

UTILIZANDO O MAPA DE PRIORIDADE PARA AUXILIAR A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO A IDENTIFICAR O MELHOR PADRÃO DE CONTROLE PARA GERENCIAR A RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA

RESUMO

Esta pesquisa reporta um caso empírico que contempla uma empresa brasileira do setor de comércio de derivados de petróleo que, no momento da pesquisa, estava vivenciando uma crise envolvendo a mudança de sua estrutura e do seu modo de funcionamento. Este cenário, pelo fato de sua tensão se prolongar por meses, trouxe o tema resiliência para a realidade do dia-a-dia da organização. A pesquisa de campo contemplou um *survey single entity*, isto é, um levantamento interno nesta organização para capturar a visão da organização, por meio de vários respondentes de uma mesma unidade organizacional. O instrumento de coleta de dados foi o questionário eletrônico encaminhado aos gestores. Utilizou-se o mapa de prioridade emitido por meio do *software SmartPLS® v.3.2.7*, o qual tem uma aplicação na prática profissional de modo a auxiliar os gestores a identificar como os indicadores estão sendo desenvolvidos e quais apresentam prioridade de investimentos e recursos para a gestão da organização “A” no contexto investigado. Nesta pesquisa, buscou-se auxiliar os gerentes a decidirem qual padrão de controle melhor se adequa às circunstâncias em que operam e aos seus desafios estratégicos, contribuindo para a compreensão de como o uso de determinado sistema de controle gerencial impacta a resiliência no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Sistema de controle gerencial; resiliência estratégica; mapa de prioridade; *survey single entity*.

1. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Esta pesquisa reporta um caso empírico que contempla uma empresa brasileira do setor de estocagem, engarrafamento, transporte, distribuição e comércio de derivados de petróleo que, no momento da pesquisa, estava vivenciando uma crise que envolveu a mudança de sua estrutura e do seu modo de funcionamento. Este cenário, pelo fato de sua tensão se prolongar por meses, trouxe o tema resiliência para a realidade do dia-a-dia da organização.

Do ponto de vista prático, este estudo auxilia os gerentes a decidirem qual padrão de controle melhor se adequa às circunstâncias em que operam e aos seus desafios estratégicos, contribuindo para a compreensão de como o uso de determinado sistema de controle gerencial impacta a resiliência no ambiente organizacional. Além disso, promove na organização vantagem competitiva, pois o sistema de controle gerencial auxilia a organização a gerenciar os elementos de resiliência de forma estratégica permitindo à organização ser flexível, adaptar-se e recuperar-se de problemas diários.

2. RESILIÊNCIA

Tendo em vista as características dos gestores respondentes, o contexto nacional em que a organização investigada está inserida, a aproximação com os mecanismos de sistema de controle gerencial, o processo de guiar a organização ao implementar a sua estratégia em um ambiente de mudança utilizou-se a perspectiva da resiliência organizacional ativa, também denominada de resiliência estratégica. A resiliência estratégica ocorre nas organizações antes de uma adversidade e remete ao esforço deliberado da organização para tornar-se mais capacitada para lidar com adversidades futuras. Trata-se de identificar potenciais riscos, desenvolver sistemas de alerta precoce e tomar medidas proativas. O objetivo está na capacidade que a organização apresenta de gerenciar o mercado e agir proativamente de modo a antecipar-se perante as adversidades à medida que alterna suas estratégias permitindo que

aproveite as oportunidades, maximize os ganhos e minimize os problemas (Nascimento, 2014; Lengnick-Hall & Beck, 2009; Lengnick-Hall et al., 2011). Define-se a resiliência estratégica como a capacidade da organização de estar atenta, antecipar-se, responder, evitar e adaptar-se para atender às expectativas do mercado agindo proativamente à medida que percebe os sinais das mudanças, alternando as suas estratégias de modo a aproveitar as oportunidades, maximizando os ganhos e minimizando os problemas (Nascimento, 2014; Lengnick-Hall & Beck, 2009).

3.SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O sistema de controle gerencial desempenha um papel na adaptação de atitudes e de comportamentos gerenciais para ser mais consistente com a nova estratégia e o novo ambiente competitivo. Ao utilizar modelo teórico “*Lever of Control*” proposto por Simons (1995, 2000), busca-se o desenvolvimento de uma estrutura organizacional que supervisiona, integra o negócio e monitora os riscos de modo a permitir que a empresa seja capaz de melhorar a tomada de decisões às respostas ao risco à medida que sofre mudanças imprevistas no ambiente, conseqüentemente, promovendo a capacidade organizacional de resiliência.

As alavancas de controle de Simons (1995, 2000) tem como propósito analisar quais são os mecanismos do sistema de controle gerencial utilizados para implementar e controlar a estratégia organizacional, para entender como os gestores controlam a estratégia utilizando os quatro níveis de controle: sistema de crenças (utilizado para inspirar e direcionar a busca por novas oportunidades), sistema de restrições (impõe limites na busca por oportunidades), sistema de diagnóstico (visa à motivação, ao monitoramento e à realização de recompensas por objetivos específicos) e sistema interativo (estimula a aprendizagem empresarial, do qual emergem novas ideias e novas estratégias).

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O critério de seleção da empresa “A” para constituir o objeto de estudo desta pesquisa foi por conveniência de forma intencional, por se tratar de uma empresa de tradição nacional com um histórico político que marca a evolução do contexto do país, além de apresentar um caso revelador em relação a sua qualidade de gestão, tendo em vista que a empresa “A” possui sistema de controle gerencial permitindo a realização da pesquisa empírica. Além disso, a justificativa para escolha da empresa está na notoriedade conquistada no decorrer de sua trajetória de seis décadas de atuação no Brasil, sendo uma das pioneiras na exploração comercial do seu produto A para uso doméstico no cenário internacional; abrange todas as regiões do país uma das maiores redes de comercialização e distribuição do produto A no país; atua com mais de três mil funcionários; e está entre as primeiras no *Market-share* com mais de 22% do mercado brasileiro.

A empresa destaca, por meio do seu Relatório Anual da Administração e de Demonstrações Contábeis referentes ao período de 2017 que, mesmo com os grandes desafios enfrentados no cenário mercadológico, a continuidade do seu negócio em meio à adversidade política e econômica que permeia o ambiente financeiro e empresarial nacional, tanto a disciplina quanto a resiliência promoveram sustentação para o alinhamento das estratégias estabelecidas. Tal evidência encontra-se de acordo com os conceitos apresentados anteriormente por Starr, Newfrock e Delurey (2003) ao afirmarem que uma organização resiliente apresenta uma vantagem competitiva à medida que alinha a sua estratégia aos sistemas de gestão dando suporte à decisão, de modo a adaptar-se continuamente às adversidades.

