **O controle de ação influencia de forma significativa no COA:** hipótese rejeitada, pois a conexão entre controle de ação e comprometimento organizacional não se demonstrou significativa estatisticamente ($\beta=0,238$; $T=1,949$; e $p\text{-valor}=0,051$). Porém, considerando um nível de significância de 0,10, a relação pode ser expressiva;
- c) **O controle de pessoal influencia de forma significativa no COA:** hipótese rejeitada, pois o vínculo entre controle de pessoal e comprometimento organizacional não se demonstrou significativo ($\beta=0,126$; $T=1,319$; e $p\text{-valor}=0,187$);
- d) **O controle cultural influencia de forma significativa no COA:** hipótese aceita, pois a relação entre controle cultural e comprometimento organizacional se demonstrou significante estatisticamente ($\beta=0,211$, mostrando relação positiva; $T=2,233$ e $p\text{-valor}=0,026$).

Para avaliar a aceitação da terceira hipótese, referente à mediação positiva das emoções na relação entre COA e controles gerenciais, foi calculado *bootstrap* para efeito indireto. Os resultados revelaram que não houve efeito indireto positivo, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16
***Bootstrap* para efeito indireto**

	Amostra original (O)	Média da Amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatísticas T (O/STDEV)	P-valor
Controle Cultural -> Emoções Positivas -> Comprometimento Organizacional	-0.052	-0.050	0.044	1.202	0.229
Controle Cultural -> Emoções Negativas -> Comprometimento Organizacional	0.006	0.004	0.014	0.412	0.681

Controle de Resultado -> Emoções Positivas -> Comprometimento Organizacional	0.054	0.054	0.050	1.080	0.280
Controle de Resultado -> Emoções Negativas -> Comprometimento Organizacional	0.009	0.010	0.016	0.563	0.574
Controles de Ação -> Emoções Positivas -> Comprometimento Organizacional	0.031	0.025	0.028	1.099	0.272
Controles de Ação -> Emoções Negativas -> Comprometimento Organizacional	-0.039	-0.034	0.032	1.214	0.225
Controles de Pessoal -> Emoções Positivas -> Comprometimento Organizacional	0.070	0.074	0.058	1.204	0.228
Controles de Pessoal -> Emoções Negativas -> Comprometimento Organizacional	0.018	0.014	0.017	1.085	0.278

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Portanto, a hipótese 3 – **as emoções medeiam de forma positiva a relação entre comprometimento organizacional e controles gerenciais** – é rejeitada, pois os indicadores não demonstram mediação significativa para as relações propostas. Neste caso, nenhuma das hipóteses de mediação se demonstraram relevantes estatisticamente.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo analisou dados coletados por intermédio de um questionário respondido por 140 colaboradores de uma indústria do ramo lácteo da cidade de Marechal Cândido Rondon - Paraná. A maioria dos participantes da pesquisa atuam no setor de produção da empresa e, por meio de suas respostas, analisamos suas percepções quanto aos controles gerenciais.

Em relação às hipóteses de pesquisa, uma foi aceita, quatro foram parcialmente aceitas e quatro foram rejeitadas. Dos controles formais, aqui representados com controles de resultado e controles de ação, um se apresentou significativo para emoções positivas e o outro para emoções negativas, respectivamente, porém, nenhum dos dois demonstrou

relação significativa com o comprometimento organizacional. Os controles de ação são caracterizados como limites, regras ou padrões a serem seguidos e, muitas vezes, não agradam os colaboradores (Santos & Damke, 2021), ao passo que os controles de resultado possibilitam benefícios como remuneração variável, que pode ocasionar emoções positivas.

Os mecanismos formais garantem estrutura e previsibilidade das atividades, corroborando a cultura organizacional, a honestidade e a confiança (Yandra, 2017), este um ponto favorável no trabalho em equipe, reduzindo controles rígidos e equilibrando os controles formais e informais.

No estudo de Monteiro et al. (2023), observou-se que a cultura organizacional é uma variável moderadora entre controle formal e motivação, ou seja, quanto melhor o ambiente da empresa, melhor a adesão aos controles e aumento da motivação.

