

EFEITOS HABILITANTES DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E NO DESEMPENHO DE TAREFAS**ENABLING EFFECTS OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM ON INFORMATION SHARING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TASK PERFORMANCE**

Ana Mariella Bandeira, Universidade Federal de Santa Maria, aninhaufsm@hotmail.com

Vinicius Costa da Silva Zonatto, Universidade Federal de Santa Maria,
viniciuszonatto@gmail.com

Larissa Degenhart, Universidade Federal de Santa Maria, lari_ipo@hotmail.com

Márcia Bianchi, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, marcia.bianchi@ufrgs.br

Resumo

Objetivo: Esta pesquisa investiga os efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas.

Metodologia: Pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento com 102 *controllers* de indústrias com atuação no Brasil e abordagem quantitativa dos dados (*path analysis*).

Principais resultados: Os resultados sugerem que, no desenho do SCG habilitante, deve ser considerado o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, para que se possa alcançar melhor desempenho de tarefas. O estudo fornece suporte para a relação direta entre o SCG habilitante e o desempenho de tarefas. Também revela os efeitos habilitantes do SCG como antecedente capaz de potencializar o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados, e o comprometimento organizacional. A interação entre estas variáveis resulta em melhor desempenho de tarefas.

Contribuições teóricas: A pesquisa contribui revelando evidências de que o SCG habilitante é determinante para a obtenção de um melhor desempenho de tarefas, sendo capaz de melhorar a comunicação interna, potencializando o compartilhamento de informações existentes no ambiente organizacional e o compromisso dos gestores com o trabalho.

Relevância/originalidade: O estudo avança ao produzir novos conhecimentos sobre a prática do controle gerencial, indicando as interações existentes entre as variáveis estudadas e seus efeitos no comportamento humano no trabalho, achados úteis a gestores e delineadores do SCG.

Implicações para a gestão: Fornece evidências que permitem compreender como o SCG pode refletir positivamente no desempenho de tarefas, resultados que podem auxiliar delineadores do SCG na configuração de mecanismos de controle que habilitam a atuação de gestores de nível médio em suas atividades de trabalho.

Palavras-chave: Sistemas de controle gerencial. Controle habilitante. Compartilhamento de informações. Comprometimento organizacional. Desempenho de tarefas.

Abstract

Objective: This research investigates the enabling effects of the managerial control system on information sharing, organizational commitment, and task performance.

Methodology: Descriptive research, carried out by means of a survey with 102 controllers from industries operating in Brazil and a quantitative approach to the data (path analysis).

Main results: The results suggest that, in the design of the enabling SCG, information sharing and organizational commitment should be considered in order to achieve better task performance. The study provides support for the direct relationship between enabling SCG and task performance. It also reveals the enabling effects of SCG as an antecedent capable of enhancing information sharing between superiors and subordinates, and organizational commitment. The interaction between these variables results in better task performance.

Theoretical contributions: The research contributes by revealing evidence that the enabling SCG is determinant for obtaining better task performance, being able to improve internal communication, potentiating the sharing of information existing in the organizational environment and the managers' commitment to work.

Relevance/originality: The study advances by producing new knowledge about the practice of managerial control, indicating the interactions between the variables studied and their effects on human behavior at work, useful findings for managers and SCG delineators.

Implications for management: Provides evidence that allows understanding how the SCG can reflect positively on task performance, results that can help SCG delineators in the configuration of control mechanisms that enable the performance of mid-level managers in their work activities.

Keywords: Managerial control systems. Enabling control. Information sharing. Organizational commitment. Task performance.

1 Introdução

O SCG consiste em mecanismos e instrumentos de controle que os gestores utilizam para influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho e para obter sua cooperação na convergência de esforços visando a implementação da estratégia empresarial (Chenhall, 2003) e a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais previamente definidos (Malmi & Brown, 2008). O desempenho da empresa começa no nível individual (Lunardi et al., 2020; Mahama & Cheng, 2013). Portanto, ações dos indivíduos podem ser moldadas pela estrutura e processos do SCG, por meio de metas, mudanças de pontos de referência e alterações nas crenças individuais (Souza & Beuren, 2018).

O SCG habilitante na visão de Adler e Borys (1996) a partir da teoria da formalização burocrática, permite aos indivíduos características habilitantes, como compartilhar informações, se envolver, compreender e desempenhar melhor suas tarefas de trabalho. Isso gera maior responsabilidade e autonomia, estimula o aprendizado e oportuniza informações sobre os processos, metas organizacionais e um melhor desempenho de tarefas (Adler & Borys, 1996; Mahama & Cheng, 2013). O SCG habilitante supõe que o sucesso organizacional é resultado de esforço coletivo e que a simetria entre os objetivos individuais e os da organização proporciona adesão à formalização para se atingir a eficiência nas tarefas (Adler & Borys,

1996). Conforme Englund e Gerdin (2015, p. 279) os resultados de um SCG habilitante depende de como “este é realmente desenvolvido e implementado em qualquer ambiente específico”.

Nessa lógica, a orientação habilitante dos processos de gestão pode impactar o comportamento do indivíduo e contribuir para o desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013; Santos et al., 2021). Estudos como os desenvolvidos por Mahama e Cheng (2013), Bedford (2015), Burney et al. (2017), Souza et al. (2017), Wang e Dyball (2019) e Santos et al. (2021), buscaram compreender de que forma os SCG impactam variáveis comportamentais e consequentemente contribuem para o desempenho de tarefas e das organizações. Na visão de Wang e Dyball (2019), os SCG tendem a melhorar a mentalidade e o comprometimento dos indivíduos no trabalho, contudo, a pesquisa na área contábil ainda não é considerada específica sobre como o uso destes sistemas impacta o comportamento e atitudes.

Apesar de diversas pesquisas terem identificado um efeito positivo do SCG habilitante no desempenho de tarefas (Ismail et al., 2019; Santos et al., 2021), a literatura (Souza & Beuren, 2018; Santos et al., 2021) revela que esta relação é considerada “complexa e influenciada por fatores externos e internos, contextuais, motivacionais e psicológicos” (Santos et al., 2021, p. 134). Portanto, estas evidências indicam que há outros fatores intervenientes que podem impactar na relação entre o SCG habilitante e o desempenho de tarefas. Conforme Zonatto et al. (2020), o desempenho no trabalho é influenciado por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que ao interagirem influenciam-se mutuamente, determinando o comportamento humano no trabalho. Sendo assim, pode-se admitir que os efeitos do SCG habilitante no desempenho de tarefas podem não ocorrer de maneira direta, mas mediado por outros fatores comportamentais intervenientes. Tais evidências denotam a necessidade de realização de novos estudos, de modo que se possa melhor compreender em que condições o uso do SCG habilitante reflete em melhor desempenho.

Nesta pesquisa propõem-se que o SCG habilitante influencia o desempenho de tarefas por meio do compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional. O compartilhamento de informações refere-se ao grau em que os subordinados compartilham e discutem informações com os seus superiores (Parker & Kyj, 2006) e a frequência de tais discussões cria oportunidades para os subordinados compartilharem suas percepções com os superiores (Nguyen et al., 2019). Assim, os SCG desempenham papel importante para que os indivíduos promovam o compartilhamento de informações privadas com os seus superiores (Coyte, 2019; Silva & Beuren, 2020) e consigam melhor desempenho nas suas atividades de trabalho (Lunardi et al., 2019; 2020; Nguyen et al., 2019). O comprometimento organizacional

“é uma identificação e envolvimento relativamente forte de uma pessoa em sua organização, é a atitude que reflete a lealdade dos funcionários à sua organização. É também o processo contínuo em que os funcionários expressam sua preocupação com a organização e o alcance dos objetivos organizacionais” (Hendri, 2019, p. 1212-1213). Deste modo, também pode ser impactado pelo SCG habilitante e resultar em melhor desempenho de tarefas (Hendri, 2019).