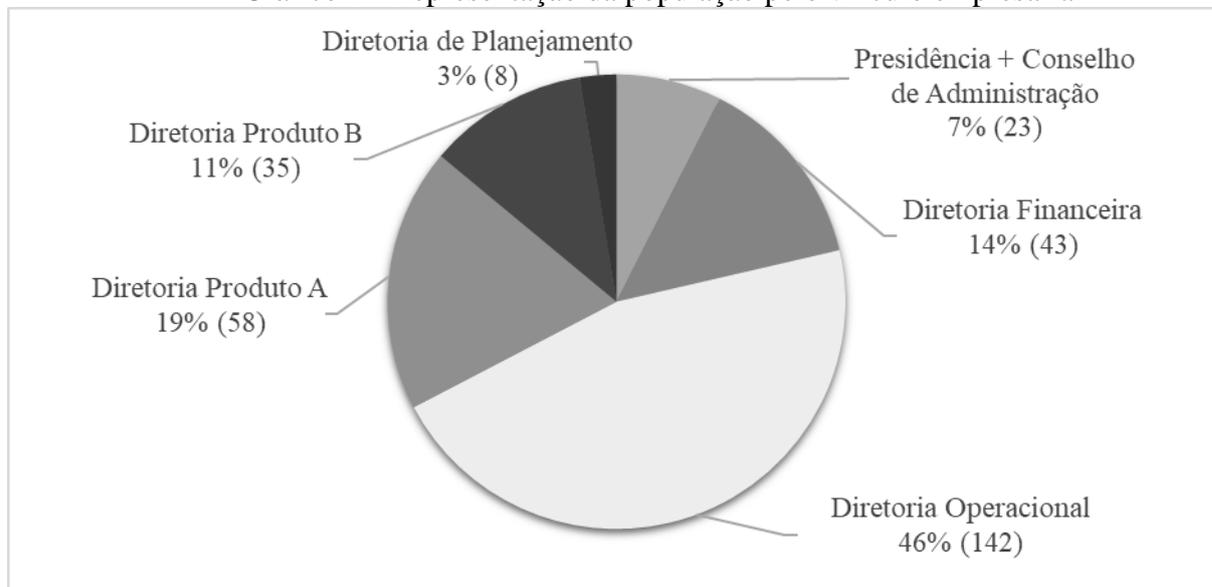
5. POPULAÇÃO DA PESQUISA

A coleta dos dados primários teve início no segundo semestre de 2017. A amostra da presente pesquisa é não probabilística. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a sua seleção é realizada por conveniência tendo por prioridade as causas relacionadas com as características da pesquisa e não dependem da probabilidade. Dentre as características necessárias, destaca-se a necessidade de os respondentes terem acesso e utilizarem os sistemas de controle gerencial em seu cotidiano nos processos de tomada de decisão. Os potenciais respondentes foram elencados a partir das entrevistas não estruturadas e das visitas técnicas realizadas à empresa. Desta feita, foi diagnosticada, do universo amostral de aproximadamente 3 mil colaboradores, uma população de 309 gestores organizacionais da empresa para compor o escopo do presente estudo, os quais tinham livre arbítrio de participar ou não da presente pesquisa.

6. POTENCIAIS RESPONDENTES

Atendendo ao critério de escolha do público alvo para o desenvolvimento desta pesquisa, os colaboradores da Empresa “A” trabalham em seu cotidiano diretamente com os sistemas de controle gerencial e utilizá-los na tomada de decisão, no planejamento, no monitoramento e na avaliação das atividades organizacionais de modo a alterar o comportamento dos indivíduos inseridos na organização e motivá-los a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Desta feita, tem-se as informações contidas no Gráfico 1 que elenca, da população selecionada, os potenciais respondentes vinculados a suas áreas de atuação, sendo cinco diretorias e as gerências que respondem diretamente ao conselho de administração e à presidência.

Gráfico 1 - Representação da população pelo vínculo empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Conselho de Administração e a Presidência alocam vinte e três gestores aptos a participarem da pesquisa, representando 7% da população investigada. O Conselho de Administração é composto por sete membros, cinco deles indicados pela controladora do grupo empresarial, um indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e um representante dos colaboradores, os quais não fizeram parte do escopo da pesquisa, tendo em vista que estes não compõem o quadro permanente de funcionários da empresa e não atuam no processo de gestão e decisões diárias da organização. Geralmente são

convocados por meio de assembleia para decisões que possam afetar o grupo empresarial como um todo. Foram selecionados para participar da presente pesquisa, os gestores alocados nas duas gerências que respondem diretamente ao Conselho de Administração, a primeira composta por apenas um gestor atuando na ouvidoria e a segunda por três colaboradores responsáveis pela área de auditoria da organização. Foram convidados a participar da pesquisa os dezenove gestores subordinados diretamente à Presidência da organização, os quais atuam nas gerências de gestão de conformidade, recursos humanos, jurídico e relacionamento internacional.

Além das gerências que atuam diretamente vinculadas ao Conselho de Administração e da Presidência da organização “A”, fazem parte da população investigada os integrantes da Diretoria Operacional, da Diretoria de Planejamento, da Diretoria Financeira, da Diretoria do Produto A e da Diretoria do Produto B, que respondem a Presidência e que compõem a diretoria executiva da empresa estudada. Conforme evidenciado no Gráfico 1, a maioria dos indivíduos aptos a participar da presente pesquisa está vinculado à Diretoria Operacional representando 46% da população com 142 potenciais respondentes; as atribuições da Diretoria Operacional estão conectadas às operações industriais, envolvendo logística, engenharia, segurança, meio ambiente e saúde.

Por outro lado, a Diretoria de Planejamento é aquela com menor número de pessoas aptas a participar da pesquisa, possuindo apenas 8 gestores (representando 3% da população), os quais atuam no planejamento estratégico, orçamento, controle gerencial e marketing da organização. A Diretoria Financeira possui 43 gestores aptos a participar da pesquisa divididos nos setores de compra e de serviço da organização, de tecnologia da informação, de formação de preço e de controle financeiro. A Diretoria do Produto A abarca 58 gestores (19%) e, a Diretoria do Produto B, 35 gestores (11%) que trabalham com as políticas comerciais e de manutenção dos clientes dos respectivos produtos e dividem-se em gerências alocadas nas cinco regiões do país.

7. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DOS RESPONDENTES

Ao realizar a verificação dos *outliers* e dos casos em que o respondente não completou o questionário gerando os *missing values*, constatou-se que, dos 125 respondentes, 12 indicaram que não concordam em participar da pesquisa, 38 indicaram que participariam, mas completaram menos de 10% do questionário e 11 respondentes preencheram cerca de 30% do questionário apenas. Assim sendo, coletaram-se 64 questionários válidos¹, com taxa de retorno de 21%. Observa-se que este resultado corrobora com a afirmação de Smith (2015), em que em pesquisas na área contábil são comuns taxas de resposta inferiores a 25%.