Teles et al. (2021) confirmam a importância de utilização de controles gerenciais, com foco nos controles informais. Neste sentido, utilizar controles informais – mais impessoais, sem regras e procedimentos padronizados – pode trazer vantagem à empresa quanto ao desenvolvimento de controles, às metas e ao desempenho dos colaboradores.

Na pesquisa de Oliveira et al. (2023), os controles informais demonstraram influência no comprometimento organizacional e no desempenho de serviços, pois alinham as atividades da equipe com a cultura da empresa e fornecem feedbacks, facilitando possíveis correções de forma mais efetiva (Goebel & Weißenberger, 2017).

Monteiro e Lunkes (2021) também afirmam que os controles informais são ferramentas interessantes para o aumento do comprometimento organizacional, pois informam os valores e a cultura da empresa.

Em relação ao controle de ação, que se demonstrou significativo vinculado às emoções negativas, estes podem causar desconforto aos colaboradores (Boff et al., 2021). Em razão disso, é importante que a empresa saiba utilizar este controle e considere o modo como a equipe os percebe, uma vez que as emoções negativas estão associadas ao baixo rendimento e comprometimento (Hetland et al., 2023).

O estudo de Teles (2019) demonstra que o controle de ação tem efeito negativo na avaliação cognitiva do colaborador, ou seja, este pode se sentir desmotivado e menos estimulado. Em contrapartida, as empresas podem encontrar melhores resultados cognitivos com o uso de controles informais, conforme comprovado em nossa pesquisa ao revelar que estes controles se demonstram significativos para as emoções positivas. Isso evidencia a

importância dos controles informais em qualquer instituição, sendo capazes de influenciar no comportamento e comprometimento da equipe.

Na pesquisa de Donelly et al. (2018), os controles informais possibilitaram um clima organizacional mais saudável, devido ao fato de serem mais flexíveis e possibilitarem maior interação entre os colaboradores. Ademais, quando há identificação organizacional, os envolvidos se sentem motivados e pertencentes à empresa, aumentando seu comprometimento. De forma semelhante, na análise descritiva desta dissertação, refletimos sobre a consciência dos empregados quanto aos controles na instituição, principalmente ao controle cultural, que especifica as normas e culturas existentes na empresa. Também, a relação significativa entre controles informais e emoções positivas reforçam a importância destes tipos de controle no COA.

No que tange às hipóteses voltadas à conexão entre controles gerenciais e comprometimento organizacional, apenas o controle de cultura se demonstrou expressivo neste estudo. Este resultado corrobora os resultados já encontrados por Oliveira et al. (2023) e Monteiro e Lunkes (2021), de que os controles culturais, quando percebidos pelo colaborador de forma harmoniosa, influenciam na sua satisfação e no seu comprometimento.

Quanto à hipótese 3, sobre a mediação positiva da relação entre comprometimento organizacional e controles gerenciais por meio das emoções, estas não se demonstraram significantes, sugerindo que os controles gerenciais têm efeito direto no comprometimento, sem a necessidade de uma variável mediadora.

No trabalho de Zonatto et al. (2018), observou-se que a motivação depende de outros fatores, como faixa etária, gênero e escolaridade. Dessa forma, características individuais e do trabalho influenciam na motivação e no comprometimento organizacional de maneiras diferentes. Logo, cada colaborador reage de formas distintas aos incentivos emocionais no mesmo ambiente de trabalho.

O estudo de Kaveski e Beuren (2022) demonstra que a motivação antecede o comprometimento organizacional, além de confirmar que os controles informais são fundamentais para isso, pois permitem que o empregado perceba sua importância na empresa. Ademais, observam que as emoções são individuais e não dependem de um sistema de controle, mas sim dos sentimentos particulares de cada empregado, o que reflete em seu desempenho e comprometimento.

Analisar as emoções e sentimentos dos colaboradores é importante para compreender seu desempenho nas atividades. Estudos como de Brundin et al. (2022) mostram que a variável

emocional influencia no processo de decisão e em outros processos da organização. Neste ponto, os participantes da pesquisa demonstram que seus sentimentos ou emoções em relação à empresa são, predominantemente, emoções positivas. Porém, deve-se estar atento aos empregados com emoções negativas, a fim de evitar seu crescimento, de modo que influencie no desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou a relação entre os controles gerenciais, as emoções e o comprometimento. Os SCG têm o objetivo de alinhar o comportamento dos colaboradores e seus interesses individuais com os organizacionais. Estes controles são classificados em formais – subdivididos em controles de resultado e de ação – e informais – subdivididos em controles de pessoal e de cultura – (Kleine & Weißenberger, 2014).

