



269

Efeito Mediador da Autoeficácia Gerencial na Relação entre Controles Gerenciais Formais e Informais e o Desempenho Organizacional

Mestre/MSc. Lilian Kely Costa Silva Ribeiro, Doutor/Ph.D. Valter da Silva Faia, Aluno Mestrado/MSc. Student Bruna Mantovanni Mattos

UEM, Maringá, Paraná, Brazil

Mestre/MSc. Lilian Kely Costa Silva Ribeiro

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Doutor/Ph.D. Valter da Silva Faia

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Aluno Mestrado/MSc. Student Bruna Mantovanni Mattos

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Resumo/Abstract

Esta pesquisa objetivou analisar o efeito dos controles formais e informais no desempenho organizacional, e o papel da autoeficácia nesta relação. A partir dos conceitos teóricos destes construtos foi inferida uma relação positiva entre controles formais e informais no desempenho, tanto individualmente como de forma combinada. Também se inferiu o papel mediador da autoeficácia nesta relação. Um levantamento com 109 gestores de pequenas empresas foi realizado e os dados foram analisados por meio de métodos estatísticos de regressão e análise de moderação. Os resultados suportaram a existência de uma relação positiva e significativa entre o uso de controles formais e informais com o desempenho e apontaram que o uso combinado dos dois tipos de controles gera efeito negativo, sugerindo a existência de uma relação de substituição entre os controles formais e informais. A autoeficácia apresentou papel mediador significativo na relação entre controles formais e informais e desempenho organizacional, atuando como um mecanismo explicativo para esta relação. Esta pesquisa apresenta contribuições acadêmicas, ao ampliar a literatura sobre controles gerenciais e ao tratar a autoeficácia como mediador na relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional. Do ponto de vista gerencial, a pesquisa reafirma a importância da substituição gradual dos controles informais pelos formais demonstra para o ganho de desempenho e de autoeficácia gerencial.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

Efeito Mediador da Autoeficácia Gerencial na Relação entre Controles Gerenciais Formais e Informais e o Desempenho Organizacional

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar o efeito dos controles formais e informais no desempenho organizacional, e o papel da autoeficácia nesta relação. A partir dos conceitos teóricos destes construtos foi inferida uma relação positiva entre controles formais e informais no desempenho, tanto individualmente como de forma combinada. Também se inferiu o papel mediador da autoeficácia nesta relação. Um levantamento com 109 gestores de pequenas empresas foi realizado e os dados foram analisados por meio de métodos estatísticos de regressão e análise de moderação. Os resultados suportaram a existência de uma relação positiva e significativa entre o uso de controles formais e informais com o desempenho e apontaram que o uso combinado dos dois tipos de controles gera efeito negativo, sugerindo a existência de uma relação de substituição entre os controles formais e informais. A autoeficácia apresentou papel mediador significativo na relação entre controles formais e informais e desempenho organizacional, atuando como um mecanismo explicativo para esta relação. Esta pesquisa apresenta contribuições acadêmicas, ao ampliar a literatura sobre controles gerenciais e ao tratar a autoeficácia como mediador na relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional. Do ponto de vista gerencial, a pesquisa reafirma a importância da substituição gradual dos controles informais pelos formais demonstra para o ganho de desempenho e de autoeficácia gerencial.

Palavras-chave: Controles formais; Controles informais; Desempenho organizacional; Autoeficácia gerencial; Pequenas empresas.

1 Introdução

Os controles gerenciais compreendem toda atividade executada pelos gestores de uma organização com o fim de motivar e direcionar os indivíduos a agirem de forma alinhada aos objetivos organizacionais (Cardinal, Kreutzer, Miller, 2017; Malmi & Brown, 2008). A relação entre controle gerenciais e resultado organizacional é um tema constantemente explorado na literatura, sendo que diversas pesquisas apresentam os controles gerenciais como sendo positivamente relacionados com o desempenho organizacional (Handayani, Afiah & Yudianto, 2020; Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Rehman, Mohamed & Ayoup, 2019; Sihag & Rijdsdijk, 2019; Songini & Gnan, 2015). No cenário das pesquisas nacionais, a temática também tem sido abordada, inclusive em pesquisas recentes (Boff, Rakowski & Beuren, 2021; Cruz, Frare, Accadrolli & Horz, 2022; Kaveski et al., 2021; Monteiro, Lunkes & Schnorrenberger, 2021; Santos, Beuren, Theiss & Gomes, 2021)

Apesar do efeito positivo do controle gerencial no desempenho, esta relação não é homogênea (Sihag & Rijdsdijk, 2019), o que sugere que este efeito pode ser contingente ou que haja elementos explicativos que intermediam a relação controle-desempenho (Edwards & Lambert, 2007; Santos et al., 2021). No caso das empresas de pequeno porte, há ainda mais questionamentos sobre a eficácia dos controles gerenciais, uma vez que há dúvidas se os benefícios superam os custos excessivos das práticas de controle em termos monetários e de tempo (Pelz, 2019). Logo, a busca por identificar elementos que explicam a causalidade e conectam os controles gerenciais às medidas de desempenho organizacional em pequenas empresas constituem temática relevante na medida em que adiciona novos elementos à literatura e informam aos gestores como agir de maneira deliberada em seus ambientes organizacionais para potencializar o desempenho.

Em se tratando de empresas de pequeno porte, sabe-se que o desempenho é fortemente associado às características dos empreendedores (Man, Lau, & Snape, 2008). Um elemento que é determinante para um empreendedor em termos de escolhas, comportamento, esforço e enfrentamento de situações desafiadoras e incertas é a autoeficácia (Li, Zhang, Wang & Guo, 2019). A autoeficácia é a crença de um indivíduo em relação à sua própria capacidade de atingir um objetivo ou padrão desejado, consistindo em uma necessidade psicológica universal, que regula e define as cognições, motivações, emoções e decisões individuais (Freire, Ferradás, Núñez & Valle, 2019). Ao conduzir um negócio, destaca-se a importância da autoeficácia gerencial, que compreende o grau de confiança que o empreendedor tem em si mesmo para estar à frente do negócio e ocupar a posição de gestor (Van Vienen, 1999). Empreendedores com alta autoeficácia geralmente possuem uma autoimagem positiva, sendo mais realistas e mais positivos nas avaliações de seus recursos e competências de ação (Moksnes, Eilertsen, Ringdal, Bjørnsen & Rannestad, 2019). Esse conjunto de características promove a motivação e processos mais positivos de enfrentamento, dirimindo o efeito de ocorrências estressoras e ajudando a manter um alto nível de desempenho no trabalho e, conseqüentemente, da organização (Li et al., 2019; Moksnes et al., 2019).