8. PERFIL DO RESPONDENTE

Os dados demográficos são apresentados a seguir de modo a evidenciar o perfil dos respondentes que compõem a amostra da pesquisa em relação ao universo de coleta de dados (Tabelas 1 a 3). Majoritariamente, os respondentes são do sexo masculino (92%) totalizando 59 respondentes e 3 respondentes do sexo feminino. Dos 64 respondentes, 46% possuem curso superior e, destes, 33% especialização ou MBA, 15% da amostra possui curso técnico ou apenas ensino médio e 10% estava cursando o ensino superior ou o iniciou, mas não o havia concluído até a data da pesquisa.

¹ Dos 64 questionários válidos, dois não preencheram os quesitos referentes a quarta parte do questionário que é representada pelas variáveis demográficas, sendo tabulados como *missing*, conforme tabelas 4.1 a 4.3.

Tabela 1 - Perfil do respondente

		Universo	Respondentes	
Gênero	Masculino	244	59	24%
	Feminino	65	3	5%
	<i>Missing</i>		2	
		309	64	21%
Escolaridade	Ensino médio ou técnico	34	5	15%
	Ensino superior incompleto	21	2	10%
	Ensino superior completo	144	19	13%
	Especialização ou MBA	108	36	33%
	Mestrado	2	0	0%
	<i>Missing</i>		2	
		309	64	21%

Fonte: Elaborada pela autora.

No tocante à faixa etária, observou-se que a maioria (73,4%) se encontra entre 36 e 50 anos de idade, sendo 5% da amostra composta por pessoas com até 35 anos, 13% entre 51 a 55 anos, 5% acima de 55 a 60 anos e 2% acima de 60 anos (deste item não foi possível a comparação com os dados da população, tendo em vista a não disponibilidade da informação pela empresa). Conforme a Tabela 2 observa-se que 91% da amostra atua na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 2 - Tempo de empresa do respondente

	Univ.	Resp.	
Até 5 anos	3	0	0%
Acima de 5 a 10 anos	41	6	15%
Acima de 10 a 15 anos	58	17	29%
Acima de 15 a 20 anos	100	22	22%
Acima de 20 a 25 anos	56	9	16%
Acima de 25 a 30 anos	35	5	14%
Acima de 30 a 35 anos	10	2	20%
Acima de 35 a 40 anos	5	0	0%
Acima de 40 anos	1	1	100%
<i>Missing</i>		2	
	309	64	21%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 3 - Vínculo do respondente na empresa

	Univ.	Resp.	
Conselho de Administração e Presidência	23	2	9%
Diretoria Financeira	43	10	23%
Diretoria Operacional	142	21	15%
Diretoria Produto A	58	17	29%
Diretoria Produto B	35	9	26%
Diretoria de Planejamento	8	3	38%
<i>Missing</i>		2	
	309	64	21%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação ao nível hierárquico, 52% da amostra (33 respondentes) possui a função de diretor, os demais possuem cargos na alta gerência (11%), gerente (33%), supervisor (2%) e coordenador (2%). Destes, a Tabela 3 evidencia que, embora a Diretoria Operacional apresentasse o maior número de potenciais respondentes com 46% da população, a taxa de retorno foi de apenas 15%, sendo menor que as das Diretoria de Planejamento (38%), Diretoria do Produto A (29%), Diretoria do Produto B (26%) e Diretoria Financeira (23%).

Observou-se, também, que a Diretoria de Planejamento, embora fosse a que continha o menor número de gestores aptos a participar da pesquisa, foi a que apresentou maior representatividade na amostra com 38% de participação.

9. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo contemplou um de *survey single entity* definido por Mucci, Frezatti e Dieng (2016) como um levantamento interno em uma única organização que tem como instrumento de coleta de dados o questionário eletrônico encaminhado aos gestores, tem-se assim múltiplos respondentes e um único contexto organizacional. Seguindo as recomendações de Van der Stede et al. (2005) para capturar a visão da organização, se fez necessário contemplar vários respondentes de uma mesma unidade organizacional.

Para investigar como o uso dos sistemas de controle gerencial desta organização (utilizou o *framework* desenvolvido por Simons (1995, 2000)) contribui para o desenvolvimento da resiliência organizacional (o *framework* desenvolvido por Martins (2019) de resiliência estratégica que tem como base as pesquisas de Nascimento (2014); Stephenson (2010); Lee et al. (2013); Lengnick-Hall e Beck (2005, 2009); Lengnick-Hall et al. (2011) e Akgün e Keskin (2014)). Assim sendo, buscou-se compreender com profundidade este fenômeno em um contexto empresarial real e nacional.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), o levantamento é apropriado para a análise de fatos e descrições cujo desenho de pesquisa investiga questões acerca de relações entre características do sistema de controle gerencial e da resiliência que ocorrem em situações reais e no cotidiano empresarial. Essa abordagem contempla uma pesquisa quantitativa, descritiva, transversal, com aplicação de um questionário autoadministrado em uma empresa de um determinado segmento.

A propósito, após autorização da empresa para a realização da pesquisa, seguiu-se com a realização das entrevistas com os gestores e com as visitas técnicas que proporcionaram a observação dos mecanismos internos da empresa antes do desenvolvimento da versão final e do envio do questionário. Os conhecimentos adquiridos durante as visitas preliminares contribuíram com um melhor desenvolvimento do instrumento de pesquisa para capturar o máximo possível a concepção e a utilização dos instrumentos de controle gerencial em toda a organização.

O principal motivo de se realizar um levantamento interno na organização pesquisada é captar a percepção em um escopo mais amplo das diversas áreas da organização sobre o uso dos sistemas de controle gerencial e a resiliência organizacional da empresa estudada. O estudo contemplou o mesmo contexto para as seis unidades de trabalho organizacional analisadas (Diretoria do Produto A, Diretoria do Produto B, Diretoria de Planejamento, Diretoria Financeira, Diretoria Operacional, e Presidência e Conselho de Administração).