Evidências encontradas na literatura sugerem que os procedimentos habilitantes reforçam o comprometimento organizacional (Adler & Borys, 1996; Hendri, 2019) e possibilitam o uso da informação contribuindo para o êxito das tarefas (Ismail et al., 2019; Santos et al., 2021). Esses indícios são comprovados por Lunardi et al. (2020) e Nguyen et al. (2019), que apresentam os reflexos do compartilhamento de informações no desempenho gerencial e no estudo de Guidini et al. (2020), que evidenciaram uma relação positiva entre a configuração orçamentária adotada pelas empresas, o comprometimento organizacional e o desempenho. Estes resultados sugerem que o compartilhamento de informações pode ser uma importante variável condicionante a tais efeitos (Lunardi et al., 2019; 2020; Nguyen et al., 2019), pois facilita a comunicação organizacional e melhora a alocação de recursos, contribuindo para a definição dos papéis de trabalho e o desempenho esperado, o que tende a refletir positivamente no compromisso organizacional e no desempenho de tarefas dos gestores.

Nesse sentido, estas pesquisas fornecem um conhecimento relevante sobre uma possível relação entre o SCG habilitante, variáveis comportamentais e o desempenho de tarefas (Santos et al., 2021). No entanto, lacunas de pesquisa ainda necessitam ser exploradas. Uma lacuna decorre do fato de que são incipientes os estudos que contemplam aspectos de controle gerencial (SCG) e as variáveis comportamentais analisadas nesta pesquisa (compartilhamento de informações e comprometimento organizacional) e seus efeitos sobre o desempenho do indivíduo, no caso, o desempenho de tarefas. Uma vez que tais relacionamentos não foram investigados anteriormente sob a configuração proposta neste estudo, tais proposições estimulam a realização desta pesquisa. Portanto, pouco se sabe sobre se e como o desenho dos SCG habilitantes pode impactar nas variáveis propostas. Além disso, de acordo com Hendri (2019, p. 1209), “a empresa precisa gerenciar o comportamento dos membros de sua organização para ter recursos humanos cujas capacidades e comportamentos estejam de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa”, sendo que o SCG habilitante possui este propósito, podendo impactar nos comportamentos e no desempenho do indivíduo (Santos et al., 2021).

Diante da lacuna de pesquisa identificada na literatura, busca-se responder a seguinte questão: Quais os efeitos do sistema de controle gerencial habilitante no compartilhamento de

informações, no comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas? O objetivo consiste em analisar os efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial nas variáveis analisadas, a partir de uma amostra específica de profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil. Busca-se inferir sobre os efeitos habilitantes destes mecanismos de controle gerencial, capazes de influenciar o compartilhamento de informações no ambiente de trabalho e o comprometimento organizacional, e compreender os papéis intervenientes destas variáveis na relação existente entre o SCG e o desempenho de tarefas.

A pesquisa justifica-se pela relevância do tema e a oportunidade de se investigar os efeitos do SCG habilitante em variáveis comportamentais, bem como para se compreender os preditores do desempenho de tarefas de profissionais *controllers*. A pesquisa gerencial, sob a perspectiva comportamental na contabilidade, pode auxiliar as organizações no entendimento de fatores que podem impactar positiva ou negativamente o desempenho de tarefas, temática ainda pouco investigada neste campo de estudos (Zonatto et al., 2020). Outra justificativa parte dos argumentos de Santos (2019), pois aborda que a literatura é limitada em apresentar quais mecanismos e processos psicológicos estão ligados ao SCG habilitante e como estes sistemas de controle conduzem os comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho.

Espera-se realizar uma contribuição teórico-empírica ao destacar a importância dos efeitos habilitantes de um SCG no compartilhamento de informações, no comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas em empresas brasileiras. Estudos anteriores sistematizaram as características da formalização habilitante de Adler e Borys (1996) em sistemas organizacionais (Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018) e apresentaram o impacto de fatores comportamentais na eficácia da implementação de sistemas de controle (Chenhall, 2004; Mahama & Cheng, 2013; Santos et al., 2021), o que denota a relevância da análise proposta nesta pesquisa.

Os resultados deste estudo sugerem que, no desenho do SCG habilitante, deve ser considerado o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, para que se possa alcançar melhor desempenho de tarefas. O estudo fornece suporte para a relação direta entre o SCG habilitante e o desempenho de tarefas. Do mesmo modo, revela os efeitos habilitantes do SCG como antecedente capaz de potencializar o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados e o comprometimento organizacional. A interação entre estas variáveis resulta em melhor desempenho.

O estudo avança produzindo novos conhecimentos sobre o tema, indicando as interações existentes entre tais variáveis e seus efeitos no comportamento humano no trabalho, achados BANDEIRA, A. M., ZONATTO, V. C. S., DEGENHART, L., BIANCHI, M.

úteis a gestores e delineadores do SCG. Portanto, os efeitos diretos e positivos do SCG no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas, contribui para que as empresas configurem o SCG de forma que ofereça um maior compartilhamento de informações para que o comprometimento organizacional ocorra e consequentemente reflita em melhora no desempenho de tarefas dos profissionais *controllers*.

2 Hipóteses de pesquisa

2.1 Efeitos do sistema de controle gerencial habilitante

A teoria de formalização habilitante preconiza que o SCG é projetado para incentivar o compartilhamento de informações, a interação, a aprendizagem e a resolução de problemas pelos indivíduos (Ahrens & Chapman, 2004). O compartilhamento de informações envolve a comunicação ascendente de informações (subordinados à superiores) e a comunicação descendente (superior a subordinado) (Nguyen et al., 2019; Parker & Kyj, 2006). A acessibilidade da informação, por meio de um fluxo aberto de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, sugere relação direta entre o uso de SCG habilitante e o compartilhamento de informações (Simons, 1995). Isto ocorre pela busca de solução a problemas existentes.

No estudo de Coyte (2019), o efeito dos controles habilitantes sobre as normas e práticas comportamentais baseadas no trabalho ficou evidente a partir de uma comunicação mais aberta e cooperativa, proporcionando maior flexibilidade nas responsabilidades e melhor compreensão sobre os processos de trabalho, o que consequentemente aumentou a transparência interna e as oportunidades. Deste modo, o SCG habilitante contribui positivamente para que os profissionais compartilhem suas informações sobre o trabalho (Coyte, 2019). Além disso, o SCG pode ajudar os gestores a sobreviver em um ambiente competitivo, fornecendo informações úteis para o planejamento, controle, monitoramento e tomada de decisões (Ghasemi et al., 2019) e proporcionar assim, maior partilha de informações (Coyte, 2019).

Silva e Beuren (2020) também constataram que o uso de SCG apresenta relação positiva com o compartilhamento de informações, essencialmente quando se refere ao uso interativo. Assim, o compartilhamento de informações permite melhorar a colaboração entre os indivíduos, a responsabilidade pelos resultados e consequentemente a minimização de riscos organizacionais, a partir dos SCG. Portanto, o uso interativo de SCG é primordial para produzir informações e auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais (Silva & Beuren, 2020).

Estas evidências indicam que quando o SCG utilizado apresenta características habilitantes, este se torna mais propenso a potencializar o compartilhamento de informações

entre superior e subordinado. Assim, a primeira hipótese estabelece que: ***H1. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o compartilhamento de informações.***

O comprometimento organizacional é considerado uma disposição não só para realizar ações, mas para manter um estado de sentimentos afetivos positivos, tais como a lealdade em relação a algo (Hendri, 2019) e o desejo de permanecer na organização (Zonatto et al., 2018). Estes sentimentos fazem com que os gestores mobilizem recursos (psicológicos e atitudinais), que lhes permitem empreender maior esforço para o desenvolvimento de suas tarefas e podem ser potencializados pelo uso de SCG habilitante (Hendri, 2019).

O uso do SCG habilitante permite aos gestores uma melhor compreensão da lógica dos processos existentes na organização, entendendo rotinas e atividades a serem desenvolvidas, na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais. Isto ocorre por meio da transparência interna e global existente (Santos, 2019), mediante o uso do SCG. As características do SCG habilitante proporcionam aos gestores o estabelecimento de relações flexíveis e descentralizadas. Favorecem a comunicação explícita no ambiente organizacional entre todos os setores. As informações produzidas pelo SCG aumentam o conhecimento dos gestores e permitem uma melhor avaliação das atividades organizacionais a serem desenvolvidas (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Portanto, “os procedimentos de habilitação ajudam os funcionários comprometidos a realizar seu trabalho de forma mais eficaz e reforçam seu compromisso” (Adler & Borys, 1996, p. 83) com o trabalho e a organização.