Neste trabalho, argumentamos que no contexto das pequenas empresas, o controle gerencial, além de promover um melhor planejamento e uso dos recursos e a antecipação de problemas (Pelz, 2019; Santos, Beuren & Conte, 2017), pode influenciar positivamente o desempenho organizacional na medida em que ele influencia a autoeficácia gerencial do empreendedor. A autoeficácia é originada ou reforçada por processos psicológicos de aprendizagem que monitoram o progresso do indivíduo em relação às expectativas de desempenho (Bandura, 1977). Logo, os controles gerenciais possibilitam ao empreendedor conhecer melhor o resultado das suas decisões e geram um ambiente de aprendizado que reforça a capacidade do empreendedor a frente do negócio (Handayani et al., 2020; Rehman et al., 2019; Sihag & Rijdsdijk, 2019). Considerando que a autoeficácia é um importante recurso no enfrentamento dos desafios constantes das pequenas empresas e na busca por resultados no contexto gerencial, supõe-se que os controles exercem influência no desempenho organizacional, também pela autoeficácia.

Portanto, o que se defende neste trabalho é que um gestor com altos níveis de autoeficácia certamente terá mais segurança em exercer o controle, mais disposição em tomar decisões difíceis, mais habilidades em enfrentar circunstâncias inesperadas e frustrantes e enxergará os resultados negativos como experiências de aprendizado e não como fracassos pessoais. Assim, depreende-se que a autoeficácia pode ser um mediador na relação entre controles gerenciais e desempenho organizacional, potencializando os efeitos positivos do controle ou neutralizando suas conseqüências negativas.

Sabendo que é comum nas pequenas empresas a utilização de instrumentos mais informais de controle por serem de mais simples aplicação e menos onerosos (Voss & Brettel, 2014; Monteiro et al., 2021), optou-se por investigar o controle gerencial segundo a dimensão de formalidade, a qual classifica as práticas de controle em formais e informais (Cardinal et al., 2017). O controle formal se refere aos mecanismos de gerenciamento escritos que influenciam os indivíduos a se comportarem de forma a apoiar os objetivos estratégicos da organização (Ayers, Gordon & Schoenbachler, 2011; Norris & O'Dwyer, 2004). Por sua vez, o controle informal se baseia em valores, crenças e tradições compartilhadas que orientam o comportamento dos funcionários, não controlando o comportamento por meio de medidas explícitas e verificáveis, mas tendo como abordagens os controles implícitos de pessoal e cultural (Goebel & Weißenberger, 2017; Norris & O'Dwyer, 2004).

Portanto, o objetivo deste trabalho foi investigar o papel mediador da autoeficácia gerencial na relação entre controles gerenciais formais e informais e o desempenho organizacional nas pequenas empresas. Os resultados encontrados contribuem com a literatura

ao ampliar as discussões a respeito das relações entre controles gerenciais e desempenho no contexto das pequenas empresas, demonstrando o ganho de autoeficácia do gestor. Ou seja, os controles não apenas influenciam o desempenho de maneira direta, mas também indireta aumentando a capacidade e confiança do empreendedor na posição do principal gestor do negócio. Ao demonstrar empiricamente os efeitos dos controles formais e informais no desempenho, de forma isolado e também combinada sob a ótica da substituição, este trabalho fornece importantes *insights* para a pesquisa acadêmica a respeito dos processos que antecedem a performance nas pequenas empresas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Controles gerenciais formais e informais

O controle gerencial pode ser definido como o conjunto de mecanismos usados pelos gestores para direcionar a atenção e motivar e incentivar os indivíduos a agirem de maneira a apoiar os objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008; Cardinal et al., 2017). Assim, o controle engloba todas as ações dos gestores com vistas a garantir que os comportamentos e decisões de seus subordinados sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Otley, 2006). Por meio do controle gerencial, os gestores alinham capacidades, atividades e desempenho dos funcionários com os objetivos e aspirações da empresa, tornando esse elemento fundamental em todas as organizações (Cardinal, Sitkin & Long, 2004).

Em termos gerais, o controle de gestão é projetado com o fim de auxiliar uma organização no processo de adaptação ao ambiente em que está inserida e, assim, entregar os resultados desejados (Merchant & Otley, 2006). Controles gerenciais visam atender objetivos organizacionais diversificados (Ouchi & Maguire, 1975) por meio de controles formais, focados no resultado e na ação dos funcionários, e também por controles informais, inerentes ao pessoal e à cultura organizacional (Boff et al., 2021).

Controles formais são definidos como mecanismos de gerenciamento escritos que influenciam os indivíduos a se comportarem de forma a apoiar os objetivos estratégicos da organização (Ayers et al., 2011; Norris & O'Dwyer, 2004). Os controles formais incluem, por exemplo, metas organizacionais, orçamentos, processos de mensuração e avaliação de desempenho, sistemas de compensação de incentivos, códigos de ética, restrições comportamentais ou procedimentos operacionais padrão (Goebel & Weißenberger, 2017; Norris & O'Dwyer, 2004). Os controles formais são classificados como controles de resultado e controles de comportamento (Goebel & Weißenberger, 2017; Kleine & Weißenberger, 2014).

Os controles de resultados são ferramentas utilizadas para medir e comparar, de maneira objetiva, os níveis de desempenho individual em relação a metas predefinidas, e contêm instrumentos formais baseados em indicadores-chave de desempenho, financeiros e não financeiros, tais como orçamentos, sistemas de avaliação de desempenho e padrões de preços de transferência (Kleine & Weißenberger, 2014). Os controles de comportamento visam definir as etapas de trabalho necessárias para as tarefas rotineiras e são aplicados por meio do uso de políticas formais e manuais de procedimentos (Kleine & Weißenberger, 2014), visando sempre garantir que os funcionários conduzam suas atividades em linha com os objetivos e políticas organizacionais (Goebel & Weißenberger, 2017). Esses controles de ação permitem que os gerentes possam desviar sua atenção para questões críticas, resultando em maior produtividade e cumprimento de metas (Kleine & Weißenberger, 2014). Nesse sentido as organizações podem padronizar rotinas e processos, cujo cumprimento será exigido dos funcionários que trabalham na empresa e também dos que ingressarão futuramente, visto a formalização facilitar a reprodução do modelo.

Controles informais consistem em valores, crenças e tradições compartilhadas que orientam o comportamento dos funcionários, não controlando o comportamento por meio de medidas explícitas e verificáveis, mas tendo como abordagens os controles de pessoal e cultural, que são implícitos (Goebel & Weißenberger, 2017; Norris & O'Dwyer, 2004). Controles informais incluem as políticas diárias da organização e estão relacionados à cultura organizacional, sendo moldados e influenciados por interações entre os atores organizacionais, reuniões, negociações, além das atitudes e o estilo da alta administração, rituais e outras influências organizacionais (Langfield-Smith, 1997). Os controles informais são classificados como controles de pessoal e controles culturais.

O controle de pessoal consiste em atividades de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários alinhados aos objetivos organizacionais, aumentando a probabilidade da conduta desejada (Goebel & Weißenberger, 2017). Envolve principalmente rotinas de recursos humanos, como seleção de pessoal, treinamentos e práticas de colocação, visando recrutar, selecionar e promover de forma adequada aos objetivos estratégicos, o recurso mais poderoso da organização, a saber, seu capital humano (Kleine & Weißenberger, 2014). Já o controle cultural se concentra em maneiras de transmitir os valores essenciais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017), funcionando por meio de processos de socialização que garantem que os valores e premissas da organização sejam compartilhados entre seus vários membros (Kleine & Weißenberger, 2014). Por meio de interações cotidianas e também de situações intencionais, os gestores transmitem a seus subordinados a cultura e os valores norteadores da organização, influenciando o comportamento, de forma que este esteja alinhado aos objetivos estabelecidos.