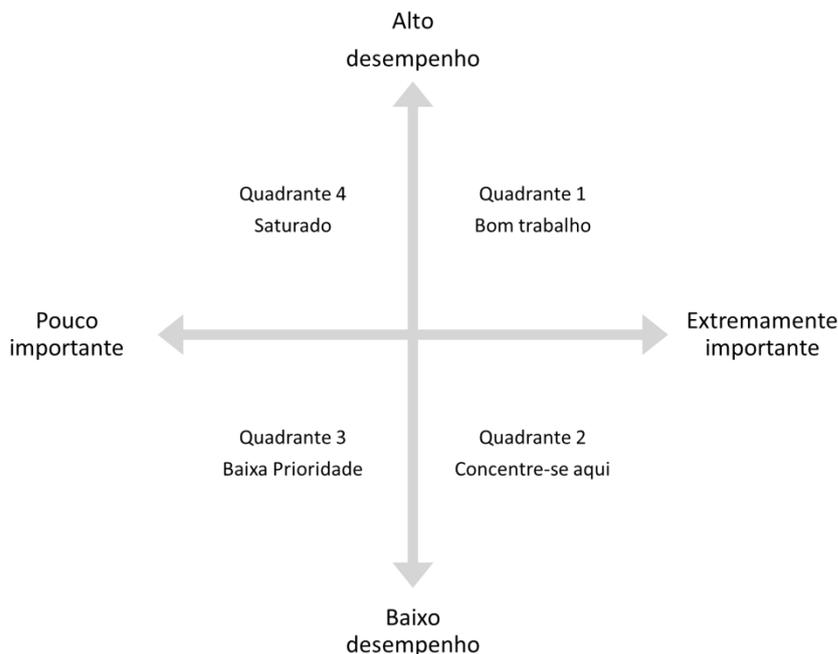
10 MAPA DE PRIORIDADE

O mapa de prioridade, também conhecido por mapa de desempenho-importância e no idioma inglês *importance-performance map analysis* (IPMA), é emitido por meio do *software SmartPLS*[®] v.3.2.7 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). O IPMA tem uma aplicação na prática profissional de modo a auxiliar os gestores a identificar como os indicadores estão sendo desenvolvidos e quais apresentam prioridade de investimentos e recursos para a gestão da organização “A” no contexto investigado (Bido & Barroso, 2016; Mikulić, Prebežac & Dabić, 2016).

O IPMA contrasta os efeitos totais (não padronizados) no eixo X, representando a importância dos constructos predecessores na modelagem de um determinado constructo alvo, com suas pontuações fatoriais médias padronizadas para uma escala de 0 a 100 das variáveis latentes indicando seu desempenho e sua importância. Isto significa que o eixo horizontal (eixo X) demonstra o nível de importância de cada variável preditora na variável dependente e o eixo vertical (eixo Y) representa o desempenho da variável latente de segunda ordem resiliência estratégica (Ringle & Sarstedt, 2016; Bido & Barroso, 2016). De acordo com a recomendação dos pesquisadores Mikulić, Prebežac e Dabić (2016), a análise do mapa de

prioridade é realizada por quadrantes cuja ênfase é atribuída para a maior e para a menor prioridade dos elementos conforme evidenciados em cada quadrante, conforme Figura 1.

Figura 1 - Análise do mapa de prioridade



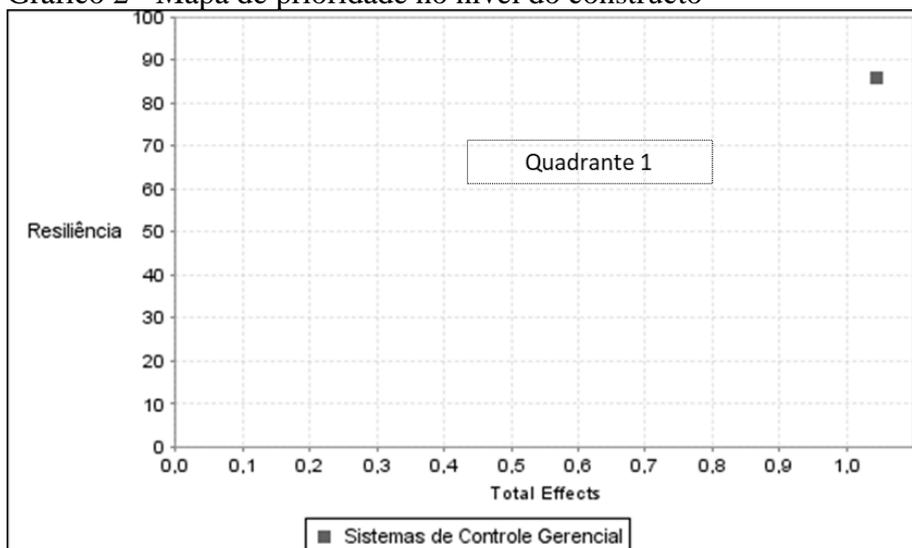
Fonte: Traduzido de Mikulić, Prebežac e Dabić (2016, p. 775)

Observa-se que, no Quadrante 1, são alocados os elementos com maior impacto e alto desempenho na variável dependente, isto significa que a empresa está desenvolvendo um trabalho adequado; no Quadrante 2, os itens que demandam maior atenção da organização, pois apresentam valores altos de importância possibilitando uma margem de crescimento que promoverá melhoras no desempenho da variável dependente; o Quadrante 3 contempla os elementos com baixa prioridade, tendo em vista que estes são de menor prioridade e importância; e, por fim, no Quadrante 4 encontram-se os elementos saturados, ou seja, que apresentam alto desempenho na variável dependente, porém com baixa importância para o seu desenvolvimento (Bido & Barroso, 2016; Mikulić et al., 2016).

O mapa de prioridade complementa os resultados apresentados pelo *bootstrapping* com re-amostragem aleatória com 5.000 repetições utilizando a opção sem mudança de sinal com intervalos de confiança de 95% (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2017), cuja evidência é de que os coeficientes são estatisticamente significativos. Desta feita, especificamente para a presente pesquisa, o sistema de controle gerencial tem efeito significativo e positivo sobre a RE, conforme é evidenciado no Gráfico 2.

É possível observar, por meio do mapa de prioridades, que o constructo sistema de controle gerencial é apresentado no Quadrante 1, segundo Mikulić et al. (2016), indicando que os gestores estão realizando um trabalho adequado, apresentando uma margem para crescimento de aproximadamente 14,34%. Tem-se que o sistema de controle gerencial apresenta alto nível de importância e promove alto desempenho da resiliência estratégica. Neste sentido, faz-se necessário analisar o mapa de prioridades no nível dos indicadores de modo a averiguar quais indicadores do sistema de controle gerencial apresentam maior e menor prioridade de ações por parte da gestão da organização.

Gráfico 2 - Mapa de prioridade no nível do constructo



Nota: Apesar de a escala ser de 1 a 5, o SmartPLS 3.2.7 padroniza os escores fatoriais para a faixa de 0 a 100.

Fonte: Elaborado pela autora.

O IPMA não está limitado ao nível dos constructos, podendo ser realizado no nível dos indicadores (Quadro 1) para identificar áreas relevantes e ainda mais específicas que podem auxiliar as decisões práticas, tendo em vista que o objetivo desta ferramenta é identificar predecessores que tenham importância relativamente elevada para a construção da resiliência estratégica (isto é, aqueles que têm um forte efeito total), mas que também apresentem um desempenho relativamente baixo, ou seja, com baixas pontuações fatoriais médias das variáveis latentes (Ringle & Sarstedt, 2016).

