

**EFEITOS DO COMPROMETIMENTO AFETIVO E DA
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE
CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS E O DESEMPENHO
DE TAREFAS**

**EFFECTS OF AFFECTIVE COMMITMENT AND
ORGANIZATIONAL TRUST ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN FORMAL AND INFORMAL CONTROLS AND
TASK PERFORMANCE**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/10.13059/RACEF.V17I2.1337](http://dx.doi.org/10.13059/10.13059/RACEF.V17I2.1337)

Sabrina Nascimento Borba

sabrina.borba@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria

Vinicius Costa Da Silva Zonatto

viniciuszonatto@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria

Larissa Degenhart

larissa.degenhart@ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Cláudia de Freitas Michelin

claudia.michelin@ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Data de envio do artigo: 23 de Janeiro de 2025.

Data de aceite: 18 de Fevereiro de 2026.

Resumo: Este estudo tem por objetivo investigar os efeitos do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas. A metodologia utilizada refere-se a uma abordagem quantitativa, descritiva, utilizando um survey single entity em uma indústria de grande porte. A amostra abrangeu 67 gestores e para a análise dos dados realizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os principais resultados demonstraram que os controles informais influenciam positivamente o desempenho de tarefas, enquanto que os controles formais não mostraram um impacto significativo no desempenho dos gestores analisados. Além disso, os controles informais foram associados positivamente ao comprometimento afetivo e a confiança organizacional, sugerindo que práticas gerenciais que promovem relações interpessoais e culturais podem fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores com a organização. Os controles formais também apresentaram efeitos positivos na confiança organizacional e por sua vez, esta variável influencia o desempenho de tarefas. No que tange os efeitos indiretos, tanto o comprometimento afetivo, quanto a confiança organizacional não revelaram-se variáveis mediadoras na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas, enfatizando a importância estratégica da melhoria dos controles para a promoção de maior comprometimento e confiança organizacional, o que conseqüentemente tendem a impactar positivamente o desempenho dos gestores nas atividades de trabalho. Esses achados contribuem para a compreensão dos mecanismos que moldam o ambiente organizacional e destacam a necessidade de estratégias de gestão que integrem efetivamente diferentes formas de controle para otimizar resultados individuais e organizacionais. Para tanto, esta pesquisa contribui ao revelar que o comprometimento afetivo e a confiança organizacional devem ser prioridade na gestão de desenvolvimento de recursos humanos, visto os reflexos no desempenho de tarefas e conseqüente aumento da vantagem competitiva da indústria analisada

por meio dos controles formais e informais.

Palavras-chave: Controles Formais; Controles Informais; Comprometimento Afetivo; Confiança Organizacional; Desempenho de Tarefas.

Abstract: *This study aims to investigate the effects of affective commitment and organizational trust on the relationship between formal and informal controls and task performance. The methodology used is a quantitative, descriptive approach, employing a single-entity survey in a large industry. The sample comprised 67 managers, and the Structural Equation Modeling (SEM) technique was used for data analysis. The main results demonstrated that informal controls positively influence task performance, while formal controls did not show a significant impact on the performance of the managers analyzed. Furthermore, informal controls were positively associated with affective commitment and organizational trust, suggesting that managerial practices that promote interpersonal and cultural relationships can strengthen the emotional bond between employees and the organization. Formal controls also showed positive effects on organizational trust, and this variable, in turn, influences task performance. Regarding indirect effects, neither affective commitment nor organizational trust proved to be mediating variables in the relationship between formal and informal controls and task performance, emphasizing the strategic importance of improving controls to promote greater organizational commitment and trust, which consequently tends to positively impact managers' performance in work activities. These findings contribute to the understanding of the mechanisms that shape the organizational environment and highlight the need for management strategies that effectively integrate different forms of control to optimize individual and organizational results. Therefore, this research contributes by revealing that affective commitment and organizational trust should be a priority in human resource development management, given the reflections on task performance and the consequent increase in the*

competitive advantage of the industry analyzed through formal and informal controls.

Keywords: *Formal Controls; Informal Controls; Affective Commitment; Organizational Trust; Task Performance.*

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais empenhadas em elevar o desempenho dos seus funcionários, com o objetivo de alcançar as metas empresariais, sendo este desempenho nas atividades fundamental para a sobrevivência e o bem-estar das organizações (Oliveira et al., 2023). Uma das formas de alavancar o desempenho de tarefas é a utilização de controles, pois as práticas de controle podem ser combinações variadas de controles formais e informais (Donnelly et al., 2018; Verbuet al., 2018).

Goebel e Weibenberger (2017), explicam que estes tipos de controles são traçados para ajustar o comportamento dos colaboradores e impulsionar o desempenho individual e organizacional. Suas estruturas de diferenciação estão pautadas em seu foco, pois para mecanismos formais, se utilizam os controles de resultados e ações, e para os mecanismos informais, os controles pessoais e culturais (Goebel; Weibenberger, 2017).

A literatura sobre contabilidade gerencial frequentemente considera os efeitos que os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) exercem sobre diversos resultados comportamentais e organizacionais (Sprinkle, 2003). Widener (2019) observa que os estudos voltados ao SCG examinam diversas características de planejamento e uso e sua consequente relação com o comportamento dos indivíduos. Além de influenciar o desempenho de tarefas, os controles formais e informais também podem atuar para melhorar o comprometimento afetivo e a confiança organizacional.

O comprometimento afetivo refere-se ao desejo de permanecer como membro da empresa, bem como, ao apego afetivo ou emocional de um indivíduo à empresa na qual

se identifica fortemente e valoriza o seu vínculo (Allen; Meyer, 1990). A confiança organizacional se concentra nas percepções dos funcionários sobre se sua organização é confiável em relação à sua competência e boa vontade (Verbuet al., 2018). Yao, Qiu e Wei (2019) ressaltam que o comprometimento organizacional se desenvolve por meio de interações formais e informais entre indivíduos e organizações, o que sugere uma relação entre os controles gerenciais, o comprometimento afetivo, a confiança e o desempenho.

Para tanto, um papel fundamental dos mecanismos de controle gerencial é influenciar e orientar o esforço dos indivíduos, bem como, fornecer informações necessárias para o planejamento, tomada de decisões e motivar os indivíduos (Sprinkle, 2003). Donnelly et al. (2018) destacam que esse papel do controle gerencial serve não apenas para alinhar comportamentos, mas também para motivar os funcionários (Donnelly et al., 2018). Sprinkle (2003, p. 290) afirma que “o papel de influência decisória das informações contábeis gerenciais refere-se ao uso de informações para motivar funcionários”. É nesse contexto que entender a atuação dos indivíduos nas organizações em relação a utilização dos controles formais e/ou informais é fundamental (Boff et al., 2021).

Nessa perspectiva, estudos investigaram relações de um ou alguns elementos dos SCG com o desempenho de tarefas (Donnelly et al., 2018; Verbuet al., 2018), comprometimento afetivo/organizacional (Goebel; Weibenberger, 2017; Monteiro; Lunkes, 2021), confiança organizacional (Weibel et al., 2016; Verbuet al., 2018). Oliveira et al. (2023), analisaram os efeitos do comprometimento afetivo no desempenho de tarefas.

Pesquisas também analisaram o efeito mediador dos controles formais e informais na motivação intrínseca e no desempenho dos indivíduos nas tarefas de trabalho (Donnelly et al., 2018), os efeitos da confiança organizacional na relação entre sistemas de controle e o desempenho do funcionário (Verbuet al., 2018), os efeitos da confiança organizacional na relação entre SGC e comprometimento

organizacional (Boff et al., 2021), os efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo (Monteiro; Lunkes, 2021) e Kaveski e Beuren (2022), pois analisaram a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares utilizando os controles formais e informais como mediadores. Dessa forma, as implicações conjuntas do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas se apresentam como uma lacuna de pesquisa.

Embora existam trabalhos que abordam os efeitos dos controles formais e informais sobre o comportamento e o comprometimento (Boff et al., 2021; Goebel e Weibenberger; 2017, Verburget al., 2018, Weibel et al., 2016; Widener, 2019), ainda resta esclarecer na literatura como o comprometimento afetivo e a confiança organizacional potencializam a relação proposta entre os controles gerenciais e o desempenho de tarefas. Além disso, ainda há uma carência de pesquisas que explorem essa dinâmica em diferentes contextos organizacionais e culturais (Monteiro; Lunkes, 2021). Portanto, ao analisar tais efeitos, conjectura-se um passo à frente nos estudos voltados a contabilidade gerencial e comportamental da contabilidade.

Nesta direção, este trabalho norteia-se pela seguinte questão de pesquisa: Quais os efeitos do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas? Para tanto, objetiva-se investigar os efeitos do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas.