Considerando as muitas formas conceituais pelas quais o controle gerencial se apresenta, é possível afirmar que a estrutura presente em pequenas empresas é mais favorável à adoção de controles informais (Davila, 2005; Monteiro et al., 2021). Observa-se que quando o número de empregados é pequeno, as interações próximas são mais comuns, o que permite aos gestores acompanharem o desenvolvimento das atividades e os resultados obtidos, aplicando principalmente controles informais. No entanto, o interesse no crescimento e sucesso gera a necessidade da formalização dos controles, o que facilita o planejamento e a coordenação por meio de regras organizacionais, funções estabelecidas e metas (Davila, 2005), liberando a gestão organizacional para outras tarefas (Voss & Brettel, 2014).

2.2 Autoeficácia

A autoeficácia é definida como sendo a percepção individual na própria habilidade de executar ações e atingir metas de desempenho, com aumento de otimismo, perseverança e resiliência (Khedhaouria, Gurão & Torrès, 2015). A confiança das pessoas em suas próprias capacidades de produzir determinados níveis de desempenho permite a canalização da motivação, dos recursos cognitivos e de ações necessárias para determinar e controlar os eventos de suas vidas (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989).

A autoeficácia foi apresentada na literatura como parte da Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1977). De acordo com Bandura (1982), as crenças que cada pessoa nutre em sua eficácia pessoal desempenham um papel de significativa influência na maneira como organizam, criam e lidam com as circunstâncias da vida, afetando os caminhos que tomam e o que se tornam. Um forte senso de eficácia aumenta a realização humana e o bem-estar pessoal de muitas maneiras, sendo que indivíduos com alta segurança em suas capacidades enfrentam as tarefas difíceis como desafios a serem superados e não como ameaças a serem evitadas (Bandura, 1982).

Da mesma maneira, a autoeficácia leva o indivíduo a rotular contratempos e aborrecimentos como experiências de aprendizado e não como fracasso pessoal (Krueger &

Brazeal, 1994). Essa perspectiva eficaz estimula o interesse intrínseco e o envolvimento profundo nas atividades. Contrariamente, pessoas que duvidam de suas capacidades evitam tarefas difíceis por considerá-las ameaças pessoais e, comumente, possuem aspirações baixas e comprometimento fraco com os objetivos que escolhem perseguir (Bandura, 1982).

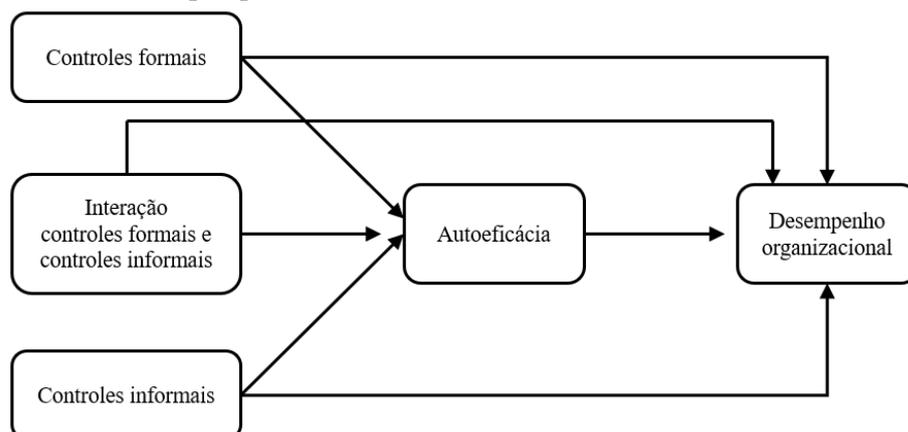
As crenças de autoeficácia podem determinar o curso que suas vidas tomam, pois influenciam as escolhas relacionadas a carreira profissional, ambiente e outras atividades, além de determinar o esforço que será empenhado e a persistência diante de dificuldades (Bandura, 1982). De maneira geral as pessoas evitam situações que acreditam serem superiores às suas capacidades, mas prontamente assumem atividades desafiadoras para as quais se consideram capazes (Bandura, 1982). Essa atitude de positividade e motivação diante de situações desafiadoras é comumente identificada como preditora do desempenho.

A autoeficácia foi abordada de diferentes maneiras na literatura científica, como por exemplo a autoeficácia empreendedora (Krueger & Brazeal, 1994; Markman, Balkin & Baron, 2002; McGee & Peterson, 2019). Neste trabalho, focou-se na autoeficácia gerencial, que retrata a capacidade percebida de ser efetivo e de influenciar pessoas no domínio da organização, ou seja, se refere a capacidade de atuar com sucesso o papel de principal gestor do negócio (Van Vienen, 1999; Fast, Burris & Bartel, 2014). A autoeficácia dos gestores comumente está associada ao desempenho individual (Downes et al., 2021; Krueger, 2007; Lai & Chen, 2012) e geral da empresa (Khedhaouria et al., 2015; Krueger & Brazeal, 1994; McGee & Peterson, 2019), pois a crença na própria eficácia leva os indivíduos a estabelecerem padrões mais elevados, e por conseguinte gera maior desempenho individual e para organização que estão à frente.

3 Modelo Teórico e Hipóteses

A partir da fundamentação teórica apresentada, desenvolveu-se o modelo teórico apresentado na figura 1. Primeiro, supõe-se que o efeito de controles gerenciais formais e informais será positivo sobre desempenho organizacional. Segundo, tem-se a ideia que o efeito dos controles sobre o desempenho é mediado pela autoeficácia do gestor.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



3.1 Controles gerenciais formais e informais e desempenho

A efetiva aplicação de mecanismos de controle gerencial tem por finalidade o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do uso eficiente e eficaz dos recursos disponíveis (Anthony, 1965). Considerando que a razão da existência e aplicação de controles gerenciais é o alcance de objetivos, é possível inferir, baseado em Handayani et al. (2020), Rehman et al.

(2019), Sihag e Rijdsdijk (2019), Songini e Gnan (2015) e Boff et al. (2021), a existência de uma relação positiva entre o uso de controles e o desempenho organizacional.

A existência de controles no ambiente organizacional aumenta a probabilidade de as pessoas assimilarem os objetivos da organização e a se comportarem intencionalmente com o fim de alcançá-los (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Controles gerenciais desempenham papel fundamental na motivação de funcionários, afetando positivamente seu comportamento dentro das empresas (Sprinkle, 2003). Assim, o alinhamento das ações dos indivíduos com os objetivos organizacionais, bem como a assimilação desses objetivos, são efeitos que podem ser obtidos por meio do uso de controle formais e informais, e devem ter efeito positivo no desempenho geral da empresa.