Deste modo, “a compreensão do comprometimento organizacional contribuirá positivamente para a gestão da empresa na gestão de seus colaboradores”, sendo “o comprometimento organizacional dos colaboradores um fator que pode afetar o sucesso da empresa diante das mudanças do ambiente de negócios”. Além disso, se o compromisso organizacional refletir na identificação e envolvimento com as atividades organizacionais, consequentemente a empresa obterá o benefício crescente da lealdade e tal benefício do comprometimento organizacional pode ser obtido por meio de SCG (Hendri, 2019, p. 1213).

Estudos têm mostrado que o SCG habilitante contribui para o comprometimento organizacional, pois a formalização das atividades de trabalho está associada positivamente ao comprometimento (Hendri, 2019). Chong e Johnson (2007) explicam que a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho permite o desenvolvimento de estratégias ou planos eficazes, o que permite o esforço ao longo do tempo para o alcance de objetivos desejados. Dessa forma, a segunda hipótese estabelece que: ***H2. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o comprometimento organizacional.***

O SCG habilitante oferece mecanismos que suportam a resolução dos problemas por meio da habilidade e inteligência dos indivíduos no trabalho (Adler & Borys, 1996). Nesse sentido, o SCG é concebido para promover o alto envolvimento dos indivíduos no trabalho, pois inclui características como a tomada de decisão participativa, o uso de habilidades individuais e um sistema de informação de fluxo aberto. Estes elementos atuam para potencializar a qualidade do desempenho de tarefas destes profissionais (Santos et al., 2021).

O desempenho de tarefas é a eficácia com que os indivíduos realizam suas atividades de trabalho, durante a execução de suas atribuições laborais, atividades que contribuem para o alcance dos objetivos e resultados da organização (Mahama & Cheng, 2013). Envolve aspectos como a qualidade, pontualidade, eficiência e precisão do trabalho realizado (Mahama & Cheng, 2013) e é por meio do desempenho individual que se materializa o desempenho organizacional (Lunardi et al., 2020). A literatura sugere que as organizações se beneficiam do uso de SCG, de forma que os funcionários percebam que tais controles lhes permitem desempenhar melhor suas atividades (Burney et al., 2017). Além disso, “pesquisas da área de controle gerencial e de sistemas de informação têm sugerido que o desenho e o uso dos sistemas são mecanismos importantes que geram resultados individuais e organizacionais” (Santos et al., 2021, p. 140).

As evidências encontradas na literatura para a relação entre o SCG habilitante e o desempenho de tarefas têm apresentado resultados divergentes. Mahama e Cheng (2013) revelaram que os gestores que denotam seu sistema de custeio como mais habilitante, evidenciaram altos níveis de desempenho das tarefas. Ghasemi et al. (2019) indicaram que o uso de um SCG sofisticado contribui para melhorar o desempenho dos gestores, visto que pode ajuda-los a tomar decisões mais rápidas e corretas, o que refletirá na melhoria do desempenho das tarefas. Assim, um SCG adequado e sofisticado proporcionará aos gestores informações adequadas para estabelecer objetivos sobre o desempenho, ocasionando um desempenho de tarefas aprimorado (Ghasemi et al., 2019). Santos et al. (2021) também evidenciaram que as características informacionais presentes no desenho dos SCG influenciam positivamente o desempenho de tarefas. Por outro lado, Santos et al. (2019) constataram que diferentes tipos de controles contribuem de maneiras distintas na explicação do desempenho de gestores nas suas atividades. O estudo de Souza e Beuren (2018) concluiu que não se pode afirmar que um SCG habilitante possa levar diretamente a um melhor desempenho nas tarefas.

Esses resultados indicam que os efeitos do SCG habilitante no desempenho de tarefas podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de determinados condicionantes, presentes no ambiente organizacional, os quais explicam em que condições um melhor desempenho de

tarefas ocorre. Nesse sentido, o compartilhamento de informações e o compromisso organizacional podem ser elementos necessários para que isto ocorra (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Hendri, 2019). Destaca-se que os efeitos de reforço gerados pelo uso de SCG podem ser necessários para alcançar benefícios significativos de desempenho, visto que permitem encontrar soluções para os problemas (Bedford, 2015). Portanto, torna-se necessário, além da análise dos efeitos diretos de tais variáveis no desempenho, a avaliação de seus efeitos interativos conjuntos.

Assim, visando o teste dos efeitos diretos do SCG habilitante no desempenho de tarefas, se estabeleceu a terceira hipótese de pesquisa: ***H3. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o desempenho de tarefas.***

2.2 Efeitos do compartilhamento de informações e do comprometimento organizacional

O compartilhamento de informações é definido como a troca de informações entre os membros de uma organização, sobre os assuntos relacionados à entidade. Trata-se da comunicação estabelecida entre gestores superiores e subordinados, e demais membros da organização, com o propósito de promover a cooperação, pela conscientização das expectativas e capacidades das partes (Mahama, 2006). A busca pelo alcance dos objetivos organizacionais demanda que haja maior compartilhamento de informações no ambiente de trabalho, de modo que se possa melhor compreender o que é necessário ser realizado para alcançar os resultados desejados (Lunardi et al., 2019; 2020; Parker & Kyj, 2006).

Parker e Kyj (2006) sugerem que a motivação para compartilhar informações pode depender do compromisso organizacional do subordinado. Segundo estes autores, o comprometimento organizacional tem um efeito direto significativo sobre o compartilhamento de informações, o qual também exerce influência em novas comunicações estabelecidas na empresa (Lunardi et al., 2020). Isto porque o compartilhamento de informações favorece a confiança estabelecida entre as partes, melhorando sua relação e as condições para que ocorra a aprendizagem organizacional (Ahrens & Chapman, 2004).

Chen et al. (2006) também constataram que a comunicação (compartilhamento de informações) se relaciona com o comprometimento organizacional, sendo este um fator relacionado ao funcionário. Assim, a partir do momento que ocorre um maior compartilhamento de informações, os gestores tendem a serem mais comprometidos com a organização e apresentar atitudes como “(1) uma forte crença e aceitação de metas e valores da organização, (2) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização e (3) um forte

desejo de manter a participação na organização” (Mowday et al., 1979, p. 228). Dessa maneira, a quarta hipótese de pesquisa estabelece que: **H4. O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional.**

O compartilhamento de informações impacta na eficácia do desempenho de tarefas organizacionais, pois possibilitada que o superior desenvolva melhores estratégias para o subordinado (Bedford, 2015). A partilha de informações relevantes para o trabalho permite ainda uma melhor alocação de recursos, com vistas a apoiar o desenvolvimento das atividades a serem realizadas na unidade de responsabilidade do gestor subordinado (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj 2006). Tais condições oferecem um sistema adequado de apoio ao desenvolvimento de tarefas dos subordinados (Nouri & Parker, 1998). De acordo com Bedford (2015) é por meio de interações sucessivas (partilha de informações) que as organizações realizam modificações nos processos estabelecidos com vistas a aumentar a proficiência e a confiabilidade do desempenho das tarefas pelos superiores e subordinados.

O compartilhamento de informações também pode garantir que o subordinado receba apoio orçamentário adequado (Nouri & Parker, 1998). O estudo de Parker e Kyj (2006) indicou evidências que sugerem que o compartilhamento de informação vertical está associado positivamente ao desempenho gerencial. Estes resultados também são corroborados por Lunardi et al. (2020) no contexto brasileiro. Contudo, os achados de Diamantidis e Chatzoglou (2019) revelaram que a comunicação realizada no trabalho não influencia o desempenho das tarefas. Uma explicação para este resultado é que podem haver outros fatores que medeiam esta relação (compartilhamento de informações e desempenho de tarefas) (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Desta forma, acredita-se que o compartilhamento de informações é capaz de influenciar de maneira positiva e significativa o desempenho dos indivíduos no trabalho. Assim, a quinta hipótese estabelece que: **H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho de tarefas.**

Estudos no âmbito da gestão e psicologia organizacional aplicada indicam que o comprometimento organizacional aumenta o desempenho individual (Chen et al., 2006; Hendri, 2019; Ribeiro et al., 2018; Zonatto et al., 2018). Isto ocorre porque o comprometimento resulta em motivação, o que, por sua vez, leva a um desempenho no trabalho mais elevado (Hendri, 2019; Ribeiro et al., 2018; Zonatto et al., 2018). Conforme Ribeiro et al. (2018), funcionários com elevado comprometimento organizacional são mais comprometidos em contribuir para com o sucesso organizacional e assim, tendem a melhorar seu desempenho nas atividades.