Quadro 1. Indicadores do Sistema de Controle Gerencial

SC1. A missão comunica de forma clara os valores fundamentais da empresa à sua equipe de trabalho.
SC2. Os principais gestores comunicam os valores fundamentais à sua equipe de trabalho.
SC3. A sua equipe de trabalho está ciente dos valores fundamentais, do propósito e da visão da organização.
SC4. Nos momentos de adversidade a missão/visão é observada na tomada de decisão.
SR1. Os instrumentos de restrições (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de <i>compliance</i>) informam sobre os comportamentos que estão fora dos limites aceitáveis pela empresa.
SR2. A organização comunica os riscos a serem evitados que poderiam ocasionar adversidades.
SR3. Não sei exatamente tudo o que devo fazer, mas tenho clareza do que não devo fazer.
SR4. A consciência da existência dos instrumentos de restrições (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de <i>compliance</i>) direciona as ações em momento de adversidades.
SD1. Temos planejamento estratégico formalizado.
SD2. O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.
SD3. Temos controle orçamentário: são apresentados os relatórios com o previsto <i>versus</i> o realizado; em reuniões são discutidos os resultados passados e as ações futuras.
SD4. Monitoramos e comparamos os resultados com as expectativas de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais.
SD5. O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.
SI1. Os gerentes operacionais estão frequentemente envolvidos com o sistema de controle.
SI2. Os dados gerados pelo sistema de controle são interpretados e discutidos com superiores, subordinados e pares.
SI3. É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades em reuniões por parte dos gestores de todos os níveis.
SI4. A empresa utiliza o sistema de controle para antecipar-se às mudanças com intuito de evitar que as adversidades afetem seus negócios.
SI5. A organização alinha a sua estratégia aos sistemas de controle dando suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente às adversidades.

Fonte: Martins (2019)

Nota-se que cada elemento do Gráfico 3 expressa um indicador da variável independente, no modelo representado pela variável latente de segunda ordem denominada Sistema de Controle Gerencial. De acordo com Bido e Barroso (2016) e Mikulić et al. (2016), os itens que estão à direita têm maior importância e aqueles que estão mais à esquerda têm menor importância (Figura 1). Na prática, os gestores concentram suas tomadas de decisão em investimentos e recursos para melhorar os itens apresentados no Quadrante 2, tendo em vista que os elementos deste quadrante são importantes e possuem margem de crescimento maior do que aqueles alocados no Quadrante 1.

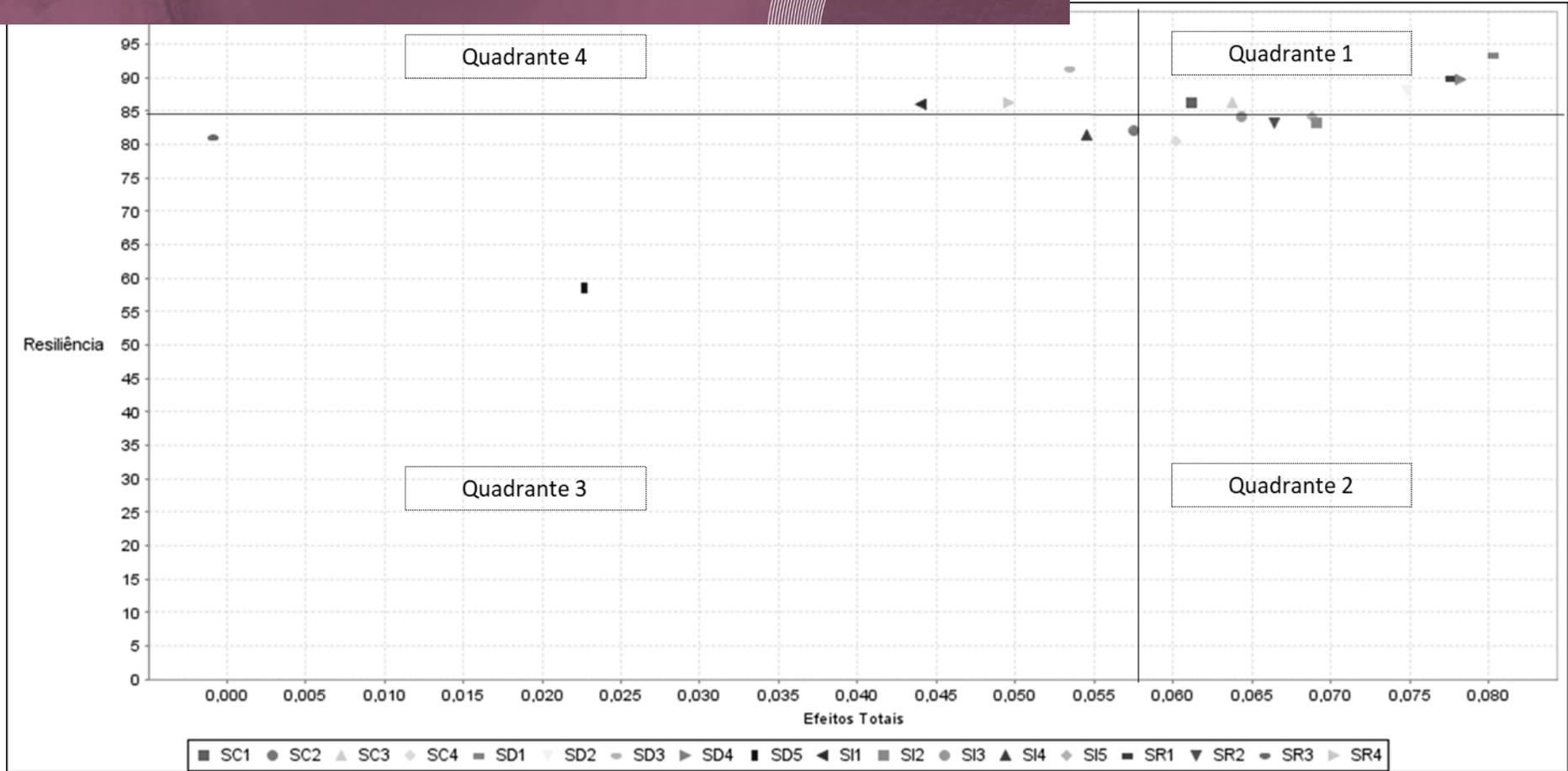
Observa-se que a maioria dos indicadores apresenta alto nível de importância para a operacionalização da resiliência estratégica, isto acarreta uma influência elevada na resiliência estratégica. Por outro lado, não apresentam muita margem de melhoria, tendo em vista que estão bem próximos a 100%, sendo que, dos 18 indicadores de sistema de controle gerencial, 9 apresentaram desempenho superior à média promovendo impacto elevado na resiliência estratégica. Além disso, 11 indicadores apresentam-se com média de importância elevada assumindo posições nos Quadrantes 1 e 2, os quais demandam maior interesse do ponto de vista prático da pesquisa.