Controles formais, tais como estabelecimento de metas, avaliações de desempenho, manuais de procedimentos padronizados e políticas internas bem definidas, geram uniformidade nos processos e tornam mais claras as decisões e motivações dos superiores. Ao utilizar controles formais de controle, os gestores definem previamente suas ações futuras, e conferem mais previsibilidade e segurança a sua equipe (Handayani et al., 2020; Lubatkin et al., 2005; Rehman et al., 2019; Sihag & Rijdsdijk, 2019; Songini & Gnan, 2015). Portanto, o uso de controles formais na gestão de pequenas negócios deve impactar positivamente sua performance, sendo possível formular a hipótese H1a:

H1a – O controle formal é positivamente relacionado com o desempenho organizacional.

Por sua vez, os controles informais atuam de maneira implícita, orientando o comportamento dos indivíduos por meio de interações cotidianas, feedbacks e transmissão dos valores e da cultura da organização. Essas ações permitem a existência de uma relação de confiança entre os atores organizacionais e também a imediata correção de desvios por meio de feedbacks coloquiais. Além disso, práticas de seleção, colocação e treinamento de pessoal costumam priorizar a contratação de indivíduos que partilhem dos mesmos objetivos e valores da empresa, incentivando comportamentos condizentes com os objetivos organizacionais (Goebel & Weißenberger, 2017; Norris & O'Dwyer, 2004). Dessa forma o uso de controles informais na gestão de pequenos negócios deve impactar positivamente seus resultados, sendo possível formular a hipótese H1b:

H1b – O controle informal é positivamente relacionado com o desempenho organizacional.

Controles formais e informais não representam um fim em si mesmo e não devem ser entendidos como dimensões auto excludentes do controle gerencial. Como demonstrado na literatura, há complementariedades entre os controles e a existência de benefícios advindos da combinação entre controles formais e informais no ambiente organizacional (Kreutzer et al., 2014; Liang & Frösén, 2020; Tiwana, 2010). A promoção de controles formais e informais conjuntamente pode promover o diálogo entre membros da equipe e seus gestores. Enquanto o controle formal estabelece padrões de conduta e métricas de avaliação, o controle informal pode ser aplicado conjuntamente por meio de compartilhamento de informações, experiências anteriores e fornecimento de feedbacks, aumentando as oportunidades de os gerentes estimularem suas equipes e transferir conhecimento diversificado. As relações informais geram percepção de legitimidade sobre as decisões da administração e encorajam os membros das equipes a se conectarem com seus gestores, o que os torna mais abertos a compartilharem suas opiniões, fornecendo a administração informações que orientam intervenções formais oportunas e assertivas (Monteiro et al., 2021; Stouthuysen et al., 2017).

Por sua vez, as intervenções formais, na forma de metas, prazos e orçamentos, ajudam a aliviar as incertezas, gerar propósito e direção e criar o foco da equipe (Kreutzer et al., 2014). Assim, a aplicação conjunta de controles formais e informais, gera um ciclo continuamente retroalimentado por resultado e novas intervenções, que orientam a organização para resultados superiores. O uso complementar é uma oportunidade para mitigar limitações e deficiências inerentes ao confiar em apenas um ou outro tipo de controle. Devido a suas orientações explícitas, o controle formal é padronizado e inflexível, portanto, utilizá-lo em combinação com controles informais pode ajudar a atenuar essa inflexibilidade, por permitir sua aplicação de maneira dúctil. Outra situação é o fato de controles formais se mostrarem mais legalistas e punitivos, favorecendo um clima de animosidade entre gestores e indivíduos, enquanto o diálogo, inerente ao controle informal, pode servir como uma plataforma para abordar abertamente as percepções errôneas, mitigando esses efeitos indesejados (Kreutzer et al., 2014).

Com relação ao controle informal, embora sejam mais flexíveis e situacionais, é possível questionar se estes, por si só, seriam incentivo suficiente para que colaboradores mantenham seus comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais. Assim, complementar o controle informal com avaliações de comportamento e resultado e recompensar formalmente ações estimuladas informalmente deve potencializar o foco, a motivação e o desempenho da equipe como um todo (Kreutzer et al., 2014). Esses efeitos positivos de interatividade, permitem supor que controles formais e informais, quando aplicados de forma combinada se comportam de modo complementar, fortalecendo um ao outro, reduzindo desvantagens individuais, e impactando positivamente nos resultados organizacionais (Kreutzer et al., 2014). Portanto, têm-se a hipótese H2 deste trabalho:

H2 – A interação entre controles formais e informais é positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

3.2 Papel mediador da autoeficácia na relação controle-desempenho

A autoeficácia, ou seja, a crença do indivíduo em suas próprias capacidades e potenciais, permite a canalização da motivação e de recursos cognitivos para controlar e determinar a direção da própria vida (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989). Indivíduos com elevados níveis de autoeficácia se expõem mais a riscos, optam por caminhos considerados mais difíceis, possuem aspirações mais elevadas e consideram resultados insatisfatórios como experiências de aprendizado e crescimento, e não como fracasso ou evidência de inaptidão (Krueger & Brazeal, 1994).

As características apresentadas por indivíduos autoeficazes são determinantes no sucesso pessoal e aumentam a realização humana e o bem-estar pessoal. Pessoas que acreditam na própria capacidade de gerar bons resultados comumente geram bons resultados, numa espécie de profecia autorrealizável (Eden, 1992). A partir da afirmação de que a crença nas próprias habilidades gera maiores resultados, e considerando que gestores autoeficazes também produzem maiores resultados gerenciais (Khedhaouria et al., 2015; Krueger & Brazeal, 1994; McGee & Peterson, 2019), infere-se que a presença do traço da autoeficácia em uma pessoa que ocupe cargo de gestão em uma pequena empresa terá efeito positivo no resultado geral da organização.

Acredita-se também que o uso dos controles gerenciais pode aumentar o senso de capacidade do indivíduo na posição de gestor da empresa. A autoeficácia é originada e reforçada por processos psicológicos de aprendizagem social (Bandura, 1977). A principal fonte de autoeficácia deriva do resultado de experiências passadas no domínio pessoal (Wood & Bandura, 1989). Logo, à medida que o controle gerencial permite avaliar o resultado das decisões gerenciais, antecipar problemas e corrigir caminhos é de se esperar que o nível de

autoeficácia aumente. Do mesmo modo, os controles gerenciais aumentam a capacidade gerencial, diminuindo situações de vulnerabilidade e medo na condução dos negócios. Um contexto emocional favorável é também fundamental para autoeficácia (Wood & Bandura, 1989).

Portanto, considerando que a autoeficácia se associa positivamente ao desempenho e que o controle gerencial se associa positivamente à autoeficácia, infere-se que a autoeficácia pode atuar de forma a mediar a relação positiva entre controles formais e informais e o resultado gerencial. A suposição dessa relação mediadora dá-se pelo fato de que controles gerenciais aumentam a confiança dos indivíduos na sua capacidade de performar bem o papel de gestor, lidando efetivamente com situações adversas comuns ao processo de gestão e compreendendo resultados insatisfatórios com experiências de crescimento e aprendizado, que por sua vez influenciará positivamente o desempenho organizacional.

H3 – A relação entre controles gerenciais formais e informais e desempenho é mediada pela autoeficácia.