Justifica-se a realização desta pesquisa, pois alcançar e sustentar o controle gerencial é uma questão crítica em praticamente todas as empresas, pois a ineficácia destes controles pode levar a danos à reputação, dificuldades financeiras ou até mesmo insolvência e fracasso organizacional. Deste modo, o controle gerencial é alcançado por uma ampla gama

de instrumentos formais e informais (Goebel; Weibenberger, 2017), sendo importante estudar como ambos os papéis das informações contábeis gerenciais afetam o comportamento dos indivíduos que compõem as organizações (Sprinkle, 2003).

Além disso, Santos et al. (2022) afirmam que as vertentes de pesquisa no geral evidenciam, dada a interdependência de tarefas, que os comportamentos estabelecidos pelas estruturas do SCG são capazes de contribuir para o desempenho organizacional, o que motiva a realização desta pesquisa. Outra justificativa pauta-se na questão de que são incipientes os estudos que conectam os contextos de confiança organizacional e comprometimento afetivo com o SCG (Boff et al., 2021).

Nessa perspectiva, o estudo contribui ao fomentar a importância da prática gerencial aliada ao desenvolvimento do comprometimento afetivo e da confiança organizacional a fim de auxiliar gestores a buscarem melhores resultados nas organizações. Alavancar a eficácia dos controles formais e informais sobre o comprometimento organizacional amplifica a confiança e o comprometimento dos funcionários. Dessa forma, os gerentes são capazes de obter desempenho superior no trabalho e, assim, atenuar o desempenho almejado (Boff et al., 2021). Ampliar o escopo da análise dos efeitos da confiança organizacional como fator que potencializa a influência do controle formal e informal em termos de comprometimento organizacional é importante para fomentar os resultados empresariais (Boff et al., 2021). Destaca-se que a pesquisa é relevante para a discussão do papel do comprometimento afetivo e da confiança organizacional como elementos mediadores na gestão das organizações.

Este estudo também oferece recomendações práticas para gestores e organizações quanto à eficácia dos diferentes tipos de controle. Para tanto, os resultados podem ser aplicados nas práticas organizacionais, como por exemplo, revisar as políticas de recursos humanos, para que intensifiquem os fatores comportamentais no ambiente de trabalho,

desenvolvimento de programas de treinamento, ou até mesmo adaptações em sistemas de avaliação de desempenho.

Esta pesquisa também visa ampliar o escopo das análises do efeito do comprometimento afetivo e da confiança organizacional como fatores que potencializam a influência dos controles formais e informais no desempenho de tarefas. Para tanto, o estudo contribui ao realizar uma análise conjunta destas variáveis com vistas nas evidências dos efeitos de controles da organização em aspectos comportamentais dos indivíduos e no seu desempenho nas atividades. Além disso, o presente trabalho também visa contribuir para aumentar os achados teóricos e fomentar as bases acadêmicas de pesquisa, bem como trazer contribuições práticas que possam ajudar as organizações a criar um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo, alinhando suas práticas de gestão às necessidades e expectativas de seus colaboradores.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Controles Formais e Informais e o Desempenho de Tarefas

O SCG de uma organização desempenha um papel fundamental na motivação dos funcionários e na melhoria de seus julgamentos e decisões. Assim, é vital compreender os efeitos facilitadores e influenciadores das informações da contabilidade gerencial (Sprinkle, 2003). Os controles formais (resultados e ação) definem quais ações são desejadas e comunicam essas definições aos funcionários. Por exemplo, políticas e procedimentos escritos definem as ações que os funcionários devem realizar (Donnelly et al., 2018). Por outro lado, os controles informais (pessoais e culturais) equipam os indivíduos com o conhecimento necessário para concluir suas tarefas e lhes proporcionam o conhecimento e a experiência necessários para tomar decisões sobre como concluir suas tarefas (Donnelly et al., 2018).

Tais aspectos aumentam a possibilidade de aprendizado, pois estimulam a compreensão

do indivíduo acerca da lógica do processo e oferece informações sobre o nível de atingimento das metas, o que pode elevar seu desempenho de tarefas (Mahama; Cheng, 2013). Os controles gerenciais visam atender os objetivos organizacionais por meio de controles formais sobre o desempenho e atividades dos funcionários, e controles informais inerentes aos funcionários e à cultura organizacional (Blumberg; Pringle, 1982). As revisões formais consistem em indicadores de metas para monitorar e avaliar o desempenho dos funcionários, enquanto as revisões de ação dos funcionários visam garantir que estejam realizando atividades de acordo com as metas, políticas e procedimentos organizacionais (Goebel; Weibenberger, 2017). Dessa forma, pressupõe-se que esse desempenho pode ser estimulado conforme o uso de controles formais e informais e como esses fatores vão influenciar na capacidade para a realização das atividades no trabalho (Blumberg; Pringle, 1982).

Santos et al. (2021) evidenciaram que tanto o desenho dos SCG sob as características de escopo e tempestividade quanto a aprendizagem organizacional estão associadas positivamente ao desempenho de tarefas. Donnelly et al. (2018) constataram que tanto os controles de pessoal quanto um dos controles de ação, a gestão visual, influenciam o desempenho por meio das percepções de autonomia e do grau em que os funcionários consideram as atividades de trabalho intrinsecamente motivadoras.

Além disso, evidências sugerem que a integração de sistemas de incentivos formais e declarações de valores organizacionais pode ampliar o desempenho dos funcionários, especialmente quando há destaque para a saliência desses valores no ambiente de trabalho, favorecendo o sentimento de pertencimento e o alinhamento comportamental com os objetivos institucionais (Akinyele et al., 2020). Mahama e Cheng (2013) observaram que os gerentes que percebem seu sistema de custeio como mais habilitante apresentam altos níveis de desempenho da tarefa e essa relação ocorre por meio da intensidade com que o sistema de custeio é usado e do nível de empoderamento

psicológico dos gerentes.

No contexto brasileiro, pesquisas indicam que a utilização concomitante de controles formais e informais está positivamente associada ao comprometimento afetivo dos funcionários e ao desempenho gerencial em empresas familiares, sobretudo quando há mediação de fatores como motivação intrínseca e confiança organizacional (Boff et al., 2021; Kaveski; Beuren, 2022). Desta forma, o desempenho de tarefas dos trabalhadores contribui direta ou indiretamente para todas as atividades da empresa, incluindo a produção, eficiência e produtividade (Mahama; Cheng, 2013).

A partir desta abordagem de controle voltado ao comportamento humano e reflexos no desempenho individual dos gestores, presume-se que as características dos controles formais e informais contribuem na execução das atividades pelos gestores, resultando em maior desempenho no trabalho. Para Santos et al. (2021), as informações dos SCG proporcionam aos gestores uma melhor compreensão das operações, o que melhora sua tomada de decisões, e contribuem para a realização de suas atividades em nível operacional e estratégico. Assim, evidencia-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1a-b. Os controles formais (H1a) e informais (H1b) tem efeito direto positivo no desempenho de tarefas.

2.2 Controles Formais e Informais, Comprometimento Afetivo e Confiança Organizacional

Além dos efeitos no desempenho de tarefas, os controles formais e informais também podem apresentar impactos no comprometimento afetivo e na confiança organizacional. O comprometimento pode ser afetivo, normativo e de continuidade. Nesta pesquisa adota-se o comprometimento afetivo, pois, se refere ao apego emocional do funcionário à organização, considerando fatores pessoais e organizacionais (Allen; Meyer, 1990).

Características pessoais e organizacionais

são capazes de determinar o nível de comprometimento dos membros de uma força de trabalho. Em relação às características organizacionais, a literatura na área de contabilidade gerencial e controle sugere que o SCG de uma organização é uma variável importante para explicar o comprometimento organizacional (Kleine; Weißenberger, 2014) e afetivo, uma vez que Monteiro e Lunkes (2021), revelaram que os controles gerenciais informais influenciam positivamente o comprometimento afetivo. Os controles informais quando bem utilizados trazem identificação organizacional à equipe.

Além disso, quando os controles culturais e pessoais são preferidos, os valores organizacionais são melhor absorvidos pelos funcionários, os quais se envolverão com mais afinco na realização de suas tarefas e por consequência irão se identificar com a empresa e aumentar seu comprometimento (Monteiro; Lunkes, 2021). Assim, entre os consequentes do controle gerencial, destaca-se o comprometimento (Kleine; Weißenberger, 2014) e a confiança, pois esta é crucial para o bom funcionamento das organizações (Baek; Jung, 2015).