As características do ambiente de trabalho e o uso de controles gerenciais podem ser variáveis que afetam as emoções dos colaboradores (Hetland et al., 2023). Por isso, o estudo das emoções tem se tornado vantajoso ao buscar melhorar a satisfação da equipe e o COA.

O comprometimento organizacional é observado por meio do desempenho, da motivação e do sentimento de importância nas atividades desempenhadas (Monteiro & Lunkes, 2021). Refere-se, também, ao apego emocional do colaborador pela empresa, de modo que as metas organizacionais se relacionam com suas metas individuais, contribuindo para seu melhor desempenho.

A pesquisa teve o intuito de responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o efeito da adoção de controles gerenciais nos aspectos emocionais e comprometimento dos colaboradores em uma indústria no oeste do Paraná?** Diante isso, estabelecemos como objetivo geral da pesquisa analisar os efeitos da adoção de controles gerenciais nos aspectos emocionais e no comprometimento dos colaboradores com os controles de gestão em uma organização do setor lácteo.

Para atingir este objetivo, por meio de um questionário (*survey*), foram levantados dados sobre controles formais e informais, as emoções positivas e negativas, conforme a escala PANAS (Pires et al., 2013), e o comprometimento organizacional, utilizando medidas de Herscovitch e Meyer (2002). A coleta de dados foi realizada em uma instituição do ramo lácteo localizada na cidade de Marechal Cândido Rondon, no oeste do Paraná, organizada em duas filiais que totalizam, juntas, 620 colaboradores.

Para atingir o objetivo deste estudo, utilizamos uma metodologia baseada na MEE, analisando os dados fornecidos por 120 empregados que, predominantemente, exercem função no setor de produção da empresa. Para a análise, foi utilizado o teste de confiabilidade e validade dos constructos elaborado por AC e CC e a validade convergente por meio da AVE, considerando que os resultados foram satisfatórios para os constructos. Com este método, pudemos identificar a rejeição e aceitação das hipóteses estabelecidas.

Atendendo ao primeiro objetivo específico– identificar a percepção dos colaboradores sobre os controles gerenciais adotados na organização –, foi possível confirmar que existem SCG na empresa em questão e que os participantes da pesquisa percebem o uso destes controles no dia a dia de suas atividades.

O segundo objetivo específico – analisar a influência dos controles gerenciais (formais e informais) nas emoções dos colaboradores –foi atendido ao reconhecer a importância de se analisar as emoções dos empregados e o quanto influenciam em seu comportamento. Na instituição em questão, a maioria afirma sentir boas emoções, como motivação, animação e determinação no desempenho de suas atividades.

O terceiro objetivo específico – examinar a relação entre as emoções dos colaboradores e seu comprometimento com os controles de gestão – foi alcançado por meio do uso de métricas que avaliam a percepção do colaborador em relação a suas crenças e valores na utilização de controles gerenciais. Neste caso, os resultados demonstraram a satisfação dos participantes com a empresa por meio de respostas que evidenciam concordância com o uso dos controles, reconhecimento de sua importância e emoções positivas mais frequentes que as negativas.

O quarto objetivo específico – analisar os efeitos da adoção de controles gerenciais no comprometimento dos colaboradores – foi atendido a partir do estabelecimento de relações entre os controles formais e informais e o comprometimento, que possibilitou analisar conexão insignificante. Resultado semelhante foi observado nos estudos de Oliveira et al. (2023), revelando que os controles informais podem influenciar o comprometimento organizacional por meio de uma variável mediadora, neste caso, a satisfação do colaborador.

O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou reunir resultados interessantes para o meio acadêmico ao demonstrar a importância de as instituições desenvolverem SCG e sua influência nas atividades cotidianas. É válido às empresas estarem conscientes dos tipos de controles desenvolvidos na organização e do modo como são percebidos pela equipe. Elucidar os controles gerenciais é essencial para que o colaborador se sinta parte importante do sistema e auxilie ainda mais nos processos do dia a dia.