4 Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo desta pesquisa realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, por meio de um levantamento. A amostra é composta por 109 gestores de pequenas empresas de uma determinada cidade da região sul do Brasil. O critério de amostragem foi o não-probabilístico, por conveniência. O acesso a amostra ocorreu de duas formas. Primeiro, uma listagem com os dados das empresas foi obtida junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Essas empresas foram contatadas por telefone e os gestores foram informados acerca da pesquisa e solicitados a participarem. Havendo concordância, o link de acesso ao instrumento de pesquisa foi enviado via aplicativo de mensagem de texto ou e-mail, conforme a preferência do respondente. Uma outra listagem de contatos foi obtida a partir de visitas *in loco* as empresas. Ao serem abordados, os gestores receberam explicações acerca do teor da pesquisa e foram solicitados a participar. Havendo concordância, realizou-se o envio do link de acesso ao questionário, pelo meio de preferência do respondente.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado disponibilizado por meio da plataforma GoogleForms. Ao acessar o questionário, primeiro o respondente foi apresentado ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que garantia ao respondente o anonimato das respostas. Na sequência, se de interesse do respondente, ele prosseguia para as perguntas de interesse desta pesquisa.

As variáveis investigadas neste trabalho foram controles formais, controles informais, autoeficácia gerencial e percepção de desempenho organizacional. Para elaboração do instrumento de pesquisa, utilizou-se escalas do tipo *likert* de seis pontos, ancorados em 1-discordo totalmente e 6-concordo totalmente.

A mensuração dos controles, tanto formais quanto informais, foi realizada por meio da adaptação da escala de Goebel e Weißenberger (2017). Essa escala contém 10 itens para controle formal e 10 itens para controle informal. A autoeficácia gerencial foi mensurada a partir da percepção do indivíduo acerca de si mesmo na posição de gestor. Adotou-se a escala de 8 itens de Chen, Gully e Eden (2001). O desempenho organizacional foi mensurado de forma subjetiva a partir da visão do empreendedor em relação as vendas, crescimento, lucros, conquista de objetivo e à satisfação do empreendedor com os resultados. A escala de mensuração do desempenho possui 5 itens e foi extraída de Hallak, Assaker, O'Connor e Lee (2018).

Além das variáveis do modelo teórico foram inseridas no instrumento de coleta de dados variáveis de controle. Essas variáveis de controle subdividem-se em caracterização da empresa e caracterização do respondente. Para caracterização da empresa, os itens incluídos no foram tempo de existência da empresa, número de funcionários, ramo de atividade, cidade em que está situada. Para caracterização do respondente, questionou-se sua idade, grau de escolaridade, gênero, tempo de atuação como gestor e quantos outros negócios já gerenciou.

Para análise dos dados, utilizou-se o software R (TEAM, 2013). Antes de se proceder o teste das hipóteses, foram realizados testes de confiabilidade e validade das escalas contidas no instrumento de pesquisa. Para a confiabilidade, usou-se a medida de alfa de Cronbach e todos os valores foram acima do padrão aceitável ($\alpha > 0,7$) (Gliem & Gliem, 2003). Para a validade, os dados foram submetidos à técnica de análise fatorial com o objetivo de avaliar a adequação do agrupamento dos itens em fatores conforme estrutura de construtos propostas (Hair Jr et al., 2009). Foram extraídos um componente para cada construto, sendo a quantidade de componentes definidas pela análise do Scree teste usado para identificar o número de ideal de fatores que podem ser extraídos e pelo critério dos autovalores maiores que um (Hair Jr et al., 2009).

Baseado nas cargas fatorais de cada item, procedeu-se o teste da variância explicada média (AVE) de cada construto pelo seu respectivo fator. Os valores foram superiores ao padrão de variância explicada acima de 50%, permitindo atestar a validade convergente das escalas (Marôco, 2010). Em seguida, comparou-se o coeficiente de correlação entre os construtos com a raiz quadrada da AVE para avaliar se outra variável possui poder de explicação sobre o construto superior aos seus próprios itens. Nenhum coeficiente de correlação foi superior, permitindo atestar a validade discriminante (Marôco, 2010). As medidas de validade e confiabilidade estão apresentadas na tabela 1.

Tabela 1. Medidas de correlação, validade e confiabilidade das escalas

	1	2	3	4
1 Controles formais de resultado e de comportamento	1			
2 Controles informais de pessoal e culturais	0,679	1		
3 Autoeficácia	0,505	0,398	1	
4 Desempenho organizacional	0,427	0,334	0,546	1
AVE	0,544	0,614	0,798	0,778
Raiz AVE	0,738	0,784	0,893	0,882
Alfa de Cronbach	0,904	0,926	0,963	0,928

Notas. Todos as correlações apresentam nível de significância superior a 95% ($p < 0,05$).

Após avaliada a adequação das escalas, as hipóteses foram testadas com o auxílio de modelos de regressão linear simples e múltipla, sendo os modelos validados pela verificação dos seus pressupostos por meio da análise dos resíduos e ausência de multicolinearidade (Hair Jr et al., 2009). Para as hipóteses que envolvem a interação entre variáveis, utilizou-se o modelo de moderação para análise de regressão (Faia & Vieira, 2018).

5 Análise dos Resultados

Participaram deste levantamento gestores de 109 pequenas empresas. Conforme é possível observar na tabela 2, A maioria das empresas participantes emprega até 10 funcionários (72%), atuam há menos de 10 anos no mercado (48%), no ramo do comércio (50%). Os respondentes foram predominantemente homens e 42% deles possui ensino superior completo.

Tabela 2. Caracterização da amostra (n = 109)

Sexo do respondente		Idade do respondente (em anos)	
Feminino	41%	Até 25 anos	11%
Masculino	59%	Entre 26 à 35 anos	32%
Número de funcionários da empresa		Entre 36 à 45 anos	23%
Até 10 funcionários	72%	Entre 46 à 55 anos	23%
De 11 a 25 funcionários	16%	Acima de 55 anos	12%
De 26 a 50 funcionários	8%	Escolaridade do respondente	
De 51 a 99 funcionários	4%	Ensino fundamental	7%
Ramo de atividade da empresa		Ensino médio	32%
Indústria	15%	Ensino superior	42%
Comércio	50%	Pós-graduação	20%
Serviços	35%	Tempo de atuação da empresa no mercado (em anos)	
Até 10 anos	48%	Entre 10 e 25 anos	38%
Entre 10 e 25 anos	38%	Entre 26 e 50 anos	12%
Entre 26 e 50 anos	12%	Acima de 50 anos	3%
Acima de 50 anos	3%		

Para o teste das hipóteses H1a-b e H2, foram criados três modelos de regressão. No primeiro modelo, testou-se o efeito do controle formal no desempenho controlado pelas covariáveis. No segundo, testou-se o efeito do controle informal. No terceiro, testou-se um modelo de regressão para análise da interação entre o controle formal e o informal. Para tanto, as variáveis foram padronizadas e criou-se o produto entre elas. Nos três modelos a variável dependente foi o desempenho organizacional e foram acrescentadas, além das variáveis independentes principais, as variáveis de controle, a saber, o tempo de existência da empresa, o número de funcionários, a idade do gestor e a escolaridade do gestor. Os resultados estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Modelos de regressão sobre o desempenho organizacional