Isto sugere que os indivíduos que se encontram mais comprometidos com a organização e seu trabalho, se tornam mais propensos a empreender maior esforço para o desenvolvimento das tarefas (Zonatto et al., 2018). Estes profissionais também gostam mais do seu trabalho, torcem pelo sucesso da empresa, aceitam as tarefas que lhe são atribuídas e tendem a permanecer na mesma (Mowday et al., 1979). Além disso, funcionários com forte comprometimento organizacional serão mais sérios e leais no trabalho e pensarão positivo sobre a organização com vistas a obtenção de melhor desempenho nas tarefas (Hendri, 2019).

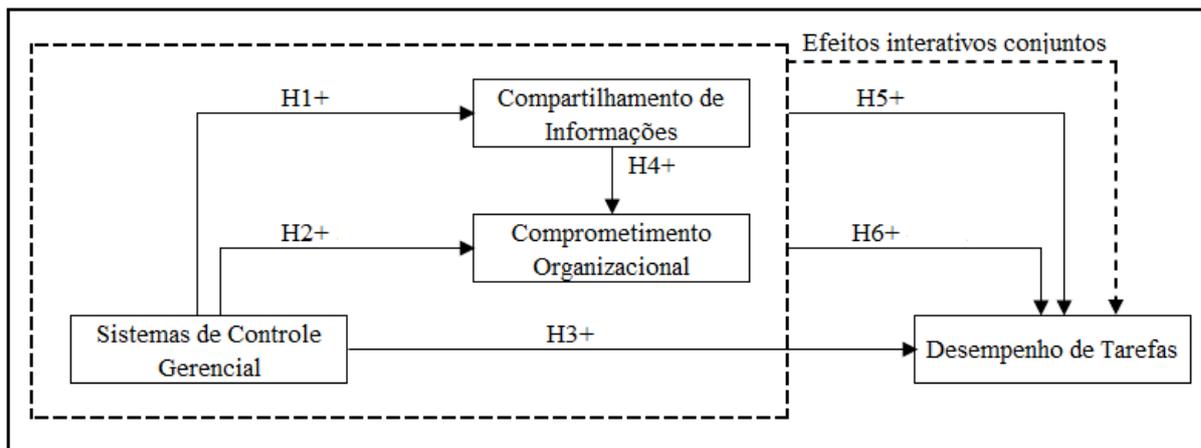
Apesar de tais proposições e as evidências positivas encontradas em alguns estudos desenvolvidos sobre o tema (Hendri, 2019; Ribeiro et al., 2018), há evidências que também revelam que o compromisso organizacional pode não estar diretamente ligado ao desempenho de tarefas (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Parker & Kyj, 2006). Isto porque seus efeitos também podem ser influenciados pela interação destas variáveis com outros elementos presentes no ambiente organizacional, como no caso desta pesquisa (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Parker & Kyj, 2006), através do compartilhamento de informações estabelecido na empresa. Desta forma, a sexta hipótese de pesquisa estabelece que: ***H6. O comprometimento organizacional influencia positivamente o desempenho de tarefas.***

No entanto, se reconhece que os efeitos de tais variáveis (compartilhamento de informações e comprometimento organizacional) podem não ocorrer de maneira direta no desempenho de tarefas, mas condicionados aos efeitos interativos conjuntos existentes no ambiente organizacional, decorrente da adoção e uso de SCG com características habilitantes, a predisposição dos atores institucionais em promover o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, e a existência de compromisso organizacional por parte dos gestores com os objetivos, metas e resultados desejados.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise e as hipóteses testadas no estudo.

Figura 1

Modelo teórico de análise e visão geral das hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

3 Método e procedimentos da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados. A pesquisa se classifica como descritiva, pois busca descrever os efeitos habilitantes do SCG nas variáveis analisadas. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, pois efetuou-se a interrogação direta a um grupo de gestores da área de controladoria de indústrias que atuam no País, por meio de um instrumento de coleta de dados (questionário).

A população estudada consiste em gestores da área de controladoria de indústrias com atuação no Brasil, que aceitaram o convite para participar da pesquisa, enviado pela rede de negócios *LinkedIn*[®]. Delimitou-se essa população visto que os *controllers* são responsáveis pela elaboração e implementação do SCG nas organizações. A literatura em psicologia sugere que a percepção desses indivíduos é um fator importante que afeta as atitudes e o comportamento dos membros da organização (Souza et al., 2017). Portanto, gestores que exercem influência no *design* do SCG utilizado nas empresas.

Após a determinação da população objeto de estudo, foram identificados gestores de indústrias brasileiras cadastrados na rede *LinkedIn*[®] e enviados 617 convites, no período entre março e abril de 2021. Houve 343 aceites de convites para conexão, para os quais foram encaminhados o *link* de acesso ao questionário elaborado para coleta de dados, criado no Google Docs. Destes, 102 gestores responderam voluntariamente o instrumento de pesquisa. O instrumento utilizado é composto por 27 questões objetivas, de múltipla escolha, com escala *Likert* de sete pontos, que avalia o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação as afirmativas apresentadas.

A Tabela 1 apresenta os construtos utilizados, sua operacionalização e definição.

Tabela 1
Construtos e definição operacional

Variáveis	Definições operacionais	Nº Ind.	Autores
Sistema de controle gerencial habilitante	Instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos indivíduos sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Adler & Borys, 1996).	9	Adler e Borys (1996)
Desempenho de tarefas	Nível de desempenho dos gestores na realização das suas tarefas específicas de trabalho (Mahama & Cheng, 2013).	6	Mahama e Cheng (2013)
Compartilhamento de informações	“Determina o grau em que os subordinados comunicam informações sobre as condições locais aos seus superiores” (Parker & Kyj, 2006, p. 34).	3	Parker e Kyj (2006)
Comprometimento organizacional	Determina o grau de comprometimento e envolvimento do indivíduo com a organização (Hendri, 2019).	9	Mowday et al. (1979)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Esses construtos foram utilizados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, como Souza et al. (2017) e Lunardi et al. (2020). Apesar disto, antes de sua aplicação, realizou-se o encaminhamento do questionário para apreciação de dois *controllers* de organizações industriais multinacionais e um docente, pesquisador da temática, Doutor em Ciências Contábeis, para avaliação da compreensibilidade das questões apresentadas para a realização da pesquisa e adequação dos conceitos. Com o questionário validado, realizou-se a coleta. Nesta etapa, como procedimentos éticos adotados, assegurou-se o anonimato da identificação dos participantes, sua organização, o tratamento consolidado dos dados e seu uso para fins acadêmicos e o direito do participante desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de qualquer justificativa.

Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica e importados para o *software* SPSS® para tratamento estatístico. Inicialmente realizou-se a análise estatística descritiva, observando-se os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão dos indicadores de cada construto de mensuração. Em seguida, realizou-se a análise fatorial exploratória, para validação dos constructos de mensuração, incluindo a análise de confiabilidade dos constructos, por meio do Alfa de Cronbach.

De posse da composição final dos constructos de mensuração, foi aplicado o teste de viés de método, para verificar qual o nível de variância total explicada entre todas as questões usadas no questionário, como recomendado por Bido et al. (2018). A seguir, realizou-se a análise das correlações existentes entre os constructos e a análise de caminhos (*path analysis*) para o teste das relações teóricas investigadas no estudo. Por fim, procedeu-se uma análise complementar, por meio de regressão linear, com o propósito de se investigar se as variáveis

de caracterização dos gestores (e das organizações em que atuam) podem explicar eventuais diferenças nas respostas obtidas em relação as variáveis estudadas.