Como toda pesquisa, esta também enfrentou limitações para seu desenvolvimento, como a aplicação do questionário em organizações dispostas a colaborar com o estudo e a participação dos colaboradores. Também, é válido ressaltar que a utilização de variáveis moderadoras pode não trazer o resultado esperado, no entanto, a realização de estudos é necessária para que, cada vez mais, se possa confirmar a teoria já existente.

A confirmação e refutação das hipóteses de pesquisa contribuem para a identificação de novas possibilidades de pesquisa, inclusive a utilização de outras variáveis que podem se demonstrar significativas.

Conforme identificado na revisão de literatura, a maioria dos estudos encontrados investigam a temática abordada na área gerencial, distinguindo-se da nossa pesquisa, que se dedicou à análise de dados do setor de produção. Dessa forma, nosso estudo abre espaço para que outras pesquisas apliquem as variáveis em processos produtivos, buscando avaliar como colaboradores de outras organizações percebem os sistemas de controle. Investigações nesta área enaltecem a importância dos SCG e do envolvimento da equipe, de modo que influencie no desempenho de atividades. Assim, as empresas podem investir em controles informais, com o objetivo de fortalecer a cultura organizacional, melhorando o comprometimento afetivo da equipe.

Pesquisas futuras poderão investigar outras variáveis que possam influenciar no resultado do estudo, como outros fatores emocionais ou, até mesmo, a cultura organizacional, bem como avaliar a continuidade das respostas e as mudanças ao longo do tempo. Também, pode-se avaliar a relação entre o campo emocional e o processo de tomada de decisão; entre os controles gerenciais e as variáveis clima organizacional, objetivos organizacionais e individuais; e entre o engajamento do colaborador, seu senso de pertencimento e liderança nas empresas. Informações como local de trabalho, gênero, idade e formação também podem ser avaliadas de forma mais profunda para se verificar sua influência e relação. Ademais, podem-se considerar instituições de diferentes ramos.

REFERÊNCIAS

- Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- Albuquerque, V. (2023). Análise fatorial confirmatória: validação do constructo recursos tangíveis. In Araújo, A. C. M., Silva, B. G. F., Mello, R. G (Orgs.). *Tópicos especiais em administração: gestão organizacional contemporânea* (pp. 218-235). E-Publicar.
<https://doi.org/10.47402/ed.ep.c202321314792>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In Goffin, R. D., & Helmes, E. (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Springer US.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for analysis*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial* (12ª Ed.). AMGH Editora.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J, Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338.
<https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração Unimep*, 19(14), 147-174.

- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(1), 110-127.
<https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>
- Botelho, D., & Zouain, D. M. (2006). *Pesquisa quantitativa em administração*. São Paulo: Atlas, 181-196.
- Bouillon, M. L., Ferrier, G. D., Stuebs Jr., M. T., & West, T. D. (2006). The economic benefit of goal congruence implications for management control systems. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(3), 265-298.
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.03.003>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002) Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102-144.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
- Carmo, H. D. O., Peduzzi, M., & Tronchin, D. M. R. (2022). Clima em equipe e satisfação no trabalho em um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20220174. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0174pt>
- Cesar, A. M. R. V. C., Vidal, P. G., Perez, G., & Coda, R. (2012). Neuroaccounting: Um modelo para análise do processo de tomada de decisão. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(2), 131-162.
- Chang, C., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic

examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.

<https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>

Chang, P., & Chen, S. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2ª Ed.). Hillsdale.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª Ed.). Artmed.

Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>

Dhurupa, M., Surujlala, J., & Kabongoa, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00060-5)

Donnelly, A., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2018). Insights into the relationships between personnel control, action control, and intrinsic motivation. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>

Fabiano, A. C. S., Campos, J. M. D., Santos, L. A. R. D., & Viviani, L. D. (2023). *A importância da priorização da qualidade de vida no trabalho e seu impacto na produtividade do colaborador*. [Trabalho de conclusão de curso, Escola Técnica Estadual de Sapopemba]. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16877>

- Falce, J. L., Giacomini, R., Chaves, T. A., & Muylder, C. F. (2019). Comprometimento organizacional: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 362-381. <https://www.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.4767>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems.
- Frare, A. B., Leite, F. K., Cruz, A. P. C. D., & D'Avila, L. C. (2023). Mecanismos de controle gerencial, imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.pt>
- Galinha, I. C., Pereira, C. R., & Esteves, F. (2014). Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo-PANAS-VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. *Psicologia*, 28(1), 53-65. https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492014000100005
- George, J. M. (2011). Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations?. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 147-164. <https://doi.org/10.1177/2041386610390257>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/001872670154400>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool.