Variáveis Independente	Modelo de Efeito Direto		Modelo de Efeito Direto		Modelo de Interação Dupla	
	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p
(Intercepto)	0.577	0.122	0.790 **	0.045	0.306	0.2415
Efeitos diretos						
Controles formais (h1a)	0.451**	<0.001			0.398**	<0.001
Controles informais (h1b)			0.358**	<0.001	0.302**	0.0008
Tempo existência	-0.000	0.997	-0.000	0.953	0.005	0.2854
Número Funcionários	0.000†	0.087	0.000	0.188	0.000	0.1355
Idade	-0.017*	0.027	-0.019*	0.019	-0.005	0.3518
Escolaridade	0.056	0.571	-0.004	0.965	-0.057	0.4128
Moderação Dupla						
Controles formais x Controles informais (h2)					-0.134**	0.003
R2 / R2 ajustado	0,253 / 0,217		0,179 / 0,139		0,287 / 0,238	

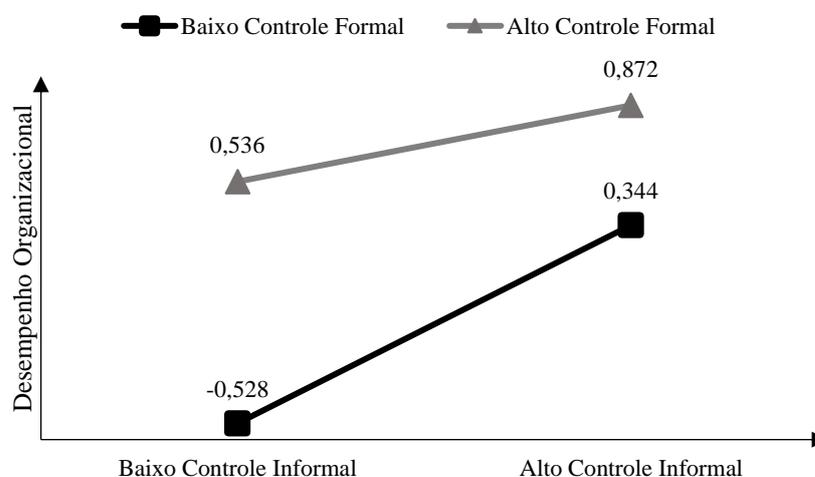
Notas. ** p < 0,01; ***p < 0,05; † p < 0,1.

A hipótese H1a defende que o controle formal é positivamente relacionado com o desempenho organizacional. Os resultados demonstram a existência de uma relação significativa e positiva entre controles formais de resultado e de comportamento com o desempenho organizacional ($\beta = 0,451$; $p < 0,01$), suportando H1a. A hipótese H1b defende que o controle informal também é positivamente relacionado com o desempenho organizacional. Os resultados suportam a hipótese H1ba, pois foi observado a existência de uma relação estatisticamente significativa e positiva entre os controles informais de pessoal e culturais e desempenho organizacional ($\beta = 0,358$; $p < 0,01$). Dentre as variáveis de controle utilizadas, constatou-se que a única que apresenta efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho organizacional é a idade do gestor, sendo este efeito negativo ($\beta_1 = -0,017$; $\beta_2 = -0,019$ $p < 0,05$).

A hipótese H2 previa que a interação entre controles formais e informais é positivamente relacionada com o desempenho organizacional. Os resultados desta pesquisa apontaram um efeito significativo da interação entre os controles no desempenho, porém no sentido contrário ao esperado, evidenciando uma relação negativa ($\beta = -0,134$; $p < 0,01$). Portanto, a hipótese H2 não foi suportada. Para entender melhor os efeitos desta interação, elaborou-se a figura 2 com os efeitos plotados graficamente conforme recomendação de Aiken e West (1991). A figura 2 evidencia a relação entre controles informais e desempenho quando o nível de controle formal é baixo (linha preta) e alto (linha cinza). Para os dois cenários a relação entre controle informal e desempenho é positiva. Contudo, o efeito é mais forte (ver a inclinação da reta) no cenário de baixo controle formal. Ou seja, os controles informais produzem maior efeito quando os controles formais são baixos ou até mesmo, ausentes.

Outra forma de observar o gráfico é analisando os pontos que se referem as combinações entre alto e baixo nível dos controles formais e informais (2x2). No cenário de baixo controle informal (lado esquerdo da figura), o maior nível de desempenho é encontrado quando o nível de controle formal é alto (Des. = 0,536 vs. Des. = -0,528). O mesmo ocorre para o cenário de alto controle informal (lado direito da figura). Contudo, neste cenário a diferença para o baixo controle formal é menor (Des. = 0,872 vs. Des. = 0,344). Resumindo, o maior valor estimado para o desempenho foi na condição alto controle formal e alto controle informal. Deste modo, a interação com coeficiente de regressão negativa, não indica que a interação entre controles formais e informais é prejudicial ao desempenho, apenas que o efeito dela passa a ser menor.

Figura 2. Interação entre controles formais e informais sobre o desempenho



A fim de testar o efeito mediador da autoeficácia conforme sugerido na hipótese H3, foram estimados dois novos modelos de regressão. Primeiro, testou-se os efeitos dos controles

formais, controles informais e da interação sobre o desempenho controlados pelo nível autoeficácia do gestor. Segundo, testou-se os efeitos dos controles sobre autoeficácia. Os resultados são apresentados na tabela 4.

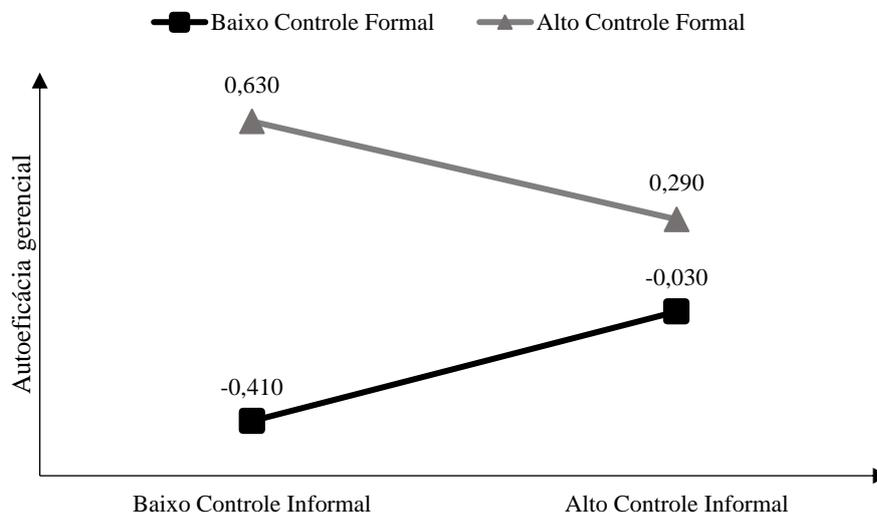
Tabela 4. Modelos de regressão sobre o desempenho organizacional e Autoeficácia