4 Análise dos resultados

4.1 Estatística descritiva e validação dos constructos

Em relação a amostra analisada, verificou-se que 77% são gestores do sexo masculino, sendo que a idade predominante entre os respondentes que participaram da pesquisa é de 41 anos. De modo geral, o tempo médio de trabalho na empresa em que atuam é de 7 anos e o tempo médio de trabalho na função atualmente exercida é de 5 anos e 10 meses. O nível hierárquico da função dos respondentes é alto, sendo que 57% dos gestores percebem o nível de utilização do SCG para fins de avaliação de desempenho como alto.

Em relação às organizações nas quais os gestores participantes da pesquisa atuam, 60% são nacionais, sendo 42% de capital fechado. A maioria (87%) destas empresas possuem mais de 10 anos de existência, consistindo em empresas (83%) de grande porte, com faturamento anual maior que R\$ 40 milhões.

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise fatorial e descritiva dos dados.

Tabela 2
Resultados da análise fatorial e estatística descritiva

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
SCG	,911	,898	520,361	58,841	SCG1	,703	,494	1,00	7,00	5,94	1,43	CO1	,600	,360	2,00	7,00	6,50	0,79
CI	,938	,754	268,414	88,989	SCG2	,657	,432	1,00	7,00	5,17	1,42	CO2	,920	,847	1,00	7,00	6,00	1,29
CO	,898	,896	586,762	63,144	SCG3	,748	,560	1,00	7,00	5,15	1,45	CO3	,420	,177	1,00	7,00	4,82	1,75
DT	,778	,797	136,256	54,799	SCG4	,820	,673	1,00	7,00	5,14	1,62	CO4	,835	,697	1,00	7,00	5,80	1,30
					SCG5	,839	,704	1,00	7,00	5,69	1,45	CO5	,890	,791	1,00	7,00	6,13	1,22
					SCG6	,856	,732	1,00	7,00	5,50	1,53	CO6	,909	,826	1,00	7,00	5,63	1,42
					SCG7	,772	,596	1,00	7,00	5,58	1,44	CO7	,862	,744	1,00	7,00	5,65	1,50
					SCG8	,727	,528	1,00	7,00	4,81	1,59	CO8	,781	,609	1,00	7,00	4,53	1,65
					SCG9	,760	,578	1,00	7,00	4,94	1,53	CO9	-	-	1,00	7,00	6,47	0,94
					CI1	,945	,893	1,00	7,00	6,38	1,01	DT1	,714	,510	3,00	7,00	6,16	0,71
					CI2	,958	,917	1,00	7,00	6,40	0,96	DT2	-	-	1,00	7,00	5,79	1,04
					CI3	,927	,859	1,00	7,00	6,24	0,91	DT3	,774	,599	4,00	7,00	6,18	0,68
SCG	12,00	63,00	47,91	10,32								DT4	,770	,593	2,00	7,00	6,03	0,87
CI	3,00	21,00	19,02	2,71								DT5	,767	,588	4,00	7,00	6,17	0,60
CO	16,00	63,00	51,53	9,04								DT6	,671	,450	2,00	7,00	6,11	0,96
DT	23,00	42,00	36,43	3,39														

Legenda: SCG. Sistema de controle gerencial; CI. Compartilhamento de informações; CO. Comprometimento organizacional; DT. Desempenho de tarefas; Var. Variável; AC. Alfa de Cronbach; KMO. Medida de Adequação da Amostra; TEB. Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE. Variância Total Explicada; Ind. Indicador; CF. Carga Fatorial; Com. Comunalidades; Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; DP. Desvio Padrão. Indicadores excluídos do modelo de mensuração (CO9 e DT2).

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise estatística descritiva revelam que para todos os indicadores dos constructos SCG, compartilhamento de informações e comprometimento organizacional, se observou valores mínimos que representam o nível de discordância máximo em relação as afirmativas apresentadas. Estes resultados revelam que, em parte da amostra analisada na pesquisa, o SCG utilizado não apresenta características habilitantes para a execução das atribuições de trabalho desenvolvidas por estes profissionais. Estes *controllers* também não percebem o compartilhamento de informações entre superior e subordinados como algo presente, neste momento, no ambiente de trabalho. Estes profissionais também não se mostram totalmente comprometidos com a organização em que atuam.

No que se refere ao desempenho de tarefas, os indicadores precisão do trabalho realizado (DT1), eficiência operacional (DT4) e pontualidade no cumprimento das agendas de entregas (DT6), também revelam que estes profissionais não se encontram totalmente satisfeitos com seu desempenho de tarefas alcançado atualmente. Estes resultados reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, uma vez que as características habilitantes do SCG são apontadas como determinantes do comportamento humano no trabalho (Mahama & Cheng, 2013; Souza et al., 2017; Souza & Beuren, 2018). Do mesmo modo, que a partilha de informações é capaz de influenciar positivamente as atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho (Lunardi et al., 2019; 2020), refletindo positivamente em seu desempenho.

Conforme explicam Adler e Borys (1996) e Free (2007), o SCG com características habilitantes deve ser estruturado como um mecanismo capaz de favorecer a autonomia e a aprendizagem, uma vez que, nestas condições, promove relações flexíveis e descentralizadas, incentiva o domínio da tarefa, a participação e a comunicação na organização. O SCG habilitante possibilita o enfrentamento criativo de situações incertas, auxilia na concepção de atividades não convencionais e busca otimizar as relações e os recursos (Beuren & Santos, 2019). Gestores mais comprometidos com a organização se tornam mais propensos a comprometer-se com o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, na busca pelo alcance dos objetivos e resultados organizacionais desejados (Adler & Borys, 1996), tornando-se também mais propensos a compartilharem informações relevantes que podem resolver problemas encontrados no ambiente de trabalho (Lunardi et al., 2020).

Procurando-se avaliar a composição dos constructos de mensuração analisados na pesquisa, na sequência, procedeu-se a análise fatorial exploratória. Os resultados encontrados mostram que os valores de *Kayser-Meyer-Olkin* (KMO) são superiores a 0,7 em todos os constructos analisados, sendo todos os modelos de mensuração estatisticamente significativos.

O valor da variância total explicada é superior a 54% em todos os constructos. A análise de confiabilidade também revelou que todos os constructos apresentam resultados de Alfa de Cronbach superior a 0,77. Dois indicadores foram excluídos dos modelos de mensuração dos constructos comprometimento organizacional (CO9) e desempenho de tarefas (DT2).

Após a validação da composição final dos constructos de mensuração, procedeu-se o teste de Harman (*one fator test*), para se verificar a existência de viés de método (*common method bias*). Conforme Bido et al. (2018), o teste de viés de método é realizado quando o método em si é uma causa comum entre a variável dependente e a variável independente. Os resultados encontrados para este teste revelam que a variância total explicada pelo primeiro fator é de apenas 34,40%, o que indica a não existência de viés de método na amostra analisada.

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações.

Tabela 3

Matriz de correlações

Variáveis	SCG	CI	CO	DT
SCG. Sistema de Controle Gerencial	1			
CI. Compartilhamento de Informações	.341**	1		
CO. Comprometimento Organizacional	.507**	.482**	1	
DT. Desempenho de Tarefas	.289**	.099	.090	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 3 revelam uma associação positiva e significativa entre os constructos SCG, compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas, o que indica uma interação existente entre essas variáveis. Estas evidências sugerem que quando o SCG é percebido com características habilitantes, maiores tendem a ser os níveis de compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas. Do mesmo modo, percebe-se uma associação positiva e significativa entre o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional. Contudo, não há evidências de uma relação positiva e significativa entre estas variáveis e o desempenho.

4.2 Resultados e discussão

Portanto, torna-se oportuna a análise das interações existentes entre tais variáveis, de modo que se possa melhor compreender seus relacionamentos. A Tabela 4 apresenta os resultados da análise de trajetórias avaliadas mediante o modelo teórico elaborado (Figura 1).