A influência dos controles formais e informais no comprometimento afetivo e na confiança organizacional foram analisados de forma direta e indireta, como por exemplo, a literatura mostra impactos do comprometimento afetivo (Kaveski; Beuren, 2022) e da confiança organizacional (Boff et al., 2021) nas reações cognitivas e afetivas com a organização. Kaveski e Beuren (2022) revelaram que há um efeito mediador dos controles informais na relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo. Também evidenciaram que há um efeito mediador dos controles informais na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo (Kaveski; Beuren, 2022). Monteiro e Lunkes (2021) indicam que adaptar práticas específicas de controle gerencial que melhor se enquadrem na organização é importante para fomentar o comprometimento (Monteiro; Lunkes, 2021).

Long (2018) aborda que os controles

estão ligados ao comprometimento afetivo, pois identificaram três mediadores de controle formal e informal. Os resultados revelaram que o uso do controle formal de resultados mediou a relação entre o desejo de motivar a coordenação superior-subordinado e a demonstração de confiabilidade, bem como, o uso de controles formais de ação modera a relação entre o desejo de motivar os subordinados a trabalhar e a demonstração de competência. Além disso, o uso do controle informal de pessoal mediou a relação entre o desejo de encorajar relações interpessoais positivas com os subordinados e atos de bondade (Long, 2018). Boff et al. (2021), constataram que controles formais e informais atuam de forma positiva na confiança organizacional e que a confiança organizacional atua positivamente no comprometimento organizacional.

Ademais, a participação e o compartilhamento de decisões, como do controle informal, também fortalecem o comprometimento dos colaboradores ao criar ambientes de trabalho mais colaborativos e engajadores (Ali; Niaz, 2024). Pesquisas recentes mostram que a combinação de controles gerenciais formais e informais é fundamental para lidar com desafios de eficácia de equipe e identificação organizacional, fenômenos observados de modo particular em ambientes hospitalares, onde decisões assertivas e tempestivas dependem dessa complementaridade entre controles estruturados e julgamentos subjetivos (Santos et al., 2022).

Mais especificamente dos efeitos dos SCG na confiança organizacional Weibel et al. (2016) forneceram evidências de que três tipos de controle organizacional (controle de produção, de processo e normativo) aumentam a confiança organizacional dos funcionários. Verburget al. (2018) e Boff et al. (2021) também analisaram este efeito direto dos controles formais e informais na confiança organizacional e constataram um efeito positivo. Estas evidências embora escassas sugerem que o controle facilita a confiança organizacional ao estabelecer confiabilidade na maneira como a

organização lida com problemas recorrentes e ao sinalizar a legitimidade das decisões por meio da aplicação de um conjunto padrão de critérios (Weibel et al., 2016). Portanto, argumenta-se que a intensidade de uso dos controles formais e informais é determinante para a criação de senso de comprometimento afetivo e confiança dos funcionários. A partir dessas discussões, propõe-se que:

H2a-b. Os controles formais (H2a) e informais (H2b) tem efeito direto positivo no comprometimento afetivo.

H3a-b. Os controles formais (H3a) e informais (H3b) tem efeito direto positivo na confiança organizacional.

2.3 Comprometimento Afetivo, Confiança Organizacional e Desempenho de Tarefas

O comprometimento afetivo afeta positivamente o desempenho dos funcionários nas tarefas, pois ao sentirem-se comprometidos com a empresa por meio do vínculo afetivo, isso proporciona melhor desempenho nas tarefas e, conseqüentemente, melhora no desempenho organizacional (Oliveira et al., 2023). Uma vez que explorar os controles informais dentro das empresas é importante porque pode auxiliar na criação de um clima organizacional saudável (Donnelly et al., 2018), e, aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários (Monteiro; Lunkes, 2021). O comprometimento afetivo pode se converter em um melhor desempenho nas atividades dos funcionários, uma vez que os trabalhadores comprometidos tendem a mostrar seu comprometimento em comportamentos que beneficiam a empresa e abstêm-se de comportamentos que prejudiquem o bom funcionamento (Allen; Meyer, 1990).

Os resultados de Oliveira et al. (2023), sugerem que apenas a dimensão do comprometimento afetivo afeta positivamente no desempenho de tarefas dos trabalhadores. A partir do momento que os trabalhadores se sentem comprometidos pela empresa por meio do comprometimento afetivo, isso oportuniza o melhor desempenho de tarefas,

e conseqüentemente, um maior desempenho organizacional (Oliveira et al., 2023).

Por outro lado, Oyeniya et al. (2017) identificaram que o afeto e a confiança instrumental apresentam efeitos positivos, mas insignificantes, no desempenho no trabalho. Verburg et al. (2018) analisaram os efeitos da confiança organizacional no desempenho do funcionário e constataram efeitos positivos. Já Philippaers et al. (2019), descobriram que a confiança organizacional medeia a relação entre a empregabilidade percebida e o desempenho do funcionário. Nesse sentido, a confiança organizacional dos trabalhadores é uma das atitudes que podem levar a um alto desempenho (Oliveira et al., 2023).

Além disso, estudos recentes também enfatizam que sistemas de mensuração de desempenho, quando utilizados de forma interativa, contribuem para aumentar a satisfação no trabalho e fortalecer o comprometimento organizacional afetivo, aspectos que impactam diretamente o desempenho individual e coletivo dos funcionários (Luiz; Beuren, 2024). Dessa forma, conjectura-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4. O comprometimento afetivo tem efeito direto positivo no desempenho de tarefas.

H5. A confiança organizacional tem efeito direto positivo no desempenho de tarefas.

2.4 Efeitos Mediadores do Comprometimento Afetivo e da Confiança Organizacional

A discussão sobre a influência dos controles formais e informais e do comprometimento afetivo e da confiança organizacional no desempenho de tarefas, não deve se limitar aos seus efeitos diretos. O comprometimento organizacional deve ser visto como uma relação em que os funcionários tendem a contribuir para a organização (Oliveira; Rowe, 2018). Assim, a lealdade à organização é um reflexo do comprometimento de cada indivíduo (Yandra, 2017).

A literatura na área de contabilidade e controle gerencial fornece evidências de que o

comprometimento organizacional se desenvolve a partir de interações formais e informais entre indivíduos e organizações, o que sugere uma relação entre confiança e comprometimento organizacional (Yao et al., 2019). Ozmen (2019), considera que as relações de troca social e econômica com comprometimento organizacional são mediadas pela confiança. Além disso, Baek e Jung (2015) abordam que o grau de confiança da equipe para com a organização influencia as suas atitudes laborais, pois revelaram que a confiança interpessoal promove o comprometimento organizacional. Tal vertente alia-se com os argumentos de Weibel et al. (2016), Verburget al. (2018) e Widener (2019), pois ressaltam que as medidas de controle podem motivar comportamentos como o comprometimento e a confiança na organização.

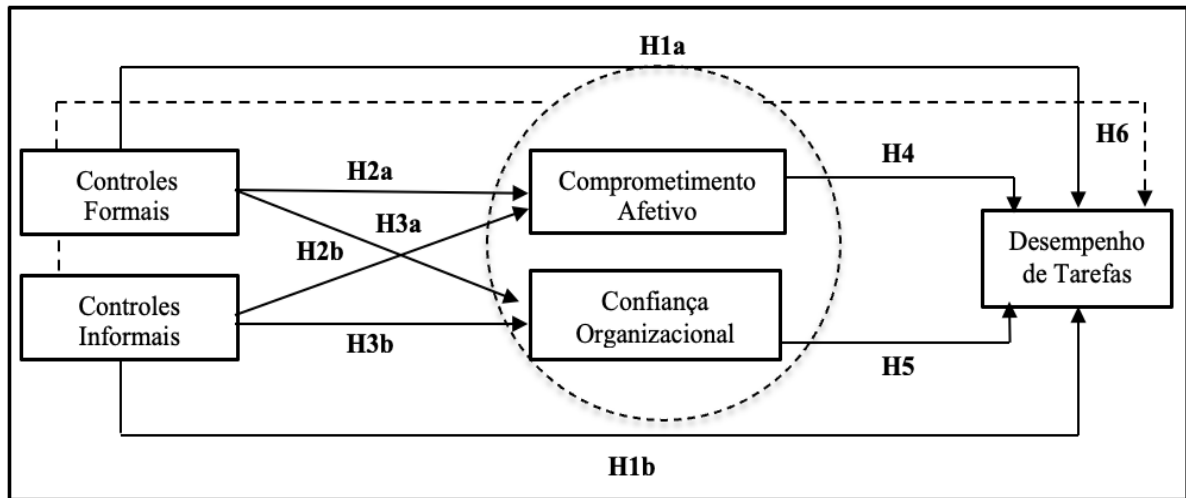
Boff et al. (2021) para validar a conclusão de que existe o efeito mediador da confiança organizacional na relação dos controles formais e informais com o comprometimento organizacional, desenvolveram a ideia de que a confiança desenvolvida pelos funcionários leva ao comprometimento organizacional. Goebel e Weibenberger (2017) também ressaltam que é o comprometimento e a confiança que faz os funcionários se manterem por um período maior de tempo nas organizações de forma eficaz e proativa, resultando em desempenho máximo.