ReMark - Brazilian Journal of Marketing, 13(2), 44-55.

<https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Sinkovics, R. R. and Ghauri, P. N. (Eds.) *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.

Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of management development*, 26(9), 895-915. <https://doi.org/10.1108/02621710710819366>

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of business ethics*, 80(1), 121-128. <https://www.doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Hetland, J., Bakker, A. B., Nielsen, M. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2023). Daily interpersonal conflicts and daily negative and positive affect: exploring the moderating role of neuroticism. *Anxiety, Stress, & Coping*, 37(5), 632-650. <https://doi.org/10.1080/10615806.2023.2293165>

Jo, N. Y., Kim, C., & Lee, K. C. (2023). The correlation of leaders' negative emotions and the moderating effect of temporal diversity on team members' creativity and performance in South Korean ICT service companies. *Current Psychology*, 42(32), 28452-28469. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03927-w>

Karia, N., & Asaari, A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>

- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: Controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kemp, E., Briggs, E., & Anaza, N. A. (2020). The emotional side of organizational decision-making: examining the influence of messaging in fostering positive outcomes for the brand. *European journal of marketing*, 54(7), 1609-1640.
<https://doi.org/10.1108/EJM-09-2018-0653>
- 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. <https://www.doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Kurtay, M. Z., & Kondakci, Y. (2021). Modeling change implementation behaviors: teachers' affective and attitudinal reactions to change in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 24(6), 789-814.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690704>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- León, P., & Donoso, F. M. (2018). *Eventos afetivos e emoções básicas no processo decisório organizacional: um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero*. [Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC]. Repositório Institucional – FUMEC. <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/120>
- León, Y. J. R., Cruz, I. J., Barona, C. B., & Ramírez Ramírez, M. (2023). Influência de ambientes virtuais de aprendizagem no desenvolvimento de habilidades cognitivas:

- um modelo de equações estruturais. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1381>
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.12.001>
- Lo, W. Y., Lin, Y. K., Lin, C. Y., & Lee, H. M. (2022). Invisible erosion of human capital: The impact of emotional blackmail and emotional intelligence on nurses' job satisfaction and turnover intention. *Behavioral Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/bs13010037>
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2018). Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: Motivation vs. threat. *Gaceta sanitaria*, 32(2), 129-134. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.12.003>
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2024). Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240205.pt>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (1ª Ed.). Editora Atlas.

- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of Organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2023). Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 42(1), 119-132. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i1.58319>
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2). <https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N2.03>
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. (2023). Influence of formal and informal controls on trust and individual creativity. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), 689-705. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2021-0122>

- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Field, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192. <https://doi.org/10.1002/job.506>
- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313. <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- Oliveira, R. S., Almeida, M. N., da Silva, C. T., & Lavarda, C. E. F. (2023). Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, e3436, 1-17. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233436>
- Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. D. (2018). Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 343-354. <https://doi.org/10.1590/rc&f.v29i78.150646>
- Paulino, R. D., Vasconcelos, C. R. P., Alves, W., & Torres, P. J. D. (2014). Comprometimento organizacional e bem-estar afetivo no trabalho: Estudo em indústrias paraibanas. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 15(1).
- Pereira, L. A. C., Macêdo, J. M. A., Libonati, J. J., & Lagioia, U. C. T. (2010). Reações de afeto no processo decisório gerencial das organizações: uma abordagem a partir da Prospective Theory. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 131-155.