Tabela 4
Resultados da análise de trajetórias

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CI	SCG	.341	3.633	.000*	.117	2.564	13.201	.000 ^b
CO	SCG	.387	4.544	.000*	.365	6.848	28.457	.000 ^b
	CI	.350	4.109	.000*				
DT	SCG	.324	2.872	.005*	.089	2.740	3.182	.027 ^b
	CI	.032	.285	.777 ^{ns}				
	CO	-.090	-.740	.461 ^{ns}				

Legenda: CI. Compartilhamento de informações; CO. Comprometimento organizacional; DT. Desempenho de tarefas; SCG. Sistema de controle gerencial; ^{ns}. Relação não significativa estatisticamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que o SCG tem relação direta e positiva com o compartilhamento de informações, o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. O compartilhamento de informações também apresentou relação direta e positiva com o comprometimento organizacional. Esses resultados sugerem que o SCG habilitante proporciona maiores níveis de compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas. As evidências denotam que o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional são elementos importantes do SCG adotado pelas organizações, podendo melhorar o desempenho de tarefas dos indivíduos e os resultados organizacionais. Contudo, isto não ocorre de maneira direta (causal), uma vez que as relações identificadas entre o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional não necessariamente refletem (de maneira direta) em melhor desempenho de tarefas.

Os resultados obtidos permitem aceitar a primeira hipótese: ***H1. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o compartilhamento de informações.*** Este resultado corrobora com os achados de Coyte (2019), Silva e Beuren (2020) e denotam que o fluxo de informações é ampliado em um SCG habilitante, permitindo o acesso imediato e o uso das informações por parte dos indivíduos, aumentando a percepção de suporte organizacional, confiança e apoio mútuo (Salehzadeh et al., 2014; Silva & Beuren, 2020). Esses resultados corroboram com os argumentos de Ahrens e Chapman (2004) e Free (2007), que indicaram que esse tipo de sistema é projetado para possibilitar a interação dos indivíduos, oportunizar situações de aprendizagem e resolução de problemas, incentivando o uso das informações.

Estes resultados reforçam a importância do SCG habilitante ser orientado para criar uma comunicação mais aberta e cooperativa (Coyte, 2019; Silva & Beuren, 2020), fornecer informações úteis para as atividades de planejamento, controle, monitoramento e tomada de decisões (Ghasemi et al., 2019), o que reflete no compartilhamento de informações entre os

profissionais *controllers*. Portanto, constatou-se a partir dos resultados encontrados que o SCG habilitante é essencial para produzir informações e auxiliar na partilha de informações e alcance das metas e objetivos propostos (Silva & Beuren, 2020).

As evidências encontradas também permitem aceitar a hipótese: **H2. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o comprometimento organizacional** e corroboram com os achados de Hendri (2019). Os resultados indicam que o SCG habilitante influencia no comportamento dos indivíduos no trabalho, no que se refere ao seu comprometimento com os objetivos da organização, o que ocorre por meio do compromisso com as tarefas desempenhadas e as metas estabelecidas pela organização (Hendri, 2019).

O SCG habilitante permite o envolvimento dos indivíduos nos processos desenvolvidos na empresa, por meio não apenas da execução das tarefas, mas também da possibilidade de decidir sobre a forma de execução, o que proporciona o aumento do sentimento de comprometimento nos indivíduos (Chong & Johnson, 2007) com suas atividades de trabalho e a organização como um todo, razão pela qual tornar-se mais propenso a empenhar-se pelo seu progresso. Os efeitos do SCG habilitante no comprometimento organizacional também podem ser justificados a partir da visão de Santos (2019), pois aborda que o uso de SCG habilitante permite uma maior compreensão dos processos, rotinas e atividades, o que conseqüentemente estimula um maior comprometimento com a organização e aumento da lealdade (Hendri, 2019).

Os resultados da pesquisa validaram ainda a terceira hipótese: **H3. O sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o desempenho de tarefas**. O SCG habilitante possibilita o aprendizado e o desenvolvimento de características importantes para o ambiente de trabalho, como a autonomia e a flexibilidade, que auxiliam os gestores na busca por soluções para a resolução de problemas e o alcance de melhor desempenho de tarefas. Essas evidências convergem com os achados do estudo de Bedford (2015), que indicaram que os controles interativos afetam o desempenho da empresa, uma vez que permitem aos gestores encontrar melhores soluções para os problemas existentes. Além disso, corroboram com os achados encontrados por Mahama e Cheng (2013), Ghasemi et al. (2019) e Santos et al. (2021).

Denota-se a partir dos resultados que o SCG habilitante contribui para com a execução das atividades de trabalho pelos gestores, resultando em maior desempenho de tarefas. Isto ocorre visto que as informações fornecidas em tempo hábil e com uma ampla gama de questões proporciona aos gestores uma melhor compreensão das atividades, o que melhora sua tomada de decisão e contribui para o desenvolvimento de suas tarefas no nível operacional e estratégico e reflete no desempenho de suas tarefas (Santos et al., 2021).

A quarta hipótese da pesquisa também foi validada: **H4. O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional.** O compartilhamento de informações entre superiores e subordinados é necessário para que se possa melhor compreender a realidade do ambiente de trabalho. Indivíduos (subordinados) possuem informações privadas que podem contribuir para a qualificação dos processos de gestão organizacional. Assim, quando participam dos processos de gestão, se tornam mais propensos a socializar informações privadas relevantes que dispõe (Lunardi et al., 2020).

Desta forma, o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho atua como um mecanismo de troca (de informações) que incentiva o comprometimento com os objetivos da organização (Chen et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). Estes resultados convergem com os achados de Parker e Kyj (2006), que concluíram que o compromisso organizacional é um importante antecedente do compartilhamento de informações. Para esses autores, a iniciativa de compartilhar informações é influenciada pelo comprometimento organizacional, uma vez que o compromisso gera o desejo de sucesso para organização, por parte do indivíduo. Portanto, tanto influencia quanto é influenciado pelo mesmo, visto que potencializa a comunicação futura. Sendo assim, maiores níveis de socialização organizacional resultam em maior comprometimento dos gestores para com a organização e seu trabalho. Este resultado também se assemelha aos achados encontrados por Chen et al. (2006).

As evidências encontradas nesta pesquisa não permitem confirmar a H5 (**H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho de tarefas**) e H6 (**H6. O comprometimento organizacional influencia positivamente o desempenho de tarefas**). Estes resultados divergem dos achados de Lunardi et al. (2020), que encontraram uma relação direta positiva e significativa entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial. Embora o compartilhamento de informações é um elemento caracterizador do SCG habilitante (Free, 2007), sua ocorrência está condicionada as interações existentes entre os fatores individuais e organizacionais, presentes no ambiente de trabalho (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Lunardi et al., 2019; Parker & Kyj, 2006). Este resultado evidenciado para o compartilhamento de informações, pode ser justificado na visão de Diamantidis e Chatzoglou (2019), pois os autores também não constataram uma relação significativa entre o compartilhamento e desempenho de tarefas e abordam que isto ocorre, visto há outros fatores que podem intervir nesta relação.

Do mesmo modo, divergem dos achados de Parker e Kyj (2006), que concluíram que o compartilhamento de informações influencia de maneira indireta à relação entre

comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. Diamantidis e Chatzoglou (2019) e Nouri e Parker (1998), também não encontraram uma relação direta e significativa entre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho. Por outro lado, Hendri (2019) e Ribeiro et al. (2018) encontraram uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas. Estes resultados contribuem para as organizações ao revelar que estas devem ser capazes de construir um forte compartilhamento de informações (Parker & Kyj, 2006) e compromisso organizacional como prioridade na gestão de desenvolvimento de recursos humanos, visto os seus reflexos no desempenho de tarefas e aumento da vantagem competitiva (Hendri, 2019).