Verburget al. (2018) analisaram os efeitos mediadores da confiança organizacional na relação entre controle gerencial e desempenho do funcionário. A partir dos resultados, denota-se que as práticas de controle devem promover a confiança na organização, pois formam sinais de boa vontade e capacidade organizacional e assim, promovem o desempenho do funcionário nas atividades de trabalho (Verburget al., 2018). Diante do exposto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H6. O comprometimento afetivo e a confiança organizacional medeiam a relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico de análise com as relações propostas.

Figura 1 - Modelo Teórico de Análise e Hipóteses



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de um survey single entity, que se caracteriza pela análise focada em uma organização em específico (Frare et al., 2022; Beuren et al., 2024). A indústria escolhida caracteriza-se por ser de grande porte, sendo que a coleta de dados foi conduzida diretamente no local com gestores responsáveis pela administração e usuários do SCG adotado. A empresa estudada está localizada na região sul do Brasil, com atuação a mais de 50 anos na fabricação de refrigerantes. Possui aproximadamente 1000 funcionários, estrutura administrativa formal e controles de gestão formalmente constituídos.

O survey single entity, de acordo com Mucci et al. (2016), examina profundamente um fenômeno dentro de um único contexto organizacional, oferecendo conhecimento sobre diferentes aspectos da empresa, observados por diversas áreas. Estudos anteriores que investigaram controles gerenciais também utilizaram esse método (Mucci et al., 2016; Frare et al., 2022; Beuren et al., 2024). As limitações do uso de survey single entity incluem a dificuldade em generalizar os achados para outros contextos e a possibilidade de capturar apenas dinâmicas específicas da organização estudada. Além disso, estudos sugerem que, em cenários de inovação e mudanças estratégicas, como observado em organizações do setor público ou em ambientes voltados à inovação e controle simultâneo, a complexidade das relações pode exigir abordagens metodológicas complementares para captar nuances como tensões e reforços contrabalançados entre inovação e padronização (Zarzycka et al., 2019).

Esta pesquisa utilizou uma amostra não probabilística. Para definir a população-alvo, foram selecionados funcionários que possuíam responsabilidades administrativas e utilizavam o sistema de controle gerencial em suas atividades diárias. O universo da empresa era composto por aproximadamente 1.000 funcionários, dos quais 175 eram gestores com responsabilidades administrativas, formando a população da pesquisa. Dentre estes, 67 gestores responderam voluntariamente ao questionário, constituindo a amostra do estudo, o que corresponde à 38% da população estudada. Tal percentual está em consonância aos percentuais de respostas obtidos em estudos anteriores que utilizaram este método de survey single entity (Mucci et al., 2016; Frare et al., 2022; Oliveira et al., 2023; Beuren et al., 2024). A coleta ocorreu entre o período de abril a julho de 2022.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário com 42 perguntas objetivas de múltipla escolha, desenvolvido com base nos constructos descritos na Tabela 1 e seguindo suas escalas de medida originais. O questionário foi estruturado em duas seções: a primeira seção contém perguntas relacionadas aos constructos de análise; e, a segunda seção trata da caracterização dos respondentes da empresa participante.

Ressalta-se que o instrumento utilizado para a coleta dos dados foi submetido para a análise de um professor e pesquisador da área gerencial da contabilidade, Doutor em Ciências Contábeis, sendo também especialista nesta temática, para verificar o instrumento e sugerir eventuais alterações necessárias para a melhoria do entendimento das questões. Após esta análise, não foram realizados ajustes no questionário e deste modo, realizou-se na sequência um pré-teste. O pré-teste foi realizado mediante a aplicação do instrumento de pesquisa para alunos de um curso de Mestrado em Ciências Contábeis, que tinham experiência nas temáticas propostas, constituindo-se, assim, os participantes do pré-teste. Inicialmente, explicou-se a finalidade do pré-teste aos participantes e foi solicitada a sua participação e colaboração para avaliar cada item do instrumento de coleta de dados proposto. O pré-teste revelou na visão dos participantes que todas as questões são de fácil entendimento e com uma linguagem clara, razão pela qual iniciou-se a etapa de coleta dos dados. O instrumento de pesquisa encontra-se como anexo a este estudo.

Na Tabela 1, apresentam-se as variáveis utilizadas e sua definição operacional.

Tabela 1 - Constructos da pesquisa

Constructos	Definições Operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Controles formais	São controles organizacionais formalizados e baseados em padrões explícitos e quantificáveis. Tais controles dizem respeito aos mecanismos de controles de resultados (MCR) e mecanismos de controle de ação (MCA).	10 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Goebel e Weißerber (2017)
Controles informais	São controles que não estão explícitos ou formalizados e que, indiretamente, fazem parte dos controles organizacionais. Tais controles referem-se aos mecanismos de controle pessoais (MCP) e mecanismos de controle culturais (MCC).	11 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Goebel e Weißerber (2017)
Comprometimento afetivo	Refere-se ao nível de comprometimento e pertencimento, que gera afeto no desenvolvimento de atividades no ambiente organizacional.	05 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Goebel e Weißerber (2017)
Confiança organizacional	A confiança organizacional se concentra nas percepções dos funcionários sobre se sua organização é confiável em relação à sua competência e boa vontade. Esta confiança compreende: confiança no superior (CSup), confiança colegas (CCol) e confiança institucional (CInst).	10 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Verburg et al. (2018)
Desempenho de tarefas	Nível com que o indivíduo realiza as tarefas específicas de seu trabalho.	06 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Mahama e Cheng (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para realizar a coleta da pesquisa utilizou-se a plataforma Google Forms, e, de maneira complementar o e-mail institucional da organização. Assim, um e-mail foi elaborado para convidar os gestores que compõem a população a participarem da pesquisa, além do link para acessar o questionário. Após finalizar a coleta os dados, os 67 respondentes válidos, foram agrupados em uma

planilha eletrônica.

A planilha eletrônica foi, na sequência, importada para os softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e SmartPLS para a realização de tratamento estatístico. Primeiro se procedeu com a estatística descritiva, verificando-se a frequência das respostas obtidas e os valores mínimos e máximos, médias e desvios-padrão dos indicadores de cada constructo de mensuração. Na segunda etapa de análise houve a validação dos constructos de mensuração, inicialmente pela análise fatorial exploratória, para identificar os agrupamentos dos indicadores de mensuração em seus constructos respectivos, bem como a composição final dos constructos, conforme Hair Jr. et al. (2009) recomenda.

Por meio dos constructos validados, procedeu-se à análise da validade discriminante do modelo estrutural de mensuração, utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981). Por fim, procedeu-se com a modelagem por equações estruturais (MEE), utilizando o software SmartPLS, com abordagem pelo método de Mínimos Quadrados Parciais, para analisar as relações teóricas propostas. As instruções de Ringle, Silva e Bido (2014) foram seguidas para a validação do modelo estrutural de mensuração. O nível de significância adotado para confirmar as hipóteses foi de até 10%, o que confere uma confiabilidade dos resultados de 90%. Na sequência, demonstram-se os resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2, evidenciam-se os resultados da análise descritiva dos dados, os indicadores de confiabilidade e a validade discriminante do modelo estrutural.

Tabela 2 - Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural

Constructos	Intervalo Real	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronb.	rho_A	Conf. Comp.	AVE					
MCR. Resultados	01 - 07	5,90	1,33	[0,849, 0,906]	0.894	0.901	0.927	0.759					
MCA. Ação	01 - 07	5,66	1,14	[0,802, 0,896]	0.893	0.904	0.921	0.701					
MCP. Pessoais	01 - 07	5,80	1,22	[0,802, 0,910]	0.913	0.917	0.935	0.743					
MCC. Culturais	01 - 07	5,65	1,19	[0,757, 0,885]	0.915	0.919	0.934	0.703					
CA. Comprometimento Afetivo	01 - 07	5,84	1,15	[0,829, 0,875]	0.905	0.906	0.930	0.726					
CSup. Confiança Superior	01 - 07	5,64	1,15	[0,820, 0,912]	0.893	0.894	0.926	0.759					
CCol. Confiança Colegas	01 - 07	5,80	1,13	[0,769, 0,948]	0.864	0.881	0.919	0.792					
CInst. Confiança Institucional	01 - 07	5,75	1,24	[0,703, 0,920]	0.876	0.882	0.917	0.735					
DT. Desempenho de Tarefas	01 - 07	5,37	1,12	[0,820, 0,909]	0.894	0.902	0.927	0.760					
VD	MCR	MCA	MCP	MCC	CA	CSup	CCol	CInst	DT	TTE	TTF	UAD	NHF
MCR.	0.871												
MCA.	0.638	0.837											
MCP.	0.819	0.728	0.862										
MCC.	0.692	0.761	0.721	0.838									
CA.	0.593	0.554	0.710	0.582	0.852								
CSup.	0.524	0.608	0.628	0.510	0.770	0.871							
CCol.	0.587	0.594	0.719	0.525	0.672	0.726	0.890						
CInst.	0.494	0.498	0.619	0.393	0.785	0.824	0.844	0.858					
DT.	0.615	0.517	0.719	0.567	0.735	0.753	0.728	0.804	0.872				
TTE.	0.078	0.076	0.129	0.085	0.165	0.066	0.140	0.172	0.221	1.000			
TTF.	0.128	0.149	0.167	0.136	0.165	0.136	0.145	0.174	0.231	0.052	1.000		
UAD.	0.600	0.460	0.532	0.430	0.527	0.365	0.504	0.463	0.564	0.157	0.087	1.000	
NHF.	0.375	0.181	0.289	0.224	0.180	0.173	0.205	0.210	0.335	-0.024	0.010	0.323	1.000