- Pires, P., Filgueiras, A., Ribas, R., & Santana, C. (2013). Positive and negative affect schedule: Psychometric properties for the Brazilian Portuguese version. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, e58. <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.60>
- Prado P., Gamarra A., Rodríguez L., Brettler J., Farrell M., Girola M. E., Malcolm T., Martínez R., Molina V., Moran A. E., Neupane D., Rosende A., González Y. V., Mukhtar Q., & Ordunez P. (2023). Plataforma de monitoreo y evaluación para HEARTS en las Américas: hacia la mejora de los programas de control de la hipertensión a nivel poblacional en la atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica*, 47(29). <https://doi.org/10.26633/RPSP.2023.90>
- Rafaeli, A., & Wonderline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123. <https://doi.org/10.1177/053901801040001006>
- Raposo, G. F. F. (2023). *O efeito mediador do comprometimento organizacional afetivo na relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/30852/1/master_goncalo_ferreira_raposo.pdf
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática* (3ª Ed.). Atlas.
- Rego, A. Cunha, M. P. (2012). Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. *Revista Dirigir*, (117), 41–44.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (6ª Ed.). Atlas.
- Sáez, D. E., Ortiz-Rendón, P. A., & Alemán, J. L. M. (2022) The influence of formal and informal control on market and financial results. *Spanish journal of marketing-ESIC*, 26(1), 44-60. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sjme-04-2021-0072/full/html>

- Sampaio, N. A. S., Assumpção, A. R. P., & Fonseca, B. B. (2018). *Estatística Descritiva* (1ª Ed.). Poisson.
- Santos, E. A., Lopes, I. F., Silva, S. L. H., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2022). Sistemas de controle gerencial e eficácia de equipe: os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e identificação organizacional. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(1), 003-014.
<https://doi.org/10.14392/asaa.2022150101>
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências da Administração*, 23(59), 42-62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>
- Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 112-125.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2345078>
- Silva, M. V., Oliveira, A. M., Oliveira, A. M., Valdevino, R. Q. S., & Sales, L. B. (2023). Satisfação dos discentes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública por meio de modelagem de equações estruturais. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 12(24), 1-24. <https://doi.org/10.30681/ruc.v12i24.4500>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 5(2) 292-327.
<https://www.jstor.org/stable/256375>

- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(4), 499-508. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005>
- Souza, F. D. O. S., & Chimenti, P. (2024). Emotions in Organizational Change: An Integrative Review. *Journal of Change Management*, 137-376.
- Teles, J. (2019). *Efeitos da adoção de controles gerenciais no comprometimento afetivo nas organizações: um estudo de simulação quase-experimental*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Sistema de publicação eletrônica de teses e dissertações. <https://tede.ufsc.br/teses/PPGC0189-T.pdf>
- Teles, J., Lunkes, R. J., & Mendes, A. C. A. (2021). Efeitos interativos dos controles gerenciais, das avaliações cognitivas e reações emocionais no comprometimento afetivo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(3), 271-292. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i3.2762>
- Tenhiälä, A., & Lount Jr., R. B. (2013). Affective reactions to a pay system reform and their impact on employee behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 100-118. doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12002>
- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Crawford, W. S., & Lawrence, E. R. (2018). Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 57-65. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12203>
- Tong, C., Suen, M., & Wong, A. (2014). The Effects of Diagnostic and Interactive Performance Measurement Systems on Organisational Commitment and Job Satisfaction: The Perception of Information and Communication Technology Practitioners in Hong Kong British. *Journal of Economics, Management & Trade*, 4(12), 1804-1833. <https://journaljemt.com/index.php/JEMT/article/view/152>

- Totterdell, P. A., & Niven, K. (2014). *Workplace moods and emotions: A review of research*. Createspace Independent Publishing.
- Tucker, B. P. (2019). Heard it through the grapevine: Conceptualizing informal control through the lens of social network theory. *Journal of Management Accounting Research*, 31(1), 219-245. <https://doi.org/10.2308/jmar-52064>
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)
- Vogt, M., Degenhart, L., Nunes, C. R. O., Vitória, C. A., Cunha, P. R., & Zonatto, V. C. S. (2020). Influência do afeto no julgamento e decisão contábil. *Ciências & Cognição*, 25(1), 127-140.
- Walton, R. E. (1991). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work. Readings on Labor-Management Relations*. Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED339865.pdf>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen. A. (1984). Cross cultural convergence in the structure of mood: A Japanese replication and a comparison with US findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 127-144. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.1.127>
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17(3), 237-254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00489.x>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw B.