Estas evidências para o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional reforçam a necessidade de se investigar os efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas na pesquisa, para que se possa melhor compreender suas interações e em que condições tais efeitos ocorrem no desempenho de tarefas (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5
Resultados do teste de robustez da análise dos efeitos interativos conjuntos

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
DT	SCG	-.040	-0.167	.868 ^{ns}	.104	2.703	5.765	.004 ^b
	SCGxCI	.359	1.510	.134 ^{ns}				
DT	SCG	.375	1.871	.064 ^{**}	.086	2.731	4.650	.012 ^b
	SCGxCO	-.098	-0.487	.627 ^{ns}				
DT	SCG	.200	1.156	.251 ^{ns}	.087	2.729	4.734	.011 ^b
	SCGxCIxCO	.108	0.626	.533 ^{ns}				
DT	SCGxCIxCO	.323	3.408	.001 [*]	.104	2.690	11.614	.001 ^b

Legenda: CI. Compartilhamento de informações; CO. Comprometimento organizacional; DT. Desempenho de tarefas; SCG. Sistema de controle gerencial; ^{ns}. Relação não significativa estatisticamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

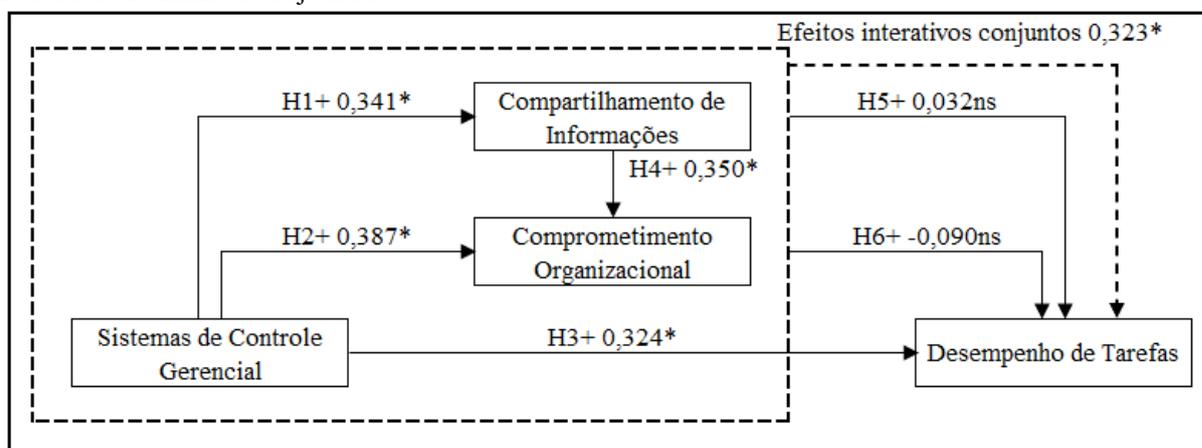
Como pode-se verificar a partir dos resultados apresentados na Tabela 5, o SCG interage com o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, influenciando positivamente o desempenho de tarefas dos *controllers*. Estas evidências revelam os efeitos interativos conjuntos das variáveis estudadas no desempenho de tarefas. Esses resultados reforçam as evidências encontradas na análise de trajetórias, indicando que o SCG habilitante é um importante preditor do desempenho de tarefas, influenciando positivamente as atitudes gerenciais dos *controllers* e o seu desempenho no trabalho.

Quando o SCG é percebido como um componente capaz de potencializar as atividades de trabalho desenvolvidas por estes gestores, aumentando seus conhecimentos sobre o que é necessário para aprimorar suas habilidades para a execução de tarefas, auxiliando na identificação de oportunidades de melhoria, a fim de se alcançar maior eficiência no trabalho, estes profissionais tendem a alcançar melhor desempenho. Nesta condição, estes profissionais também se mostram mais propensos a compartilharem informações privadas que dispõem, sob sua área de responsabilidade, relatando os problemas enfrentados pela organização e sugerindo possibilidades para a solução dos problemas existentes (Adler & Borys, 1996; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006).

O compartilhamento de informações, além de auxiliar a organização a sanar os problemas enfrentados, permitindo a identificação de alternativas viáveis para a solução de seus problemas, envolve e compromete os indivíduos com suas atribuições de trabalho, objetivos e metas estabelecidos (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020). Quando isto ocorre, estes profissionais se tornam mais dispostos a colocarem uma grande quantidade de esforço para a execução de suas atribuições de trabalho. Também se tornam mais propensos a aceitarem as tarefas que lhe são atribuídas, bem como, sentem orgulho de sua organização, desejando permanecer na mesma (Mowday et al., 1979; Zonatto et al., 2018), razão pela qual empenham-se mais para alcançar os resultados desejados.

A Figura 2 apresenta a síntese dos resultados das relações testadas na pesquisa.

Figura 2
Resultados da análise de trajetórias



Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, verifica-se que o SCG habilitante é um importante preditor para a melhoria do compartilhamento de informações e do comprometimento organizacional, capaz de influenciar positivamente o desempenho de tarefas dos *controllers*.

4.3 Análise complementar

A Tabela 6 apresenta os resultados da análise adicional realizada, a fim de identificar se as variáveis de caracterização dos gestores (e das organizações em que atuam) podem explicar eventuais diferenças nas respostas obtidas em relação as variáveis estudadas.

Tabela 6
Resultados da análise adicional

Var. Dependente		SCG	CI	CO	DT	Var. Dependente		SCG	CI	CO	DT	
Var. Independ.	Idade	Coeficientes	0.072	-0.087	-0.139	0.075	NacMult	Coeficientes	-0.017	0,176	-0.047	0.057
	Sexo		-0.071	-0.089	0.138	0.098	CapAber		-0.084	-0.245**	-0.257**	-0.090
	TTE		0.053	0.068	0.162	0.125	CapFech		-0.241*	-0.304*	-0.197**	-0.046
	TTF		0.006	-0.061	-0.035	0.181	CapSLtda		0.030	0.043	0.080	0.004
	NHF		-0.063	-0.131	0.104	-0.033	Idade		0.158	0.107	0.079	0.176
	NUSCGAD		0.551*	0.064	0.331*	0.113	Nº Func		-0.153	-0.083	-0.006	-0.166
							Fatur		-0.069	0.051	.147*	0.003
R ²		0.294	0.055	0.182	0.106	R ²		0.060	0.105	0.056	0.024	
Sig. Anova		.000 ^b	.488 ^b	.003 ^b	.091 ^b	Sig. Anova		.418 ^b	.096 ^b	.476 ^b	.888 ^b	

Legenda: SCG. Sistema de controle gerencial; CI. Compartilhamento de informações; CO. Comprometimento organizacional; DT. Desempenho de tarefas; TTE. Tempo de trabalho na empresa; TTF. Tempo de trabalho na função; NHF. Nível hierárquico da função; NUSCGAD. Nível de utilização do SCG para fins de avaliação de desempenho; NacMult. Nacional e multinacional; CapAber. Capital Aberto; CapFech. Capital Fechado; CapSLtda. Capital sociedade Ltda.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise dos dados de caracterização dos gestores, os resultados fornecem indícios de que, na amostra analisada, o nível de utilização do SCG na avaliação de desempenho está positivamente relacionado com o uso do SCG habilitante e com o comprometimento organizacional. Esses resultados revelam que organizações que adotam o SCG e o usam para avaliar o desempenho de gestores são mais propensas a apresentar SCG com características habilitantes. Nessas organizações os gestores são mais propensos a apresentarem maiores níveis de comprometimento organizacional. As condições de trabalho refletem diretamente nas ações humanas. Assim, um ambiente de trabalho adequado, que oferece suporte e apoia o desenvolvimento das atividades dos gestores, oportuniza sua identificação com a empresa e maior compromisso com as tarefas a serem executas (Mowday et al., 1979; Zonatto et al., 2018).

Em relação aos dados de caracterização da organização, os resultados fornecem indícios de que, na amostra analisada, gestores de organizações constituídas sobre a forma de sociedade

anônima de capital fechado são menos propensos a perceberem os efeitos habilitantes do SCG. Estes gestores também são menos propensos ao compartilhamento de informações e aparentam um menor comprometimento organizacional. Estas evidências, relacionadas ao compartilhamento de informações e ao comprometimento organizacional, também são observadas na amostra de gestores de sociedades anônimas de capital aberto.