Legenda: MCR: Mecanismos de Controle de Resultados; MCA: Mecanismos de Controle de Ação; MCP: Mecanismos de Controle Pessoais; MCC: Mecanismos de Controle Culturais; VD. Validade Discriminante; TTE. Tempo de Trabalho na Empresa; TTF. Tempo de Trabalho na Função; UAD. Uso dos Mecanismos de Controle para Avaliação de Desempenho; NHF. Nível Hierárquico da Função.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise descritiva dos dados (intervalo real) revelam que nem todos os gestores percebem os controles formais e informais como mecanismos de gestão presentes na organização. Do mesmo modo, alguns gestores apresentam baixo comprometimento afetivo, e confiança no superior, nos colegas e na instituição. Estes profissionais também são aqueles que reportam maior dificuldade em elevar o seu desempenho de tarefas. Estas evidências reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, de modo que se possa compreender as interações existentes entre estas variáveis e seus fatores de influência.

De acordo com Goebel e Weibenberger (2017), os mecanismos de controles gerenciais são estabelecidos para promover o comportamento dos gestores e alavancar o seu desempenho. Quando isto não ocorre, os controles adotados podem não refletir na influência esperada (Oliveira et al., 2023). Desta forma, compreender seus fatores de influência pode auxiliar gestores e organizações a melhorar as condições de trabalho, de modo que possam impactar positivamente no comportamento dos indivíduos no trabalho e no seu desempenho (Oliveira et al., 2024).

Em relação aos indicadores de confiabilidade e validade discriminante, os resultados da Tabela 2 indicam que os modelos de mensuração são adequados. As cargas fatoriais são maiores que 0,7, os pressupostos de consistência interna alpha de Cronbach e confiabilidade composta têm valores superiores a 0,70 e, a validade convergente (AVE) têm valores acima de 0,50, enquanto a validade discriminante atende aos critérios de Fornell-Larcker, pois a raiz quadrada da AVE é superior às correlações com os demais construtos (Hair et al., 2019). A Tabela 3 apresenta os resultados dos coeficientes estruturais das relações investigadas.

Tabela 3 - Coeficientes de caminhos do modelo estrutural

Efeitos Diretos dos Mecanismos de Controles Formais					
Controles de Resultado	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
MCR → DG	-0.081	0.138	0.586	0.558	Não Suportada
MCR → CA	-0.012	0.161	0.072	0.943	Não Suportada
MCR → CSub	0.002	0.155	0.011	0.991	Não Suportada
MCR → CCol	-0.004	0.178	0.020	0.984	Não Suportada
MCR → CIns	0.000	0.192	0.000	1.000	Não Suportada
Controles de Ação	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
MCA → DG	-0.293	0.154	1.901	0.058**	Não Suportada
MCA → CA	0.007	0.219	0.034	0.973	Não Suportada
MCA → CSub	0.345	0.195	1.767	0.078**	Suportada
MCA → CCol	0.191	0.230	0.831	0.407	Não Suportada
MCA → CIns	0.208	0.238	0.876	0.381	Não Suportada
Efeitos Diretos dos Mecanismos de Controles Informais					
Controles de Pessoal	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
MCP → DG	0.331	0.166	1.992	0.047*	Suportada
MCP → CA	0.609	0.205	2.966	0.003*	Suportada
MCP → CSub	0.412	0.189	2.182	0.030*	Suportada
MCP → CCol	0.639	0.185	3.452	0.001*	Suportada
MCP → CIns	0.621	0.213	2.920	0.004*	Suportada
Controles Culturais	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
MCC → DG	0.284	0.153	1.857	0.064**	Suportada
MCC → CA	0.146	0.223	0.653	0.514	Não Suportada
MCC → CSub	-0.051	0.279	0.182	0.856	Não Suportada
MCC → CCol	-0.079	0.222	0.353	0.724	Não Suportada
MCC → CIns	-0.214	0.266	0.803	0.423	Não Suportada
Efeitos Diretos do Comprometimento Afetivo e da Confiança Organizacional					
Comprometimento Afetivo	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
CA → DG	-0.152	0.128	1.191	0.234	Não Suportada
Confiança Organizacional	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
CSub → DG	0.309	0.169	1.831	0.068**	Suportada
CCol → DG	-0.133	0.161	0.828	0.408	Não Suportada
CIns → DG	0.512	0.170	3.005	0.003*	Suportada

Continua na próxima página.

Continuação da Tabela 3

Efeitos Indiretos Específicos					
Relação	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
MCR → CA → DG	0.002	0.030	0.058	0.954	Não Suportada
MCR → CSub → DG	0.001	0.058	0.009	0.993	Não Suportada
MCR → CCol → DG	0.000	0.037	0.013	0.990	Não Suportada
MCR → CIns → DG	0.000	0.105	0.000	1.000	Não Suportada
MCA → CA → DG	-0.001	0.043	0.026	0.979	Não Suportada
MCA → CSub → DG	0.107	0.094	1.129	0.259	Não Suportada
MCA → CCol → DG	-0.026	0.058	0.440	0.660	Não Suportada
MCA → CIns → DG	0.107	0.138	0.773	0.440	Não Suportada
MCP → CA → DG	-0.093	0.088	1.048	0.295	Não Suportada
MCP → CSub → DG	0.127	0.098	1.301	0.194	Não Suportada
MCP → CCol → DG	-0.085	0.108	0.789	0.431	Não Suportada
MCP → CIns → DG	0.318	0.149	2.140	0.033*	Suportada
MCC → CA → DG	-0.022	0.048	0.466	0.641	Não Suportada
MCC → CSub → DG	-0.016	0.092	0.171	0.864	Não Suportada
MCC → CCol → DG	0.010	0.050	0.210	0.834	Não Suportada
MCC → CIns → DG	-0.109	0.149	0.733	0.464	Não Suportada
Variáveis de Controle					
Relação	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado
TTE → DG	0.085	0.048	1.761	0.079**	Suportada
TTF → DG	0.082	0.059	1.389	0.165	Não Suportada
NUMAD → DG	0.198	0.131	1.510	0.132	Não Suportada
NHF → DG	0.091	0.097	0.939	0.348	Não Suportada

Legenda: MCR: Mecanismos de Controle de Resultados; MCA: Mecanismos de Controle de Ação; MCP: Mecanismos de Controle Pessoais; MCC: Mecanismos de Controle Culturais; CA: Comprometimento Afetivo; CSub: Confiança no Superior; CCol: Confiança nos Colegas; CInst: Confiança na Instituição; DG: Desempenho Gerencial; TTE. Tempo de Trabalho na Empresa; TTF. Tempo de Trabalho na Função; UAD. Uso dos Mecanismos de Controle para Avaliação de Desempenho; NHF. Nível Hierárquico da Função. * P-value 0,05; * P-value 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito às relações diretas, os testes relativos aos efeitos dos mecanismos de controle formais no desempenho de tarefas, o Mecanismo de Controle de Resultados (MCR) não demonstraram ser estatisticamente significativos em relação ao desempenho de tarefas (DT), comprometimento afetivo (CA), confiança nos colegas (CCol) e confiança institucional (CIns). Além disso, em oposição, o Mecanismo de Controle de Ação (MCA > DT) apresentou relação significativa a nível de 10%, porém negativa, enquanto somente o constructo de confiança no superior (CSub) apresentou relação positiva e significativa. Isso sugere que, na amostra estudada, os MCR não influenciam de maneira substantiva esses aspectos organizacionais específicos.