Conforme o esperado encontrou-se vários indicadores de alto nível de importância com destaque para o indicador SD1 “temos planejamento estratégico formalizado”, que apresentou maior nível de importância e de desempenho. Além deste indicador no **Quadrante 1**, que representa os indicadores com maior impacto na resiliência estratégica e alto desempenho, estão alocados os indicadores responsáveis por apresentar maior importância e promoverem o maior desempenho no desenvolvimento da resiliência estratégica.

O Quadrante 1 do Gráfico 3 mostra que a gestão está desenvolvendo um trabalho adequado em relação aos indicadores de sistema de controle gerencial vinculados aos instrumentos de gestão utilizados pela empresa como o planejamento estratégico formalizado (SD1), o orçamento alinhado com o planejamento estratégico (SD2), o código de ética, as diretrizes de direcionamento de operações e conduta e as políticas de gestão de risco para restringir o comportamento e delimitar o campo de ação dos colaboradores da organização (SR1), a disseminação da missão, dos valores e da visão da organização (SC1 e SC3), bem como o monitoramento destes instrumentos dentro da organização nas diretorias investigadas de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais (SD4).

Do ponto de vista prático, os gestores devem concentrar esforços nos indicadores que apresentam maior prioridade, sendo aqueles evidenciados no **Quadrante 2**, os que possibilitam maior margem de crescimento ao receberem investimentos, pois apresentam valores altos de importância acarretando um forte impacto na resiliência estratégica com margem de crescimento que promoverá melhoras no desempenho do constructo resiliência estratégica, sendo os indicadores que atuam na organização de maneira proativa, visando antecipar as adversidades ou se preparar para quando acontecerem.

Destaca-se que, no contexto de *ceteris paribus*, que a organização “A” estava vivenciando no momento da pesquisa, dificultou que tais indicadores pudessem ser mais bem explorados, e isto pode ser trabalhado no cenário atual. Esta análise direciona um olhar mais atento aos gestores para que observem a missão/visão ao tomar de decisões em momentos de adversidade (SC4), que a organização comunique com maior frequência os riscos a serem evitados, os quais poderiam ocasionar adversidades (SR2), isto acontecerá à medida que os dados gerados pelo sistema de controle forem interpretados e discutidos com superiores, subordinados e pares (SI2).



Nota 1: Apesar de a escala ser Likert de 1 a 5 pontos, o SmartPLS 3.2.7 padroniza os escores fatoriais para a faixa de 0 a 100.

Nota 2: Para maior compreensão dos indicadores visualizar Quadro 1.

Legenda: SC – Sistema de Crenças; SD – Uso do Sistema Diagnóstico; SI – Uso do Sistema Interativo; SR – Sistema de Restrições.

Fonte: Elaborado pela autora.

atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades em reuniões envolvendo gestores de todos os níveis (SI3) e alinharem a estratégia da organização aos sistemas de controle dando suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente às adversidades (SI5). Destes indicadores, o SC4 é o que demanda maior atenção dos gestores, tendo em vista a sua margem de crescimento (de 80,47% para 100%) com importância relativa superior à média dos indicadores e melhor desempenho, isto significa que um aumento de um ponto unitário no desempenho deste indicador irá aumentar o desempenho do constructo resiliência estratégica em 0,06 mantendo as demais condições. Em ordem de prioridade de tem-se os indicadores: SI2, SI5, SR2 e SI3. Os demais elementos mostrados na Gráfico 3 são menos relevantes para melhorar o desempenho de RE.

Por outro lado, existem indicadores que apresentam menor importância para alavancar a resiliência estratégica, que são os indicadores evidenciados nos Quadrantes 3 e 4. Os indicadores do **Quadrante 3** são aqueles com baixa prioridade, nos quais os gestores devem investir em última instância, pois, além de apresentarem menor importância, também possuem baixo nível de desempenho, com destaque para o indicador SR3 “não sei exatamente tudo o que devo fazer, mas tenho clareza do que não devo fazer” que não foi significativa para esta amostra, ou seja, em uma situação de manutenção das demais condições este indicador não apresentou efeito significativo, isto fornece evidência de que um efeito total é zero na população, o que pode mudar com dados diferentes, ou seja, em contextos alternativos da análise. Além disso, outro indicador, o SD5 apresentou baixa prioridade neste cenário, evidenciando que o desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo. Tais elementos podem ter apresentado baixa relevância no constructo resiliência tendo em vista que a amostra foi composta por diversas áreas organizacionais, desde áreas diretamente ligadas à gestão da organização com as áreas operacionais, como evidenciado na Tabela 3.

Por outro lado, os indicadores SI4 e SC2 também se encontram no Quadrante 3, ambos apresentaram um desempenho superior a 80% no momento da pesquisa e maior proximidade com o Quadrante 2. Sugere-se à gestão que, após investirem naqueles indicadores elencados no Quadrante 2, e tendo recursos disponíveis, invistam para motivarem os principais gestores a comunicarem os valores fundamentais às suas equipes (SC2) e em treinamentos para que os gestores utilizem o sistema de controle para antecipar-se às mudanças com intuito de evitar que as adversidades afetem os negócios (SI4), tendo em vista que estes indicadores apresentam margem de crescimento e possibilitam uma melhoria no nível da Resiliência Estratégica da organização.

Por fim, o **Quadrante 4** é representado pelos indicadores que apresentaram alto desempenho no constructo resiliência estratégica, porém menor importância. Isto acarreta a sua saturação no contexto da pesquisa, significando que, por mais que se tenha investimentos nestes indicadores por parte da empresa, o seu peso é irrisório e não impactará significativamente na RE. Os indicadores deste quadrante contemplam que os executivos possuem a consciência da existência do código de ética, das diretrizes de direcionamento de operações e conduta e das políticas de gestão de risco, os quais direcionam as ações em momento de adversidades (SR4). Além disso, os gestores utilizam o controle orçamentário de modo que são apresentados os relatórios comparando o previsto *versus* o realizado, nas reuniões são discutidos os resultados passados e as ações futuras (SD3), e os gerentes operacionais estão frequentemente envolvidos com o sistema de controle (SI1).

e eles revertam em melhoria para a gestão da resiliência estratégica, segundo Onça e Bido (2015), os resultados apontam para escores médios superiores a 80% e isto significa que o esforço da empresa para alterar seus resultados demanda trabalho.