Esses resultados chamam a atenção para a necessidade de que tais organizações revisem a estrutura de seu SCG adotado, uma vez que o SCG habilitante se constitui em um importante instrumento de gestão utilizado para favorecer a partilha de informações, além de ser estruturado para melhorar a busca por soluções a problemas existentes nas organizações, favorecendo o conhecimento interno e influenciando positivamente o desempenho de tarefas dos gestores (Adler & Borys, 1996; Souza et al., 2017; Souza & Beuren, 2018).

Há que se considerar que a coleta de dados foi realizada no período de pandemia, razão pela qual a análise das interações entre as variáveis estudadas, melhor explicam os preditores do desempenho de tarefas. Neste caso, corroborando para a existência de efeitos interativos conjuntos de tais variáveis no desempenho. Sendo assim, pode-se inferir que, quando organizações industriais que atuam no País adotam SCG com características percebidas pelos *controllers* como habilitantes, estes profissionais se tornam mais propensos a compartilhar informações privadas que dispõe, apresentando maiores níveis de comprometimento organizacional e alcançando melhor desempenho no trabalho.

6 Considerações finais

Essa pesquisa analisou os efeitos do SCG habilitante no compartilhamento de informações, no comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. Do ponto de vista teórico, o estudo contribuiu para a literatura ao apresentar os resultados para um modelo de análise em que o SCG habilitante é antecedente de variáveis comportamentais, que potencializam a comunicação organizacional, por meio do compartilhamento de informações e do comprometimento organizacional dos gestores.

O sistema habilitante possui características como a transparência interna (Adler & Borys, 1996), cujo fator de sucesso é o acesso à informação (Ahrens e Chapman, 2004), o que é obtido por meio do compartilhamento de informações entre superior e subordinados. A característica habilitante do SCG permite domínio e autonomia dos gestores para a execução de suas tarefas, contribuindo para o comprometimento dos gestores com as metas e objetivos

organizacionais estabelecidos (Adler & Borys, 1996; Hendri, 2019). Essas percepções tornam os gestores mais propensos a um melhor desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013).

Isto ocorre quando os gestores se tornam conhecedores de suas atribuições de trabalho, condições para a execução de suas tarefas e recursos existentes. A partilha de informações favorece o aperfeiçoamento dos processos de gestão e a busca por soluções a problemas organizacionais identificados (Lunardi et al., 2020). A resolutividade dos problemas organizacionais permite o desenvolvimento adequado das atividades a serem realizadas, na busca pelo alcance dos resultados organizacionais desejados. Portanto, condições para o alcance de melhor eficiência operacional. Esta interação estimula a comunicação futura, favorecendo uma nova socialização de informações, aprimorando a comunicação organizacional e as condições de aprendizagem existentes neste ambiente. Do mesmo modo, refletem em maior compromisso dos gestores para com a organização e seu trabalho.

Estes resultados revelam importantes implicações ao campo de estudos, uma vez que também denotam que, em parte da amostra analisada, verificou-se não haver uma estruturação de controle gerencial percebida como habilitante, capaz de produzir conhecimentos que qualifiquem a capacidade de atuação dos *controllers*, quando da execução de suas atribuições de trabalho. Neste ambiente, também se identificam baixos níveis de interação entre superiores e subordinados, o que compromete a comunicação organizacional e fragiliza o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho.

Sob estas condições, também se constatou baixa identificação profissional com a empresa e com as tarefas executadas, bem como, problemas decorrentes da imprecisão do trabalho realizado, ineficiência operacional e atraso no cumprimento das agendas de entregas. Estas evidências contrapõe a utilidade (teórica) do SCG adotado nas empresas, uma vez que este deve ser estruturado para apoiar o desenvolvimento das atividades dos gestores. Quando isto não ocorre, estes profissionais tendem a não perceber sua utilidade, o que pode refletir na não legitimação dos instrumentos de controle adotados e seu não uso.

Os achados ampliam os conhecimentos teóricos existentes para a análise das relações entre o SCG habilitante, compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas. Também possibilitam o aprimoramento dos sistemas de gestão das organizações, ao permitir a identificação das condições em que seu uso pode refletir positivamente em atitudes e comportamentos gerenciais proativos e em melhor desempenho de tarefas. Diante do exposto, pode-se concluir que o SCG habilitante é determinante para a obtenção de um melhor desempenho de tarefas, sendo capaz de melhorar a comunicação

organizacional, potencializando o compartilhamento de informações existentes no ambiente organizacional e o compromisso dos gestores com o trabalho realizado.

Estes resultados contribuem para as organizações ao demonstrar que “o fenômeno do aumento da concorrência entre as empresas e sua necessidade de responder efetivamente às condições operacionais em rápida mudança, bem como aos requisitos de pessoal, aumentou a necessidade de identificar os fatores que afetam o desempenho dos funcionários” (Diamantidis & Chatzoglou, 2019, p. 171). Além disso, contribuem para com os profissionais *controllers*, visto que os resultados podem ser utilizados como uma diretriz para o aprimoramento dos SCG e o investimento em mais atividades de planejamento e controle, que serão conseqüentemente acompanhadas por uma melhoria na comunicação, comprometimento, competitividade e desempenho nas atividades (Ghasemi et al., 2019).

O estudo apresenta algumas limitações, que não permitem a generalização dos resultados. Contudo, os achados estimulam a realização de novos estudos sobre o tema. As evidências encontradas sugerem que outras variáveis, não observadas, podem influenciar a relação existente entre o SCG e o desempenho de tarefas. Aspectos relacionados as condições de trabalho, estrutura organizacional e atuação dos supervisores podem ser questões a serem observadas em pesquisas futuras. A realização de estudos que identifiquem os antecedentes da estruturação de um SCG com características habilitantes também pode fornecer novas informações sobre o tema. Do mesmo modo, os efeitos em outras variáveis conseqüentes, como a comunicação e aprendizagem organizacional, a capacidade de inovação das empresas e o seu desempenho. Tais indicações, constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

Referências

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Beuren, I. M., & Santos, V. dos. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>

- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. <https://doi.org/10.2308/isys-51624>
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H. (2004). The role of cognitive and affective conflict in early implementation of activity-based cost management. *Behavioral Research in Accounting*, 16(1), 19-44. <https://doi.org/10.2308/bria.2004.16.1.19>
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Review*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1073-1097. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2013-1237>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Englund, H., & Gerdin, J. (2015). Developing enabling performance measurement systems: on the interplay between numbers and operational knowledge. *European Accounting Review*, 24(2), 277-303. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Free, C. (2007). Supply chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933. <https://doi.org/10.1506/car.24.3.9>
- Ghasemi, R., Habibi, H. R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2017-0013>
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Schlup, D. (2020). Evidências da relação entre participação orçamentária, ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-19. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Ismail, T., Meutia, M., & Umami, N. (2019). Enabling management control in improving the performance of SMEs. *Management Science Letters*, 9(11), 1823-1832. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.009>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do Envolvimento no Trabalho em Atitudes Gerenciais, Compartilhamento de Informação e no Desempenho de Controllers no Contexto Orçamentário. *RBGN - Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 21(3), 540-562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>

- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98-116. <https://doi.org.ez47.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Nouri, H.; Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Ribeiro, N., Yücel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917; <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Salehzadeh, R., Asadi, A., Khazaei Pool, J., Reza Ansari, M., & Haroni, A. (2014). The influence of perceived organizational support on dimensions of learning organization: an empirical study of SMEs in Iran. *The Learning Organization*, 21(3), 206-219. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2013-0040>
- Santos, V. dos. (2019). *Vertical Influência dos sistemas de controle gerencial no comportamento dos indivíduos: experimentos sob a lente da teoria do nível da interpretação* [Tese de Doutorado em Ciências Contábeis] - Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1), 38-58. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3
- 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. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5632>

- Silva, A., & Beuren, I. (2020). Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 3-22. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130101>
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho, *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Souza, G. E., Anzilago, M., & Beuren, I. M. (2017). Efeito da Percepção Habilitante dos Sistemas de Custeio pelos Gestores no Desempenho de suas Tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 416-441. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2017v21n3a6
- Wang, A., & Dyball, M. C. (2019). Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships. *Accounting & Finance*, 59(3), 1835-1868. <https://doi.org/10.1111/acfi.12408>
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>
- Zonatto, V., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>