Os achados levam a rejeição de H1a e são divergentes dos encontrados por Goebel e Weibenberger (2017), indicando, provavelmente, que as revisões formais realizadas pela organização em análise, sejam por indicadores de metas de avaliação e monitoramento do desempenho de funcionários, sejam por revisões das ações desses colaboradores, não estão ou não influenciam as políticas e procedimentos da organização. Assim contraria-se o esperado de um efeito positivo sobre o desempenho de tarefas.

Quanto aos controles informais e o desempenho de tarefas, tanto os controles pessoais (MCP > DT) quanto culturais (MCC > DT) apresentaram relações positivas e significativas a 5%, o que implica na não rejeição de H1b de que os controles informais têm efeito direto positivo no desempenho de tarefas. Os resultados são similares aos encontrados por Goebel e Weibenberger (2017) e Long (2018). Assim,

os achados sugerem que os controles informais têm um impacto direto estatisticamente significativo sobre o desempenho de tarefas, comprometimento afetivo e a confiança nos superiores, colegas e institucional. Presume-se que o desempenho pode ser impulsionado pelo emprego de controles informais, e que esses elementos terão impacto significativo na capacidade de realizar as atividades no ambiente de trabalho (Blumberg; Pringle, 1982). Esses achados também indicam que tais controles podem ser eficazes para impulsionar o desempenho e fortalecer o comprometimento afetivo e confiança organizacional (Goebel; Weißenberger, 2017; Long, 2018).

Com relação ao comprometimento afetivo, os controles informais não apresentaram relações estatisticamente significativas, o que leva à rejeição de H2a. Contudo, quanto aos controles informais, o mecanismo de controle pessoal (mcp) apresentou relação positiva e significativa ao nível de 5%, o que permite não rejeitar H2b. Os resultados corroboram quanto aos aspectos informais, os de Boff et al. (2021), Monteiro e Lunkes (2021) e Kaveski e Beuren (2022); e, os contrariam quanto aos aspectos informais, já que tais pesquisas obtiveram efeitos positivos. Assim, verifica-se que os controles formais não têm efeito sobre o comprometimento afetivo. Explicações possíveis estão relacionadas a uma possível falta de congruência na adaptação de práticas formais específicas de controle gerencial que se ajustem de maneira ideal à estrutura organizacional e que sejam capazes de fomentar um ambiente de trabalho onde o comprometimento afetivo dos colaboradores seja promovido de forma eficaz e sustentável (Monteiro; Lunkes, 2021).

Contudo, os controles informais exercem efeito positivo, assim, é muito possível que os controles informais de pessoal são reconhecidos como impulsionadores dos desejos de se cultivar relações interpessoais positivas com os subordinados e com a prática de comportamentos benevolentes (Long, 2018). Ademais, os controles gerenciais informais estão atuando de modo coeso e comprometidos afetivamente, conforme delimitado por Boff et al.

(2021). Rejeita-se a H2a e aceita-se a H2b. Esses resultados sugerem que a adaptação adequada das práticas formais de controle gerencial é crucial para promover um ambiente onde o comprometimento afetivo dos colaboradores possa ser cultivado de maneira eficaz e sustentável. Além disso, destaca-se diante dos resultados que a flexibilidade dos mecanismos de controle informais gera nos colaboradores uma sensação de pertencimento, o que tende a aumentar o nível de comprometimento afetivo (Monteiro; Lunkes, 2021).

Ainda relativo ao efeito dos controles formais e informais, os testes demonstraram que o mecanismo de controle de ação exerce um efeito positivo e significativo ao nível de 10% na confiança no superior (MCA > CSup), o que permite não rejeitar H3a de que os controles formais têm efeito direto positivo na confiança organizacional. Estes resultados sugerem que os controles de ação que garantem que os funcionários realizem somente as atividades que são benéficas para a organização (Goebel; Weißenberger, 2017), tendem a impactar positivamente na confiança que o funcionário possui de que a empresa é capaz de cumprir as suas responsabilidades, sendo bem-sucedida, que trata as questões com competência, se preocupa com o bem-estar dos funcionários, além de ajuda-los, sendo guiada por princípios morais e códigos de ética (Verburg et al., 2018).

Do mesmo modo, o controle informal de pessoal apresentou relação positiva e significativa a 1% com todas as medidas de confiança organizacional, o que leva à não rejeição de H3b. Estes resultados corroboram os achados de Goebel e Weißenberger (2017) e Boff et al. (2021) e torna-se possível afirmar que tanto os controles formais como informais melhoram a confiança organizacional, no contexto analisado, o que reforça a relevância estratégica na promoção da confiança organizacional (Boff et al., 2021). Para tanto, os controles de pessoal, que são aplicados para projetar pré-requisitos para promover a motivação individual, por exemplo, por meio de processos de seleção ou por programas adequados de treinamento e desenvolvimento de funcionários (Goebel;

Weißenberger, 2017), também tendem a promover uma maior confiança nos superiores, colegas e institucional (Verburg et al., 2018).

A partir dos achados das hipóteses H3a e H3b, esta pesquisa fornece suporte adicional a ideia de que, em função da clareza oferecida pelos controles organizacionais, tais controles podem se relacionar com a confiança dos funcionários na organização (Goebel; Weißenberger, 2017; Verburg et al., 2018). Outra explicação para estes resultados é que os sistemas de controle sólidos auxiliam no desenvolvimento de crenças de confiança sobre a organização e assim, colaboradores mais confiantes podem interpretar práticas de gestão como sendo controles de forma positiva. Por outro lado, funcionários menos confiantes na organização podem ser mais desconfiados das intenções que estão por trás dos controles utilizados nas empresas (Verburg et al., 2018)

Quanto aos testes dos efeitos diretos das variáveis mediadoras no desempenho de tarefas, o comprometimento afetivo não apresentou relação significativa com o desempenho de tarefas, o que leva à rejeição de H4. Contudo, relativo à confiança organizacional e o desempenho de tarefas, tanto a confiança no superior quanto a confiança na instituição apresentaram relações positivas e significativas a nível de 10% e 5% respectivamente, o que permite não rejeitar o H5. Assim, verifica-se que a falta de efeitos significativos na relação entre comprometimento afetivo e desempenho de tarefas contraria os achados de Oliveira et al. (2023), mas vão de acordo com os de Oyeniya et al. (2017) e Philippaers et al. (2019) quanto aos aspectos positivos da confiança organizacional no desempenho de tarefas. Presume-se que o comprometimento dos funcionários com a empresa, estabelecido através do vínculo afetivo, resulta em um melhor desempenho nas tarefas, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional (Oliveira et al., 2023). Apesar dos resultados encontrados para a H4 do estudo, Wang et al. (2020), reforçam que os funcionários com altos níveis de comprometimento afetivo, tendem a apresentar uma maior disposição na realização

das suas tarefas, com maior exatidão e eficiência. Para tanto, o comprometimento afetivo é importante para o desempenho nas tarefas, visto que assim, os funcionários buscarão atingir as metas e resultados das empresas, pois ao trabalhar com um sentimento afetivo, irão buscar oferecer o seu melhor a empresa (Wang et al., 2020).

Com relação aos efeitos mediadores do comprometimento afetivo e da confiança organizacional, interesse principal deste estudo, os resultados demonstraram que somente a confiança na instituição é capaz de mediar a relação entre o mecanismo de controle pessoal e o desempenho de tarefas, enquanto os demais testes não apresentaram relações estatisticamente significativas, o que leva a rejeição de H6, contrariando os resultados de estudos anteriores (Weibel et al., 2016; Goebel; Weißenberger, 2017; Yandra, 2017; Oliveira; Rowe, 2018; Verburget al., 2018; Widener, 2019). Portanto, o comprometimento afetivo acaba por, talvez, não ser percebido como contributivo na organização (Oliveira; Rowe, 2018). Ainda, os impasses podem estar ocorrendo por uma falta de lealdade à organização (Yandra, 2017). Outra possível explicação, consiste no fato de que os controles formais e informais não estão sendo capazes de impactar o comprometimento afetivo por sua inadequação ou por sua falta de efetividade (Yao et al., 2019).

Os aspectos de confiança organizacional atuam como mediador na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas. Tal fato, denota que a confiança é capaz de exercer trocas sociais positivas no contexto organizacional (Ozmen, 2019) e nas atividades laborais (Baek; Jung, 2015). Além disso, a confiança provavelmente está atuando na retenção de funcionários, que acabam por exercer suas funções com mais segurança, de maneira mais eficaz e proativa, voltada à maximização do desempenho na realização das tarefas (Goebel e Weißenberger, 2017). Outra explicação é que os sistemas de controle estão ajudando a aumentar a confiança organizacional e isso se traduz em resultados organizacionais favoráveis, como melhor desempenho nas

tarefas dos funcionários (Verburg et al., 2018).