Variáveis	Desempenho		Autoeficácia	
	Efeito	valor p	Efeito	valor p
(Intercepto)	0,500	0,154	0,120	0,187
Controles formais	0,190	0,115	0,340**	0,003
Controles informais	0,010	0,936	0,010	0,943
Autoeficácia	0,380**	<0,001		
Tempo existência	0,000	0,864		
Número de Funcionários	0,000	0,126		
Idade do gestor	-0,010†	0,080		
Escolaridade do gestor	0,040	0,660		
Controles formais x Controles informais	-0,074	0,293	-0,180**	0,004
R ² / R ² ajustado	0,383 / 0,333		0,316 / 0,296	

Os resultados demonstram que, quando a autoeficácia foi inserida no modelo de regressão sobre o desempenho organizacional, os efeitos diretos e da interação dos controles formais e informais se tornaram não significativos. Por sua vez, a autoeficácia gerencial apresentou um resultado significativo e positivo ($\beta = 0,380$, $p < 0,01$). No modelo tendo a autoeficácia como variável dependente, o controle formal ($\beta = 0,340$, $p < 0,01$) e a interação entre os controles ($\beta = -0,180$, $p < 0,01$) apresentaram resultados significativos, sugerindo a existência de mediação. Os efeitos da interação entre os controles sobre a autoeficácia estão apresentados na figura 3.

Diferentemente do efeito no desempenho a interação entre controles formais e informais sobre a autoeficácia gerencial apresentou linhas de tendências contrárias para os cenários de baixo e alto controle formal. Quando o controle formal é baixo (linha preta), a relação entre controles informais e autoeficácia é positiva. Quando o controle formal é alto (linha cinza), a relação entre controles informais e autoeficácia é negativa. O maior valor de autoeficácia foi encontrado na condição em que o controle formal é alto e o controle informal é baixo (Des = 0,630).

Figura 3. Interação entre controles formais e informais sobre a autoeficácia



Por fim, para testar a hipótese de mediação da autoeficácia, realizou-se o teste de Sobel para os efeitos indiretos dos controles sobre o desempenho. O efeito indireto do controle formal sobre o desempenho foi significativo e positivo ($Z = 2,398$; $p < 0,05$). O efeito da interação entre controle formal e informal também foi significativo, porém negativo ($Z = -2,356$; $p < 0,05$). Estes resultados suportam parcialmente a hipótese H3 e sugerem que o efeito dos controles gerenciais formais sobre o desempenho é também explicado pelo aumento do senso de eficácia do gestor. No entanto, este senso é reduzido no contexto da pequena empresa quando o gestor precisa lidar com controles formais e informais simultaneamente.

5.1 Discussão dos resultados

A relação positiva entre controles formais e informais e desempenho organizacional foi suportada, corroborando com pesquisas anteriores (Boff et al., 2021; Cruz et al., 2022; Kaveski et al., 2021; Monteiro et al., 2021; Santos et al., 2021). Estes achados fortalecem a premissa de que controles gerenciais, especificamente caracterizados contribuem para que o desempenho geral das pequenas empresas seja elevado. O controle inclui em seu escopo todas as ações que gestores que objetivam alinhar o comportamento dos empregados aos objetivos e estratégias organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Otley, 2006).

No entanto, os resultados sustentam que os controles formais e informais apresentam efeitos positivos quando adotados de maneira isolada. Quando combinado os controles formais e informais o efeito foi negativo sobre o desempenho. Esse efeito, embora contrário a hipótese H2 deste trabalho, corrobora com a visão tradicional de controle, segundo a qual há uma lógica de substituição entre diferentes tipos de controle (Kreutzer et al., 2014), de modo que os benefícios marginais de um tipo de controle diminuem com níveis crescentes do outro. Essa noção de substituição pode reforçar a eficácia do próprio controle, pois enquanto os sistemas ancorados na ideia de complementariedade tornam-se cada vez mais frágeis à medida que a força da interação aumenta, sistemas apoiados em métodos substitutos podem se tornar cada vez mais estáveis (Siggelkow, 2002).

Controles formais e informais também devem servir a diferentes propósitos, e serem mais ou menos adequados de acordo como o contexto organizacional. De acordo com Ouchi & Maguire (1975), medidas formais de controle atendem às necessidades de controle da organização como um todo, enquanto o medidas informais podem atender às necessidades individuais de unidades organizacionais menores. Dessa forma, a aplicação de cada forma de controle também deve considerar os objetivos pretendidos e a amplitude do próprio controle, especialmente em se tratando de pequenos negócios cujo o problema da escassez de recursos é maior e os *trade-offs* são mais frequentes (Pelz, 2019).

Os resultados também sugerem um efeito mediador da autoeficácia na relação entre controles formais e desempenho organizacional. aumento do uso de controles gerenciais formais impacta positivamente na crença do gestor em sua própria capacidade de conduzir bem os negócios, o que por sua vez, relaciona-se positivamente com o desempenho. Já o uso interativo dos controles formais e informais apresenta uma relação negativa com a autoeficácia, e consequentemente impacta negativamente no desempenho. Esse resultado encontra apoio na lógica de substituição, que postula a diminuição dos benefícios marginais de um tipo de controle à medida que outro vai sendo inserido.

6 Considerações Finais

Por meio deste trabalho, procurou-se investigar o papel da autoeficácia na relação entre controles formais e controles informais no desempenho organizacional em um levantamento realizado gestores de pequenas empresas. Os achados desta pesquisa oferecem contribuições de

natureza teórica e gerencial. Os resultados deste trabalho oferecem três principais contribuições teóricas. Primeiro, identificou-se que o efeito do controle formal sobre o desempenho organizacional é maior que o efeito do controle informal, embora ambos sejam positivos. Quanto ao uso combinado dos controles, detectou-se efeito negativo sobre o desempenho, visto que quando os controles formais são baixos o desempenho organizacional é melhor quando os controles informais são altos. Já quando os controles formais são altos, o desempenho organizacional é maior quando os controles informais são baixos. Esse resultado é apoiado pela lógica de substituição entre controles formais e informais, que afirma que há a diminuição dos efeitos marginais de um tipo de controle com o aumento da adoção de outro.

Segundo, corroborou-se a lógica de substituição entre controle formais e informais. Na medida em que a pequena empresa cresce em formalidade no controle, as práticas informais devem ser substituídas por práticas formais, essa substituição torna a prática de controle continuamente mais estável, enquanto o uso combinado pode acabar enfraquecendo a ambos (Siggelkow, 2002). Cabe ressaltar que esses resultados foram obtidos em empresas pequenas nas quais, devido à escassez de recursos, os trade-offs são mais presentes, ampliando a necessidade de escolha.

Terceiro, a pesquisa também retornou resultados que mostraram o papel mediador da autoeficácia, corroborando com as pesquisas que a posicionam como antecedente do desempenho (Eden, 1992; Krueger & Brazeal, 1994; Krueger, 2007; Lai & Chen, 2012; Khedhaouria et al., 2015; McGee & Peterson, 2019; Downes et al., 2021). A partir desse resultado, infere-se que o uso de controles gerenciais geram maior autoconfiança do gestor em sua própria capacidade de administrar seu negócio, pois torna o processo de gestão mais claro e objetivo, e diminui grande parte da ansiedade que pode ser provocada pelo processo diário de tomada de decisões. A presença de controles formais pré-estabelece critérios e requisitos no cotidiano organizacional, liberando os gestores para atividades mais estratégicas, aumentando sua autoeficácia, e por conseguinte, o desempenho organizacional.