11 DISCUSSÕES E ACHADOS

Observou-se, na empresa investigada, a presença das alavancas de controle por meio de uma variedade de mecanismos de controle, cujos resultados são similares aos encontrados na pesquisa de Arjaliés e Mundy (2013) e Cruz e Frezatti (2014). Na empresa investigada tem-se a resiliência como um elemento estratégico no modelo de negócio da empresa estudada. O uso do sistema de controle gerencial nas formas de sistemas de crenças, restrições, uso diagnóstico e o uso interativo associados aos esforços de resiliência estratégica proporciona a renovação estratégica proposta por Simons (1995), auxilia a empresa a desenvolver tolerância ao risco e habilidade para ajustar-se frente a cenários de incertezas melhor posicionando-se no mercado de sua atuação (Burnard & Bhamra, 2011).

Nesta pesquisa, ao investigar como o sistema de controle gerencial pode impactar na resiliência estratégica da organização investigada, constatou-se que, no tocante ao sistema de crença, a missão e a comunicação estabelecida pelos gestores são mecanismos utilizados para compartilhar os valores, o propósito e a visão da organização. Confirmando o ponto de vista de Arjaliés e Mundy (2013) e Cruz (2014), observou-se na empresa pesquisada que o sistema de crenças viabiliza, por meio da comunicação estabelecida na organização, planos que vinculam iniciativas específicas que direcionam os planos operacionais, bem como seus objetivos e adversidades, permitindo à organização aumentar a conscientização sobre o impacto que tais mudanças podem trazer às ações empresariais.

A organização pesquisada possui sistema de crenças e sistema de restrições formalizados (Simons, 2000). Observou-se que todas as diretorias exercem um trabalho no tocante a disseminação de que a missão realmente comunica os valores fundamentais da empresa, bem como o propósito e a visão da organização, e estes são compartilhados pelos diretores às suas gerências e aos seus departamentos. A empresa utiliza o código de ética, as diretrizes de direcionamento de operações e de conduta e as políticas de gestão de risco para restringir o comportamento e delimitar o campo de ação dos colaboradores da organização.

De acordo com os resultados da presente pesquisa, a gestão deve direcionar a atenção para a comunicação dos riscos de modo que sejam evitados antes que as adversidades aconteçam. Cabe aos gestores observarem os limites estratégicos, as regras e as limitações aplicadas a decisões a serem tomadas de como deverão ser empregados os recursos em resposta às oportunidades identificadas no sistema de crenças (Simons, 1995, 2000; Fauzi & Rahman, 2008). No que se refere as regras de condutas de comportamento todos “tem clareza do que não se deve fazer” (SR1 e SR4), porém “não há clareza sobre tudo o que se deve fazer” (SR3).

A organização pesquisada utiliza planejamento estratégico, orçamento, controle orçamentário e outros para fornecer informações sobre a empresa de modo a assegurar o cumprimento das metas organizacionais. Estes mecanismos, em especial o planejamento, permitem que as pessoas dentro da organização compartilhem objetivos, informações e recursos acarretando benefícios como um comprometimento maior com as metas e solução de problemas de forma criativa (Akgun & Keskin, 2014). Além disso, esta organização utiliza estes mecanismos para proporcionar o monitoramento e a

impedem os objetivos organizacionais de serem cumpridos.

Desta feita, obteve-se como resultado desta pesquisa que o uso diagnóstico do sistema de controle gerencial, ao fornecer *feedback*, proporciona o acompanhamento de variáveis críticas de desempenho e auxilia no monitoramento e coordenação das estratégias (Simons, 1995), contribuindo com a resiliência estratégica à medida que auxilia a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais (Widener, 2007; Kruis, Speklé, & Widener 2016) e permite à liderança desenvolver uma comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos (Nascimento, 2014). Este sistema permite o acompanhamento de atividades que são facilmente mensuráveis, bem como aquelas cuja mensuração ainda é complexa, como é o caso da resiliência nas organizações. Cabe destacar que o uso diagnóstico do sistema de controle consiste em identificar desvios em relação à estratégia pretendida e articular ações corretivas, faz-se necessário que se tenha objetivos cuja ênfase seja a investigação de riscos iminentes e adversidades de modo a alavancar a capacidade que tal sistema tem de influenciar positivamente a resiliência.

Embora a organização promova reuniões entre gestores que utilizam o sistema de controle gerencial para discutir mudanças e adversidades, do ponto de vista prático, os gestores precisam dedicar-se a alinhar a estratégia organizacional aos indicadores do sistema de controle gerencial e fazer uso do mesmo para acompanhar as adversidades, ou seja, dedicar atenção regular e frequente à análise e à discussão das adversidades e das mudanças com os gestores dos diversos níveis hierárquicos. Isto acarretará no uso mais intenso do sistema de controle gerencial para dar suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente às adversidades. O uso interativo do sistema de controle gerencial tem papel relevante no desenvolvimento de ações que permitam articular estratégias correntes e emergentes no processo de resiliência estratégica. Observou-se que os gestores precisam despende tempo e recursos a seus elementos.

Widener (2007) encontrou evidências de que este sistema é utilizado para perceber e diagnosticar o ambiente externo. Isto vai ao encontro das parcerias eficazes, bem como apontam Arjaliès e Mundy (2013), facilitar a troca de experiências, informações e ideias entre os colaboradores em diferentes partes da organização à medida que são capazes de identificar incertezas estratégicas (Cruz, 2014). Isto significa que o uso interativo serve de guia para que a resiliência estratégica seja alcançada na organização investigada, isto é, que a organização desenvolva sua capacidade de responder e adaptar-se às expectativas do mercado, alternando as suas estratégias de modo a aproveitar as oportunidades, maximizando os ganhos e minimizando os problemas (Nascimento, 2014; Lengnick-Hall & Beck, 2009). Desta feita, o uso interativo do sistema de controle gerencial tem um papel facilitador no processo da organização desenvolver sua capacidade para a resiliência, assim dispensar atenção à forma como os controles são usados internamente é fundamental para promover a renovação estratégica.

Os resultados encontrados refletem o cenário que a empresa estava vivenciando no momento da pesquisa, cujas dificuldades estavam vinculadas ao grupo empresarial na qual estava inserida, dificultando a obtenção de recursos para absorver mudanças inesperadas, a aprovação para realocar recursos existentes em novos projetos e a maior dificuldade está em conseguir aprovação de novos recursos. A empresa estava caminhando em oposição ao que Sutcliffe e Vogus (2003) propõem, pois percebe-se que a organização não tinha intenção de aplicar seus recursos para promover desenvolvimento e crescimento, tendo em vista que a tensão se prolongou por meses e a decisão envolvendo a liberação dos recursos é de responsabilidade do grupo empresarial

para se reorganizar e transferir recursos para superar esta adversidade.