- M., & Cummings L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Widener, S. (2014). Researching the human side of management control: using survey-based methods. In Otley D., & Soin K. *Management control and uncertainty* (pp. 69-82). Palgrave Macmillan UK.
- Ximenes, G. N. (2021). *A importância dos controles gerenciais no departamento pessoal de uma empresa de tecnologia da informação em expansão*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/274046>
- Yandra, F. P. (2017). The role of trust as an informal mechanism in the management control system of performance effectiveness. *The Indonesian Accounting Review*, 7(1) 45-60. <https://doi.org/10.14414/tiar.v7i1.1218>
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*, 26(5), 651-668. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001>
- Zonatto, V. C., da Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Este formulário faz parte da dissertação elaborada para obtenção do título de mestre pelo Mestrado Profissional em Administração, da Unioeste. O trabalho tem como objetivo verificar a relação dos controles gerenciais com as emoções dos colaboradores e seu comprometimento afetivo.

Dados do participante:

Idade:

Tempo de trabalho na empresa:

Cargo ocupado atualmente:

Tempo na função atual:

Formação acadêmica:

Controles de resultado - Programa de metas aos funcionários (quando a empresa comunica que abordará metas de desempenho em relação aos resultados individuais; as metas não alcançadas devem ser justificadas aos superiores.)

QUESTÃO 1 – As metas de desempenho são estabelecidas dentro de suas atividades?

() Discordo Totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo, nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo Totalmente

QUESTÃO 2 – As metas de desempenho são controladas pelos seus superiores?

() Discordo Totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo, nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo Totalmente

QUESTÃO 3 – Quando acontece algum desvio das metas, você precisa dar explicações?

() Discordo Totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo, nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo Totalmente

QUESTÃO 4 – Você recebe retorno (feedback) sobre o alcance das metas e seu desempenho?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 5 – Existe remuneração variável considerando o alcance de metas?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

Controles de ação – Processos internos e operacionais

QUESTÃO 6 – Você é monitorado pelo seu superior?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 7 – O seu superior avalia a rotina estabelecida?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 8 – O seu superior define etapas importantes para o bom desempenho de metas?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 9 – Existem políticas e manuais que definem e demonstram o desenvolvimento das atividades/processos?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

Controles de Pessoal – Programa de Recursos Humanos

QUESTÃO 10 – Os colaboradores são treinados e selecionados conforme valores e normas da empresa?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 11 – Os processos de recrutamento e seleção são adequados para a organização?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 12 – Você considera importante as atividades de treinamento e desenvolvimento?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 13 – Você recebe oportunidades para aumentar suas habilidades dentro da organização?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

Controles Culturais – Divulgação de código de ética

QUESTÃO 14 – Você acredita que tradições, valores e normas são importantes para a organização?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 15 – Existe o compartilhamento de códigos informais entre os funcionários?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 16 – Os valores fundamentais da organização são transmitidos aos funcionários?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 17 – Você está ciente dos principais valores da organização?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 18 – Você se sente motivado pelos valores da missão e códigos de ética da empresa?

☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

Emoções Positivas

QUESTÃO 19 – Me senti interessado(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 20 – Me senti entusiasmado(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 21 – Me senti inspirado(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 22 – Me senti ativo(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 23 – Me senti determinado(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 24 – Me senti nervoso(a) em meu trabalho:

☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 25 – Me senti amedrontado(a) em meu trabalho:

- ☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

QUESTÃO 26 – Me senti assustado(a) em meu trabalho:

- ☐ Ao menos uma vez ao ano ☐ Ao menos uma vez no semestre ☐ Ao menos uma vez ao mês
☐ Ao menos uma vez na semana ☐ Todo dia ou vários dias na semana

Comprometimento afetivo – Em relação às suas crenças a respeito da utilização dos controles gerenciais

QUESTÃO 27 – Eu acredito nos valores destes controles:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 28 – Os controles são uma boa estratégia para essa empresa:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 29 – A administração está cometendo um erro com esses controles:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 30 – Esses controles têm um propósito importante:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 31 – As coisas seriam melhores sem esses controles:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente

QUESTÃO 32 – Esses controles não são necessários:

- ☐ Discordo Totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Não concordo, nem discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo Totalmente