Enquanto os controles formais se relacionam positivamente com uma maior autoconfiança, o uso concomitante de controles formais e informais diminui esta crença e gera resultados negativos. O que se tem é uma gradativa diminuição dos efeitos marginais dos controles à medida que ambos os controles são aplicados. Conquanto o uso de controle formais potencializam o resultado por conferir clareza e objetividade ao processo de gestão, o uso de controles informais exige maior presença do gestor, e maior volume de ações pontuais, o que pode explicar o efeito negativo do uso simultâneo de controles.

Esses achados contribuem do ponto de vista gerencial, ao demonstrar empiricamente o efeito positivo do uso de controles formais e informais no desempenho organizacional. A aplicação em pequenas empresas é válida, tendo em vista a importância social e econômica dessas empresas e a escassez de pesquisas acadêmicas a respeito das mesmas. Também é relevante a perspectiva de que o uso combinado de controles formais e informais tem uma relação negativa com o desempenho. Esse resultado apoia a concepção de que gestores devem calibrar suas metodologias de controle, a depender do contexto organizacional e da amplitude pretendida. Controles formais podem ser mais úteis, no sentido de potencializar os resultados, quando aplicados a organização como um todo, enquanto controles informais podem apresentar melhores resultados quando aplicados a unidades menores.

Na prática gerencial, os gestores de pequenas negócios comumente utilizam controles informais, tais como processos de socialização, valores compartilhados, cultura organizacional e atividades de seleção e treinamento de funcionários. Este estudo mostrou que com o aumento do uso de controles gerenciais, é mais eficaz que esses controles informais sejam substituídos por controles formais, tais como metas organizacionais, código de ética, procedimentos operacionais padrão, entre outros, pois o efeito destes é mais forte sobre o desempenho e sobre

a autoeficácia. Em um contexto de muitos *trade-offs*, principalmente pela escassez de recursos, essa informação é fundamental para pautar as decisões acerca do tipo de controle a ser aplicado.

Ainda do ponto de vista gerencial, a confirmação do efeito da autoeficácia no desempenho organizacional é uma importante contribuição, pois fornece subsídios para afirmação de que indivíduos ou empresas podem buscar melhorar esse traço por se tratar de um antecedente que impulsiona o desempenho. Tem-se que os níveis de autoeficácia de um indivíduo podem ser elevados por meio de observações, mentorias, experiências anteriores, treinamento e educação (Bandura, 1977). Assim, é possível que, com vistas a potencialização dos resultados organizacionais, os gestores se envolvam em situações de aprendizado que possam gerar autoeficácia individual.

A relação positiva identificada entre controles formais e a autoeficácia é também um achado importante. O uso de controles formais pode informar sobre as experiências de domínio pessoal, pois ele revela também o resultado das decisões gerenciais que foram tomadas. O uso de controles formais pode também diminuir o grau de excitação emocional, na medida em que ele oferece maior segurança na condução dos negócios, melhorando os estados emocionais e fisiológicos. Assim, o uso de controles formais, com obtenção de resultados positivos, torna-se um antecedente da autoeficácia e do desempenho organizacional, reforçando a importância de sua aplicação.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se as características gerais da amostra, tais como quantidade de respostas. Outra limitação diz respeito ao fato de que a medida de desempenho utilizada é subjetiva, sendo autorrelatada a partir das percepções do gestor. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e a comparação dos resultados com empresas de outros portes. Considera-se também útil a aplicação de outras tipificações de controle apresentadas na literatura, tais como controle de clã, burocrático e de mercado; controle de crenças, restrições, diagnósticos e interativos; controles de entrada, comportamento e resultado, entre outros. Finalmente, sugere-se a utilização de medidas quantitativas objetivas para a avaliação do desempenho organizacional.

Referências

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Anthony, R. N. (1965). *Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press.
- Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2011). Integration And New Product Development Success: The Role Of Formal And Informal Controls. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 17(2).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Boff, M. L., Rakowski Savariz, C., & Maria Beuren, I. (2021). Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 15(1), 110–127.
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., Miller, C. C., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559–592.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.

- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(88), 29–45.
- Davila, A. (2005). Adoption Decisions: Evidence and Early-Stage / Startup Companies. *October*, 80(4), 1039–1068.
- Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422–438.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271–305.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22.
- Faia, V. da S., & Vieira, V. A. (2018). Efeitos moderadores duplos e triplos e plots em análise de regressão. *Rev. Adm. UFSM*, 11(4), 961–979.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50.
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., Núñez, J. C., Valle, A., & Vallejo, G. (2019). Eudaimonic well-being and coping with stress in university students: The mediating/moderating role of self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1).
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 14(C), 82–88.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505–528.
- Hair, J., Black, W. C., Barbin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* [recurso eletrônico]. tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(August 2017), 229–240.
- Handayani, D., Yudianto, I., & Afiah, N. N. (2020). The Influence of Internal Control System, Information Technology Utilization, and Organizational Commitment on Government Accountability Performance. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 3(2), 17.
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485–504.
- 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.

- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2014). Formal and informal controls as complements or substitutes? The role of the task environment. *74th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2014, November*, 339–344.
- Krueger, N. F. (2007). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 25(3), 185–206.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91–104.
- Lai, M., & Chen, Y. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387–391.
- Langfield-smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Science*, 15(368), 110–111.
- Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity loss in nurses: the mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 10, 1745.
- Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109(January), 545–556.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Man, T. W., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257–276.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: the Effects of General. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149–165.
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McGee, J. E., & Peterson, M. (2019). The Long-Term Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Orientation on Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 720–737.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802.
- Moksnes, U. K., Eilertsen, M. E. B., Ringdal, R., Bjørnsen, H. N., & Rannestad, T. (2019). Life satisfaction in association with self-efficacy and stressor experience in adolescents – self-efficacy as a potential moderator. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 33(1), 222–230.
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(2), 29–44.
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173–196.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559.
- Pelz, M. (2019). Can management accounting be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256–274.

- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso De Instrumentos Do Sistema De Controle Gerencial Em Empresas Incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103–132.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., Theiss, V., & Gomes, T. (2021). Influência Do Desenho Dos Sistemas De Controle Gerencial No Desempenho De Tarefas Mediado Pela Aprendizagem Organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132–159.
- Siggelkow, N. (2002). Misperceiving interactions among complements and substitutes: Organizational consequences. *Management Science*, 48(7), 900–916.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. *Journal of Management Studies*, 56(1), 91–133.
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779.
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 287–318.
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49–63.
- Tiwana, A. (2010). Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87–126.
- Vvan Vianen, A. E. (1999). Managerial Self-Efficacy, Outcome Expectancies, and Work-Role Salience as Determinants of Ambition for a Managerial Position. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(3), 639-665.
- Voss, U., & Brettel, M. (2014). The Effectiveness of Management Control in Small Firms: Perspectives from Resource Dependence Theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569–587.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.