12 RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Do ponto de vista prático, apresentam-se a seguir as recomendações da presente pesquisa aos gestores da organização pesquisada, os quais devem concentrar esforços, investimentos e recursos em tomadas de decisão que promovam melhorias nos níveis do uso do sistema de controle gerencial e, conseqüentemente, aumentem a capacidade da organização para a resiliência estratégica.

Sugere-se que o trabalho de melhoria se inicie com os gestores que atuam diretamente no Conselho de Administração e na Presidência. Para que estes sejam exemplos na organização, reconheçam a sua importância e incentivem as demais diretorias e tendo em vista que é o Conselho de Administração e a Presidência da organização que são os responsáveis pelo processo de decisão que determina o direcionamento estratégico da organização. Trabalhem para manter o sistema de governança corporativo proposto o qual envolve questões não apenas de ordem econômica, mas também, social e ambiental, visando, além da longevidade dos negócios, a criação de valor para a sociedade. Cabe enfatizar que a atuação do Conselho de Administração e da Presidência não ocorre de forma isolada já que a gestão acontece em parceria com as diretorias. Isto significa que ao investir recursos financeiros e humanos para melhorar tanto uso do sistema de controle gerencial quanto o nível de resiliência estratégica do Conselho de Administração e da Presidência, busca-se indiretamente o aumento do nível de utilização do sistema de controle gerencial e do nível de resiliência estratégica das demais diretorias investigadas.

Observa-se que o papel do Sistemas de Controle Gerencial é auxiliar no direcionamento estratégico da organização, ou seja, o sistema de controle gerencial é utilizado para apoiar a estratégia existente e a realização das mudanças estratégicas (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1995). Assim sendo, para proporcionar uma utilização mais eficaz do sistema de crenças e estimular mudança estratégica, recomenda-se que as diretorias, em especial a Diretoria Operacional, mirem-se nos exemplos da Diretoria de Planejamento e da Diretoria do Produto A, no intuito de realizarem com maior frequência a comunicação dos valores às suas equipes (SC2) e utilizarem a missão e a visão da organização no direcionamento de suas decisões, especialmente em momentos de adversidades (SC4). Do ponto de vista prático, cabe retomar a discussão, apresentada no item 10, de que o indicador SC4 é o elemento do sistema de controle gerencial que demanda maior prioridade para a gestão, tendo em vista que, ao aumentar um ponto, irá proporcionar uma melhoria na resiliência estratégica em 0,06 com uma margem de crescimento de 80,47% para 100%.

No tocante ao sistema de restrição, sugere-se à organização que mantenha suas políticas que delimitam o campo de ação dos colaboradores da organização, melhore a sua comunicação dos riscos a serem evitados que poderiam ocasionar adversidades (SR2), pois este item tem possibilidade de alavancar a resiliência estratégica da organização, tendo em vista que o mesmo se encontra no quadrante 2, do Gráfico 3.

Para a organização manter um bom nível de resiliência estratégica, recomenda-se que continuem utilizando o planejamento estratégico e o orçamento para monitorarem os resultados organizacionais, corrigir os desvios de padrões de desempenho preestabelecidos e para prever adversidades que impeçam que as metas organizacionais sejam alcançadas (Tessier & Otley, 2012). Embora, não se possa afirmar que a remuneração variável seja uma prática comum em grande parte das diretorias estudadas (SD5), não é interessante que a empresa realoque recursos

importância para alavancar a resiliência estratégica, no qual os gestores devem investir em última instância (está alocado no quadrante 3 do gráfico 3).

Do ponto de vista prático, recomenda-se aos gestores que alinhem a estratégia organizacional ao sistema de controle gerencial e façam uso deste para acompanhar as adversidades, ou seja, dedicar atenção regular e frequente à análise e à discussão das adversidades e das mudanças com os gestores dos diversos níveis hierárquicos. Isto acarretará no uso interativo do sistema de controle gerencial para dar suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente às adversidades, promovendo assim uma melhoria na gestão da resiliência estratégica na organização investigada. O que será possível por meio de treinamentos e reuniões direcionadas nos diversos níveis organizacionais.

AGRADECIMENTOS: O presente trabalho foi realizado com apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014, September). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. Recuperado em 09 março, 2020, de <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.
- Anderson, S. W., & Widener, S. K. (2006). Doing quantitative field research in management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 319-341. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01012-1](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01012-1).
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
- Bido, D. de S., & Barroso, A. C. O. (2016). Modelos estruturais em Ciências Sociais Aplicadas: má interpretação dos resultados devido à multicolinearidade. In *XL Encontro da ANPAD. 25 a 18 de setembro*. Costa do Sauípe/BA. (pp. 1-17).
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Cruz, A. P. C. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. (Tese de doutorado. Universidade de São Paulo), São Paulo.
- Cruz, A. P. C., & Frezatti, F. (2014). Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: Papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de

Recuperado em 09 março, 2020, de
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

- Fauzi, H., & Rahman, A. (2008). The role of control system in increasing corporate social performance: the use of levers of control. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 131-144. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://ssrn.com/abstract=1490994>.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016, September). The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1177/0149206305279367>.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.). *Preparation and restoration*. (pp. 39-70). Aldershot UK: Ashgate Publishing.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mikulić, J., Prebežac, D., & Dabić, M. (2016). Importance-performance analysis: common misuse of a popular technique *International Journal of Market Research*, 58(6), 775-778. Recuperado em 09 março, 2020, de <https://doi.org/10.2501/IJMR-2016-05>.
- Mucci, D. L. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC*, 20(3), 283-304. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>.
- Nascimento, R. M. C. S. V. (2014). *Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações*. (Tese de doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa), Lisboa, Portugal.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: the importance-performance map analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1865-1886. Recuperado em 09 março, 2020, de <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>.

- SmartPLS GmbH*. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://www.smartpls.com>.
- Salgado, C. O. M. (2013). *Componentes da resiliência organizacional*. (Dissertação de mestrado. Universidade do Minho), Braga, Portugal.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia da pesquisa*. (5a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Sawik, T. (2013). Selection of resilient supply portfolio under disruption risks. *Omega (United Kingdom)*, 41(2), 259-269. Recuperado em 09 março, 2020, de <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.05.003>.
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. London: MIT Press Books.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003, Spring). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, (30), 70-79.
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience in organizations*. (Thesis PhD. University of Canterbury), New Zealand.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, (Eds.). *Positive organizational scholarship: foundations of new discipline*. (pp. 94-121). Berrett-Koehler, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012, September). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), 655-684. Recuperado em 09 março, 2020, de doi: 10.1016/j.aos.2005.01.003.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. Paper presented at the *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418-3422). Montreal, Canada. Recuperado em 09 março, 2020, de doi: 10.1109/ICSMC.2007.4414160.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. Recuperado em 09 março, 2020, de <https://www.jstor.org/stable/2635097>.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. Recuperado em 09 março, 2020, de <http://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.