Por fim, relativo às variáveis de controle, verifica-se que o tempo de trabalho na empresa (TTF > DT) exerce um efeito positivo e significativo sobre o desempenho de tarefas, enquanto as demais variáveis de controle não apresentaram relações significativas. Diante disso, observa-se que o tempo de trabalho aumenta a familiaridade do funcionário com as operações da organização, com o fortalecimento da liderança e com a capacidade de lidar com desafios e habilidades específicos do contexto empresarial em que atua, o que contribui com o desempenho na realização das suas atividades de trabalho. Este achado revela a importância de estratégias de gestão de pessoas que valorizem a permanência e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Uma justificativa para este resultado é que o tempo de trabalho na função é importante para as organizações, pois nem todos os funcionários são motivados da mesma forma. Identificar diferentes motivadores na força de trabalho de uma organização, permitirá que estas implementem melhor os tipos de controle para manter a eficiência e eficácia dos funcionários. Portanto, quando o tempo de trabalho na função é mais curto, os controles tendem a afetar o desempenho porque aumentam as crenças dos funcionários sobre sua autonomia, mas não porque existam efeitos motivacionais subjacentes (Donnelly et al., 2018).

A Figura 2 apresenta um resumo das relações esperadas, encontradas e decisões sobre as hipóteses de pesquisa propostas no estudo.

Figura 2 - Resumo das hipóteses e resultados da pesquisa

Hipótese	E*	RE**	Decisão
H1a: Os controles formais tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.	+	NS***	Rejeita.
H1b: Os controles informais tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.	+	+	Aceita.
H2a: Os controles formais tem efeito direto positivo no comprometimento afetivo.	+	NS	Rejeita.
H2b: Os controles informais tem efeito direto positivo no comprometimento afetivo.	+	+	Aceita.
H3a: Os controles formais tem efeito direto positivo na confiança organizacional.	+	+	Aceita.
H3b: Os controles informais tem efeito direto positivo na confiança organizacional.	+	+	Aceita.
H4. O comprometimento afetivo tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.	+	NS	Rejeita.
H5. A confiança organizacional tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.	+	+	Aceita.
H6. O comprometimento afetivo e a confiança organizacional medeiam a relação entre controles formais e informais e o desempenho gerencial.	+	NS	Rejeita.

Legenda: *E: resultado esperado; **RE: resultado encontrado; ***NS: Não Significativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa investigou os efeitos do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas. Em relação aos controles formais, especificamente o Mecanismo de Controle de Resultados (MCR), não foram encontradas evidências estatisticamente significativas para influenciar o desempenho de tarefas (DT), comprometimento afetivo (CA) e a confiança no superior (CSup), colaboradores (CCol) e institucional (CIns). Esta constatação diverge das expectativas (H1a) e contrasta o estudo de Goebel e Weibenberger (2017), sugerindo que as práticas formais de revisão e monitoramento podem não estar alinhadas com as necessidades organizacionais.

Em suma, os resultados sugerem que, pelo menos na amostra e contexto analisados, os controles de resultado não têm um impacto direto sobre o desempenho de tarefas, comprometimento afetivo

e os tipos de confiança na organização. Essa constatação pode orientar futuras pesquisas a explorar outras formas de controle ou fatores organizacionais que possam influenciar de maneira mais eficaz esses aspectos cruciais para o sucesso organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou investigar os efeitos do comprometimento afetivo e da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho de tarefas. Os resultados revelaram que os mecanismos formais de controle, exemplificados pelo Mecanismo de Controle de Resultados (MCR), em sua maioria não apresentaram impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho de tarefas, comprometimento afetivo e confiança organizacional. Estes achados divergem de expectativas anteriores e sugerem a necessidade de revisão nas práticas de revisão e monitoramento baseadas em metas e avaliações de desempenho nas configurações organizacionais da indústria analisada.

Por outro lado, os controles informais, como os Mecanismos de Controle Pessoal (MCP) e cultural (MCC), emergiram como fatores críticos ao influenciar positivamente o desempenho de tarefas e fortalecer o comprometimento afetivo dos colaboradores. Esses resultados corroboram estudos prévios que destacam a importância das práticas informais na promoção de um ambiente de trabalho engajador e na construção de vínculos interpessoais na organização.

Adicionalmente, foi identificado que a confiança organizacional desempenha um papel mediador fundamental entre os controles formais e informais e o desempenho de tarefas. Especificamente, tanto a confiança no superior quanto a confiança na instituição foram associadas positivamente ao desempenho nas atividades realizadas, enfatizando a relevância estratégica de cultivar um ambiente onde a confiança mútua seja incentivada e sustentada ao longo do tempo. Deste modo, conforme Verburg et al. (2018), estes resultados sugerem que a confiança organizacional pode ser alcançada a partir da implementação de controles organizacionais, como os controles formais e informais. Tais controles podem melhorar o desempenho de tarefas dos funcionários por meio do aumento da confiança organizacional. Para tanto, a ligação entre sistemas de controle e confiança é sensível e está relacionada à forma como o comportamento é controlado nas organizações (Verburg et al., 2018).

Este estudo contribui significativamente para o corpo de conhecimento acadêmico ao oferecer insights teóricos e práticos relevantes para gestores e pesquisadores interessados em aprimorar práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo. O avanço do entendimento sobre como diferentes modalidades de controle gerencial afetam o comprometimento afetivo e a confiança organizacional pode informar estratégias mais alinhadas às necessidades específicas das organizações modernas. Além disso, compreender essas relações possibilita a implementação de políticas mais eficazes para fortalecer laços interpessoais, aumentando assim o engajamento e a performance organizacional. Adotar práticas contemporâneas de SCG, integrando informações amplas e oportunas, pode potencializar a aprendizagem organizacional e o desempenho das equipes (Santos et al., 2021; Santos et al., 2022).

Como contribuições práticas, destaca-se que as empresas podem revisar suas práticas de controle, reduzindo a dependência exclusiva de controles formais e incorporando mecanismos informais. Promover a confiança organizacional através da transparência, comunicação aberta e desenvolvimento de liderança confiável é essencial (Boff et al., 2021). Para tanto, as organizações devem adaptar suas estratégias de controle para equilibrar controles formais e informais, investir no fortalecimento de relacionamentos internos e garantir a consistência nas ações para construir e sustentar a confiança mútua. Outra implicação de uma perspectiva prática, é que as organizações devem ser capazes de manter os níveis necessários de controle, para garantir o comprometimento

afetivo, ao mesmo tempo que promovem a confiança organizacional e o desempenho de tarefas.

Diante do exposto, denota-se que os resultados oferecem implicações importantes para a gestão de pessoas na indústria analisada, pois os sistemas de controle apresentaram impactos potencialmente benéficos na confiança organizacional e no desempenho de tarefas. Portanto, esta pesquisa desafia uma visão de que as práticas de gestão são orientadas para o controle ou para o comprometimento, bem como, a postura de os controles são menos propensos a produzirem efeitos positivos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Em vez disso, os resultados indicam que o uso criterioso de controles pode ser relevante para as organizações e auxiliar os colaboradores a contribuir com a organização por meio do aumento da sua confiança para com a organização. Assim, controles que se concentram em como as tarefas devem ser realizadas podem promover a clareza das atividades e consequentemente, aumentar a confiança e o desempenho de tarefas (Verburg et al., 2018).

As limitações deste estudo incluem a impossibilidade de generalização dos resultados para outras indústrias devido às características específicas da amostra e do contexto organizacional estudado. A utilização de um questionário auto preenchido (autorrelato) pode introduzir vieses nos achados e as variáveis utilizadas no modelo podem não capturar toda a complexidade dos fenômenos analisados, sendo estas outras possíveis limitações da pesquisa. Outra limitação do estudo refere-se à existência de outras variáveis intervenientes não investigados nesta pesquisa, pois podem impactar as relações propostas. Contudo, acredita-se que o rigor metodológico adotado para a coleta e os procedimentos estatísticos realizados na etapa da análise dos dados minimizaram tais probabilidades de vieses nos dados analisados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar as nuances das relações entre controle gerencial, comprometimento afetivo e confiança organizacional em contextos

diversos, considerando também o impacto de variáveis adicionais como cultura organizacional ou capital psicológico, no aspecto de crenças de autoeficácia. Futuras pesquisas também poderiam incluir a motivação intrínseca, a liderança transformacional ou a cultura organizacional como variáveis adicionais e até mesmo intervenientes, pois poderão contribuir para elucidar os mecanismos pelos quais os colaboradores se engajam e respondem a práticas organizacionais, ampliando o escopo dos resultados obtidos. Outrossim, a incorporação de análises qualitativas poderá aprofundar a compreensão sobre os processos subjetivos envolvidos nessas relações, proporcionando insights mais detalhados e em profundidade sobre as motivações e percepções dos indivíduos nos ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, V. 63, n. 1, p. 1-18, 1990. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

ALI, Z.; NIAZ, A. Impact of Leadership Styles on the Employees' Engagement in Private Healthcare Industry of UAE. *The Inverge Journal of Social Sciences*, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2024. <https://doi.org/10.63544/ijss.v3i1.71>

BAEK, Y. M.; JUNG, C. S. Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *The Social Science Journal*, v. 52, n. 4, p. 481-489, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.10.005>

BEUREN, I. M.; PEREIRA, B. S.; MARTINS J. P. S. Do cultural controls influence affective commitment in a family firm? Effects of feedback/feedforward, work pressure, and counterproductive behaviors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 26, n. 2, p. 1-18, 2024. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i02.4265>

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

BOFF, M. L.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 15, n. 1, p. 110-117, 2021. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>

DONNELLY, A.; KENNEDY, F. A.; WIDENER, S. K. Insights into the relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation. *Action Control, and Intrinsic Motivation*, v. 30, n. 18, p. 1-18, 2018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>

FRARE, A. B.; COLOMBO, V. L. B.; BEUREN, I. M. Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 33, n. 90, p. 1-17, 2022. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>

HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

KAVESKI, I, D. S.; BEUREN, I, M. Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, v. 32, n. 84, p. 97-110, 2022. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>

KLEINE, C.; WEIßENBERGER, B. E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, v. 24, n. 3, p. 241-

266, 2014. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>

LUIZ, T. T.; BEUREN, I. Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 25, n. 1, p. 1-28, 2024. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg240205.pt>

LONG, C. P. To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, v. 70, n. 6, p. 69-91, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>

MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The Effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J. Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2021.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, p. 283-304, 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational commitment in the public sector: review and research. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

OLIVEIRA, R. M. S.; WERNER, C. S. G.; BITENCOURT, I. R.; ZONATTO, V. C. S.; SOUZA, A. M. Efeitos Cognitivos Habilitantes dos Mecanismos de Controles Informais e do Compartilhamento de Informações na Resiliência Psicológica e no Desempenho de Tarefas. *ConTexto - Contabilidade em Texto*, Porto Alegre, v. 23, n. 54, p. 22-42, 2023.

OLIVEIRA, R. M. S.; ZONATTO, V. C. S.; DEGENHART, L.; BIANCHI, M. Associação dos Mecanismos de Controles Informais e a Resiliência Psicológica, Comprometimento Organizacional e o Desempenho de Tarefas. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 14, p.1-25 e241418, 2024.

OLIVEIRA, R. S. DE.; ALMEIDA, M. N.; LAVARDA, C. E. F. Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas. *Revista Paraense de Contabilidade*, v. 8, p. 1-20, 2023. <https://doi.org/10.36562/rpc.v8i1.85>

OYENIYI, K.; ADEYEMI, M.; OLAOYE, B. Organizational Commitment and Employee's Job Performance: Evidence from Nigerian Hospitality Industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, v. 5, n. 3, p. 15-22, 2017. <https://seahipaj.org/journals-ci/sept-2017/IJIPSD/full/IJIPSD-S-2-2017.pdf>

OZMEN, Y. S. How the exchange relationship affects employee commitment: The mediating role of organizational trust. *Journal of Management Development*, v. 38, n. 6, p. 501-516, 2019. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2018-0220>

PHILIPPAERS, K.; CUYPER, N. DE; FORRIER, A. Employability and performance: The role of perceived

control and affective organizational commitment. *Personnel Review*, v. 48, n. 5, p. 1299–1317, 2019. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0098>

SANTOS, E. A. D.; LOPES, I. F.; SILVA, S. L. H.; MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J. Sistemas de Controle Gerencial e eficácia de equipe: os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e identificação organizacional. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 15, n. 1, p. 3-14, 2022.

SANTOS, V. DOS; BEUREN, I. M.; THEISS, V., & GOMES, T. Influência do Desenho dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho de Tarefas mediado pela Aprendizagem Organizacional. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 32, n. 1, p. 132-159, 2021. <https://doi.org/10.22561/CVR.V32i1.5632>

SPRINKLE, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 2-3, p. 287-318, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00058-7)

VERBURG, R. M.; NIENABER, A. M.; SEARLE, R. H.; WEIBEL, A.; HARTOG, D. N. D.; RUPP, D. E. The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group and Organization Management*, v. 43, n. 2, p. 179-206, 2018. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>

WANG, Q.; WENG, Q. D.; JIANG, Y. When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance?: Integration of Resource Perspective. *Journal of Career Development*, v. 47, n. 4, p. 380–393, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894845318807581>

WEIBEL, A.; DEN HARTOG, D. N.; GILLESPIE, N.; SEARLE, R.; SIX, F.; SKINNER, D. How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, v. 55, n. 3, p. 437-462, 2016. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>

WIDENER, S. K. Reagrupamento dos pesquisadores para examinar a interação entre controle gerencial e ética. *Revista de Contabilidade & Finanças*, v. 30, n. 80, p. 167-171, 2019. <https://doi.org/10.1590/1808057x201990300>

YANDRA, F. P. The role of trust as an informal mechanism in the management control system of performance effectiveness. *The Indonesian Accounting Review*, v. 7, n. 1, p. 45-60, 2017. <http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v7i1.1218>

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, v. 76, p. 1-8, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

ZARZYCKA, E.; DOBROSZEK, J.; LEPISTÖ, L.; MOILANEN, S. Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*, v. 30, n. 3, p. 251-286, 2019. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00284-x>

ANEXO

Instrumento de Pesquisa

1. Controles Formais (Goebel & Weißenberger, 2017, p. 212)

Controles de Resultado

1. Objetivos específicos de desempenho são estabelecidos para os funcionários.
2. A realização de metas de desempenho pelos funcionários é controlada por seus respectivos superiores.
3. Desvios potenciais das metas de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis.
4. Os funcionários recebem feedback de seus superiores sobre em que medida atingiram suas metas de desempenho.
5. Os componentes da remuneração variável são vinculados as metas de desempenho atribuídas.

Controles de Ação

6. Superiores monitoram as medidas necessárias para atingir as metas de desempenho de seus funcionários.
7. Os superiores avaliam o modo como os funcionários realizam uma tarefa atribuída.
8. Os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes para as tarefas rotineiras.
9. Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance das metas de desempenho.
10. Políticas e manuais de procedimentos definem o curso fundamental dos processos.

2. Controles Informais (Goebel & Weißenberger, 2017, p. 212)

Controles Pessoais

11. Nossos funcionários são cuidadosamente selecionados, se eles se enquadram nos valores e normas de nossa organização.
12. Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado para a nossa organização.
13. A ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para uma posição de trabalho específica.
14. As atividades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários são consideradas muito importantes.
15. Nossos funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.

Controles Culturais

16. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante em nossa organização.
17. Em nossa organização, grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais de conduta com os funcionários.
18. Nossa declaração de missão transmite os valores fundamentais da organização para nossos funcionários.
19. Os gestores de topo comunicam os principais valores da organização aos funcionários.
20. Nossos funcionários estão cientes dos principais valores da organização.
21. Nossos funcionários percebem os valores codificados em nossa declaração de missão como motivadores.

3. Comprometimento Afetivo (Goebel & Weißenberger, 2017, p. 213)

22. Nossos funcionários estão dispostos a fazer um grande esforço além do normalmente esperado para contribuir para o sucesso de nossa organização.
23. Nossos funcionários são muito leais à nossa organização.
24. Há uma elevada congruência entre os valores da nossa organização e os valores individuais de nossos funcionários.
25. O rumo da nossa organização é muito importante para nossos funcionários.
26. Nossos funcionários dizem aos amigos que nossa organização é um bom empregador.

4. Confiança Organizacional (Verburg et al., 2018, p. 200)

27. A empresa é capaz de cumprir suas responsabilidades.
28. A empresa é conhecida por ser bem-sucedida no que tenta fazer.
29. A empresa faz as coisas com competência.
30. A empresa está preocupada com o bem-estar de seus funcionários.
31. As necessidades e desejos dos funcionários são importantes para a sua empresa.
32. A empresa fará de tudo para ajudar os funcionários.
33. A empresa nunca se aproveitaria deliberadamente de funcionários.
34. A empresa é guiada por sólidos princípios morais e códigos de conduta.
35. O poder não é abusado na sua empresa.
36. A empresa não explora as partes interessadas externas (fornecedores, clientes, outros).

Desempenho de Tarefas (Mahama & Cheng, 2013)

37. Precisão do trabalho realizado.
38. Quantidade de trabalho realizado.
39. Qualidade do trabalho realizado.
40. Eficiência operacional.
41. Satisfação do cliente (usuário dos meus serviços).
42. Pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega.