

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – PPGCONT
MESTRADO ACADÊMICO EM CONTABILIDADE

JULIA BEHLING EHLERT

EFEITOS DO USO DIAGNÓSTICO, INTERATIVO E COMBINADO DO CONTROLE
NA PRODUTIVIDADE E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

Rio Grande/RS
2024

JÚLIA BEHLING EHLERT

EFEITOS DO USO DIAGNÓSTICO, INTERATIVO E COMBINADO DO CONTROLE
NA PRODUTIVIDADE E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCONT, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do título de Mestre em Contabilidade. Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de pesquisa: Controladoria e controle gerencial

Orientador: Prof. Dr. Anderson Betti Frare

Rio Grande/RS
2024

Ficha Catalográfica

Ubirajara Buddin Cruz – CRB 10/901
Biblioteca Campus Capão do Leão - UFPel

E33e Ehlert, Júlia Behling
Efeitos do usodiagnóstico, interativo, e combinado do controle na produtividade e no desempenho das tarefas / Júlia Behling Ehlert ; Anderson Betti Frare, orientador. — Rio Grande, 2024.
64 f. : il.

Dissertação (Mestado em Contabilidade) — Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2024.

1. Sistemas de controle gerencial. 2. Alavancas de controle de Simons. 3. Combinação de controles. 4. Produtividade. 5. Desempenho de tarefas. I. Frare, Anderson Betti, orient. II. Título.

CDD: 658.404

JÚLIA BEHLING EHLERT

EFEITOS DO USO DIAGNÓSTICO, INTERATIVO E COMBINADO DO CONTROLE
NA PRODUTIVIDADE E NO DESEMPENHO DE TAREFAS

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande – FURG com requisito ao título
de Mestre em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCONT.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Anderson Betti Frare
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Orientador

Prof. Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Coorientadora

Prof. Dr. Alexandre Costa Quintana
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Membro interno

Prof. Dr. Rodrigo Rengel
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
Membro externo

Prof. Dr. Vanderlei dos Santos
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
Membro externo

Rio Grande, 23 de Abril de 2024.

Para aqueles que sempre acreditaram e me
encorajaram a ir em busca dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar na direção correta em relação as minhas escolhas e também por colocar em meu caminho pessoas especiais que fazem a diferença durante nossa trajetória de vida. Expresso minha gratidão e com a certeza que nada é em vão, todo o esforço é recompensado.

Agradeço à minha família. Aos meus pais Leani e Edison, por terem me transmitido os valores essenciais para a formação do meu caráter, fundamentais não apenas na jornada acadêmica, mas também para a pessoa que me tornei e na profissional que irei me tornar. Ao meu noivo Carlos Eduardo, pelas palavras de incentivo quando cogitei abandonar um emprego e mudar de cidade para fazer o mestrado. Sua presença e apoio nesse período foram fundamentais para que esse título seja possível. Sou grata a Deus por ter o privilégio de poder dividir minha vida contigo, a caminhada da vida com certeza é mais leve ao seu lado.

A minha irmã Amanda e a minha prima Cátia, vocês sempre foram um exemplo em minha vida. Me guiaram e me mostraram que é possível ir em busca do que queremos, mesmo que inicialmente pareça impossível. Agradeço por ter pessoas inspiradoras ao meu lado. Aos meus avós paternos, que mesmo não me acompanhando mais presencialmente, tenho certeza que iluminam meu caminho e continuam torcendo pelo meu sucesso, da mesma forma que tive o privilégio de acompanhar em vida. E para os demais, tios, tias, primos e amigos, cada um de vocês contribuiu de forma significativa durante essa trajetória, sejam pelos desabafos em reuniões de família ou pelo chimarrão no fim de tarde para arejar a cabeça depois de um dia difícil e por vibrar em cada conquista comigo.

Aos professores do PPGCont, Alexandre, Débora, Fernanda e Marco, suas aulas foram essenciais para a elaboração desta dissertação. Pelas dicas passadas, trabalhos e conteúdos apresentados, talvez no momento não fizessem tanto sentido, mas hoje reconheço a importância. Agradecimento especial para a Ana, não apenas pela orientação na jornada acadêmica, mas também pela ajuda e apoio fornecido desde o primeiro dia de aula, por servir como uma base de apoio e pelas dicas de como aproveitar e otimizar o tempo que residi na cidade.

Ao meu orientador Anderson, ressalto que sua humildade e simplicidade foram um diferencial na condução deste trabalho. Sua capacidade de ajudar já estava presente desde o início do curso, quando aproveitávamos sua presença no laboratório para tirar dúvidas e buscar sugestões de temas de pesquisa. Agradeço pelos “macetes” que me ensinastes, por toda dedicação em sempre ir em busca de um trabalho melhor, não importando horário ou dia da

semana e, principalmente, de depositar a confiança em mim em acreditar na minha capacidade de fazer um trabalho com o “padrão de qualidade nível Anderson”.

Aos colegas Everson, Narcélio, Mayara e Paulo, a convivência com vocês foi de grande validade, vários momentos e angústias compartilhadas e sempre dispostos a auxiliar nas atividades para que ninguém ficasse para trás. Um agradecimento especial a Luana, minha dupla de artigos, de conquistas, desabafos e também fofocas. Obrigada pelo conhecimento compartilhado; admiro a pessoa que és. Um agradecimento muito especial também a Juliana, parceira de laboratório, conversas sérias, ou não, um bom mate, um docinho e muito trabalho sendo feito. Admiro tua determinação e teu modo de encarar a vida, com certeza muito sucesso lhe espera.

Por fim, um agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível superior – CAPES, agradeço a bolsa concedida e assim, tornar tudo isso possível.

“Aquele que pensa positivo, vê o invisível, sente o intangível e alcança o impossível”
— Winston Churchill.

RESUMO

EHLERT, J. B., **Efeitos do uso diagnóstico, interativo, e combinado do controle na produtividade e no desempenho de tarefas.** 2024. 64 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande, 2024.

Os sistemas de controle gerencial (SCG) possibilitam a identificação de comportamentos e resultados desejados, orientação assertiva aos colaboradores e, também a restringir a liberdade da decisão e a autonomia dos funcionários. Este estudo aborda especificamente o uso diagnóstico e interativo dos SCG. O uso interativo estimula a busca de oportunidades e propicia o diálogo, enquanto o uso diagnóstico cria restrições e garante o cumprimento das ordens. A combinação de controles não significa o igual equilíbrio do uso dos controles, pois os benefícios de um controle são ampliados pelo incremento no uso do outro, resultando em uma complementaridade entre eles. A compreensão da funcionalidade dos SCG é um aspecto fundamental à maioria das organizações, pois a capacidade de gestão tem efeitos na produtividade do trabalho e além disso, compreender os fatores relacionados ao comportamento humano é relevante, uma vez que é a principal explicação para a variância em relação ao desempenho. O desempenho de tarefas, tem foco específico no desempenho dos indivíduos em suas tarefas do trabalho e está associado à aptidão de um indivíduo para cumprir os objetivos do trabalho. Diante disso, o objetivo desta dissertação é investigar os efeitos do uso diagnóstico, interativo e combinado (diagnóstico x interativo) do controle na produtividade e no desempenho de tarefas. Os dados foram coletados por meio de uma *survey single entity* com funcionários de uma grande empresa brasileira do setor de varejo, obtendo 110 respostas válidas. Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A partir dos resultados, conclui-se que de forma isolada, o uso diagnóstico não apresenta efeitos significativos na produtividade e no desempenho de tarefas. O uso interativo do SCG apresenta um efeito indireto no desempenho de tarefas por meio da produtividade. Notavelmente, evidenciou-se que o uso combinado dos controles apresenta efeitos diretos e positivos sobre a produtividade e no desempenho de tarefas, suportando que a combinação de controles apresenta funcionalidades essenciais para a promoção da produtividade e do desempenho de tarefas. Em adição, ressalta-se que a combinação de controles gera o efeito “habilitante”, onde um SCG cria condições para que outro sistema contribua para a resolução de um problema de controle. A partir dos resultados obtidos, este estudo apresenta implicações teóricas ao acrescentar na literatura do SCG resultados da combinação de controles e construtos relacionados com o desempenho individual, como a produtividade. As implicações gerenciais consistem em demonstrar que o uso apropriado e de forma combinada dos controles proporciona maior produtividade e desempenho de tarefas dos colaboradores. Além disso, os resultados desta pesquisa colaboram para promoção de maior produtividade e otimização de recursos, contribuindo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que consiste em promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial. Alavancas de Controle de Simons. Combinação de controles. Produtividade. Desempenho de tarefas.

ABSTRACT

EHLERT, J. B., **Effects of diagnostic, interactive, and combined use of control on productivity and task performance.** 2024. 64 p. Dissertation (Master's in Accounting) - Federal University of Rio Grande - FURG, Rio Grande, 2024.

Management control systems (MCS) enable the identification of desired behaviors and outcomes, assertive guidance for employees and also restrict the freedom of decision-making and employee autonomy. This study addresses specifically the diagnostic and interactive use of MCSs. Interactive use stimulates the search for opportunities and encourages dialog, while diagnostic use creates restrictions and ensures compliance with orders. The combination of controls does not mean an equal balance in the use of controls, as the benefits of one control are amplified by the increased use of the other, resulting in a complementarity between them. Understanding the functionality of MCSs is a fundamental aspect for most organizations, as management capacity has an effect on work productivity and understanding factors related to human behaviour is also relevant, as it is the main explanation for performance variance. Task performance focuses specifically on the performance of individuals in their work tasks and is associated with an individual's ability to fulfill work objectives. Therefore, the aim of this dissertation is to investigate the effects of diagnostic, interactive and combined (diagnostic x interactive) use of control on productivity and task performance. The data was collected by a survey single entity with employees of a large Brazilian company in the retail sector, obtaining 110 valid responses. The Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique was used to analyze the data. Based on the results, it can be concluded that, in isolation, diagnostic use has no significant effect on productivity and task performance. Interactive use of the MCS has an indirect effect on task performance through productivity. Notably, the combined use of controls was found to have direct and positive effects on productivity and task performance, supporting that the combination of controls has essential functionalities for promoting productivity and task performance. In addition, it should be noted that the combination of controls generates the “enabling” effect, where a MCS creates the conditions for another system to contribute to solving a control problem. Based on the results obtained, this study presents theoretical implications by adding to the MCS literature the results of control combination and constructs related to individual performance, such as productivity. The managerial implications consist of demonstrating that the appropriate and combined use of controls provides greater productivity and task performance for employees. In addition, the results of this research help to promote greater productivity and optimization of resources, contributing to Sustainable Development Goal (SDG) 8 of the United Nations (UN) 2030 Agenda, which consists of promoting sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.

Keywords: Management Control Systems. Simons' Levers of Control. Combination of controls. Productivity. Task performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tarefas executadas de acordo com o uso dos controles	27
Quadro 2 - Comportamentos no uso diagnóstico e interativo dos controles	28
Quadro 3 - Mensuração das variáveis.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Teórico.....	33
Figura 2 - Efeito da combinação de controles na produtividade	45
Figura 3 - Efeito da combinação de controles no desempenho de tarefas.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil do respondente.....	39
Tabela 2 - Estatísticas descritivas e cargas fatoriais dos itens do questionário.....	40
Tabela 3 - Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente dos construtos	41
Tabela 4 - Correlações e validade discriminante.....	42
Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural PLS	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE - variância média extraída

CMB - *common method bias*

CR - Confiabilidade composta

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

HTMT - *heterotrait-monotrait ratio of correlations*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NRB - *non-response bias*

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB – Produto interno Bruto

PLS-SEM - Modelagem de Equações Estruturais por mínimos quadrados parciais

PMS - *Performance measurement systems*

SCG - Sistemas de Controle Gerencial

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização	16
1.2 Lacuna e problema de pesquisa	18
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivos Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Contribuição do estudo	21
1.5 Estrutura da dissertação	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. Produtividade e Desempenho de Tarefas	24
2.2. Controle Gerenciais, Produtividade e Desempenho de Tarefas	25
2.2.1 Uso diagnóstico	28
2.2.2 Uso interativo	30
2.2.3 Uso combinado dos controles	31
2.3 Modelo teórico	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 Classificação da pesquisa	35
3.2 Delimitação da população da pesquisa	35
3.3 Mensuração das variáveis	36
3.4 Coleta e análise dos dados	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	39
4.1 Perfil do respondente	39
4.2 Modelo de mensuração	40
4.3 Análises detalhadas dos efeitos moderadores	44
4.4 Discussão dos resultados	47
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	50
5.1 Implicações teóricas	51
5.2 Implicações gerenciais	52
5.3 Limitações do estudo	53
5.4 Sugestão de pesquisas futuras	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	62

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	63
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A informação é um elemento crucial para o estabelecimento de rotinas de coordenação e assim, ressalta-se a relevância da utilização de mecanismos para comunicar as informações aos membros das equipes e motivá-los à congruência e objetivos com a organização (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Estes mecanismos são conhecidos como Sistemas de Controle Gerencial (SCG), definidos como “rotinas e procedimentos baseados em informações usados pelos gerentes para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais” (Simons, 1995, p. 170).

Os SCGs oferecem estruturas estáveis e adaptáveis que facilitam a comunicação entre gestores, possibilitando que novas informações tenham rápidas reações (Davila; Foster; Oyon, 2009). Uma das abordagens mais clássicas para examinar o SCG é o *framework* “Alavancas de Controle”, de Simons (1995), que consiste em quatro alavancas de controle (crenças, restritivo, diagnóstico e interativo). É um *framework* amplamente empregado para compreender como SCG são utilizados para direcionar o comportamento dos colaboradores e assim alcançar os objetivos organizacionais com êxito (Bellora-Bienengräber; Derfuss; Endrikat, 2023; Cardinal; Kreutzer; Miller, 2017; Martyn; Sweeney; Curtis, 2016; Widener 2007; Kruis; Speklé; Widener, 2016;).

Os sistemas de crenças e restritivo são focados na definição do domínio estratégico e na cultura organizacional, não se relacionando com o uso de medidas de desempenho. Por outro lado, o sistema de controle diagnóstico é utilizado para monitorar e recompensar metas especificadas por meio de variáveis de desempenho e o sistema interativo é usado para expansão da busca de oportunidades e aprendizado (Bisbe; Otley, 2004). Ou seja, os SCG são usados de forma diagnóstica para garantir que a organização esteja no caminho certo para atingir os objetivos pretendidos e, também pode ser usado interativamente para assegurar que as informações sejam compartilhadas vertical e horizontalmente por toda a organização (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Nesta pesquisa serão exploradas exclusivamente duas alavancas de controle: Diagnóstico e Interativo. A escolha justifica-se devido a forma de utilização de cada alavanca, conforme destacado.

Diversas pesquisas já abordaram a utilização específica do uso diagnóstico e interativo dos controles. Por exemplo, Su, Baird e Schoch, (2015) examinaram a associação entre as abordagens interativas e diagnósticas e a relação entre os estágios do ciclo de vida organizacional. Hofmann, Wald e Gleich (2012) analisaram os determinantes e efeitos do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle, com foco específico no uso de orçamentos.

Nuhu, Baird e Su (2022) exploraram as associações entre o uso interativo e diagnóstico da alta administração em medidas de desempenho financeiro e não financeiro com a criatividade.

Ressalta-se que o uso diagnóstico e o uso interativo do SCG podem ser complementares. A distinção entre os dois está na forma como os gestores os utilizam e com isso, o controle diagnóstico é usado para implementação de estratégias de forma eficaz e conservar a atenção da gestão e para avaliações e recompensas (Simons, 2000). O uso interativo dos controles está vinculado a ações, pois o objetivo comum do uso interativo de SCG é a ação contínua e propor formas para a melhor reação em projetos organizacionais (Simons, 1995).

O propósito do SCG é a transmissão de informações de dados financeiros e não financeiros que influenciam na tomada de decisões gerenciais (Simons, 2000). Assim, ao usar sistemas de controle, os gerentes podem identificar comportamentos e resultados desejados, proporcionar orientação assertiva aos colaboradores e, também restringir a liberdade da decisão e a autonomia dos funcionários, resultando em uma tensão na forma como os gerentes podem usar os controles para melhorar o desempenho de sua equipe (Van Triest; Young; Chen, 2023). Dessa forma, entender a eficácia dos SCG representa um aspecto fundamental à maioria das organizações empresariais (Goebel; Weißenberger, 2017).

O sistema adotado na organização influencia na maneira como os usuários individualmente conduzem seu trabalho, pois à medida que experimentam características dos sistemas, os gestores devem avaliar o resultado e o sucesso do uso de cada tipo de sistema, isso porque as respostas comportamentais dos usuários em relação aos SCG são significativamente influenciadas de acordo com as percepções individuais (Mahama; Cheng, 2013). Assim, o sucesso dos membros em executar as ações pretendidas está associado a instrução e a habilidade gerencial, visto que a capacidade do gerente em tomar as decisões, reflete na organização (Ghosh, Huang e Sun, 2020).

A transparência na coordenação das rotinas propiciada pelos controles diagnóstico e interativo favorecem a compreensão dos membros da equipe em relação à sua participação nas atividades organizacionais, direcionando o foco para as áreas que demandam mais atenção e assim, diminuindo as tarefas pouco produtivas (Müller-Stewens *et al.*, 2020). A produtividade é conceituada por Harris *et al.* (2014) como uma disposição para realizar as tarefas relacionadas ao trabalho em tempo hábil e com êxito. Neste sentido, a identificação dos fatores que levam à produtividade do funcionário também é uma atribuição relevante para os gerentes (Harris; Fleming, 2017) e com isso, devem atentar-se na condução das estratégias para promover o aumento da produtividade dos funcionários (Brawa, 2017).

Os colaboradores são peças fundamentais no debate da produtividade pois representam a essência da organização e dessa forma, a produtividade não deve ser tratada apenas como trabalhar mais ou durante mais tempo, mas trabalhar de forma mais inteligente (Miller, 2016). A produtividade também é descrita como a utilização ideal dos recursos na produção e prestação de serviços para atender objetivos pré-determinados (Bawa, 2017) e tem geralmente como consequência um nível otimizado de desempenho de tarefas (Kowalski; Swanson, 2005). Assim, propor condições e recursos essenciais para os colaboradores pode contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para atingir a Agenda 2030 no Brasil. Pois alguns dos aspectos que o objetivo 8 da ONU destaca que a promoção do crescimento econômico, emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos, que pode ser alcançado ao utilizar os controles de forma eficaz e assim, contribuindo para proporcionar um ambiente colaborativo entre os colaboradores, reduzindo o desemprego e a rotatividade.

O desempenho de tarefas é considerado um subconjunto do desempenho individual com foco específico no desempenho dos indivíduos em suas tarefas do trabalho (Mahama; Cheng, 2013) e está associado à aptidão de um indivíduo para cumprir os objetivos do trabalho, demonstrando competências e habilidades relativas aos requisitos técnicos e às atividades relacionadas a suas tarefas (Kurniawanti *et al.*, 2023). Ainda que as organizações se esforcem para cumprir seus objetivos e desenvolvam mecanismos para promover o melhor desempenho de tarefas possível, é importante ressaltar que as pressões por produtividade e eficiência podem causar problemas aos colaboradores e conseqüentemente, à organização (Harris; Fleming, 2017).

Em notícia da Forbes (2021), destacou-se que uma alta produtividade pode estar mascarando uma força de trabalho exausta. Para obter uma experiência agradável durante a rotina organizacional, o colaborador precisa estar diante de atividades desafiadoras, mas para as quais possui as habilidades necessárias, além disso, também é preciso ter clareza do que precisa ser feito, *feedbacks* rápidos, metas tangíveis e claras e a partir disso (o que potencialmente surge por meio de SCG usados pela gestão em relações aos colaboradores) - estes fatores podem levar a uma nova dimensão de produtividade, e conseqüentemente, melhor desempenho de tarefas.

1.2 Lacuna e problema de pesquisa

Em estudo em progresso, Lewis, Sutton e Brown (2024) examinaram de que maneira o controle interativo permite o gerenciamento de incertezas estratégicas e como as comunicações

interativas funcionam dentro de uma estrutura mais ampla de canais de comunicação. Os resultados sugerem que pode exigir uma série interligada de reuniões que permitem a progressão das questões ao longo do tempo e através de diferentes grupos de gestão. A pesquisa de Lee (2013) complementa a ideia destacando que as interações durante a socialização não afetam somente o clima organizacional, mas também o desempenho da organização como um todo.

Nuhu, Baird e Su (2022) ressaltam que o uso excessivo e concentração excessiva do uso de maneira diagnóstica do controle, pode acarretar em resultados negativos, como potencial de manipulação de informações para atingir objetivos e a desmotivação dos colaboradores. Mesmo que controles diagnósticos apresentem limitações, o uso de forma diagnóstica assegura à gestão a estabilidade essencial para a realização de determinadas atividades (Baird; Su; Munir, 2019)

Os controles diagnósticos e interativos, quando utilizados de forma combinada, atuam para possibilitar a implementação da estratégia atual e ao mesmo tempo, permitem que a organização possa posicionar-se para o mercado em constante mudança (Simons, 2000). Dessa forma, enquanto o uso diagnóstico proporciona aos gerentes o gerenciamento dos resultados, o uso interativo é direcionado para o futuro com a promoção do diálogo dinâmico e frequente entre os membros da organização (Widener, 2007). Nesse sentido, Müller-Stewens *et al.* (2020) destacam que os usos de controle diagnóstico e interativo fornecem uma entrada para um processo de coordenação eficaz e assim, as informações fornecidas permitem que a coordenação das atividades flua de forma eficaz.

Outras pesquisas foram realizadas com a abordagem do uso combinado dos controles diagnósticos e interativos. Frare, Colombo e Beuren (2022), analisaram os efeitos do uso (diagnóstico, interativo e combinado) da performance *measurement systems* (PMS) na satisfação ambiental e os reflexos disso no engajamento no trabalho verde de funcionários e, concluíram que o uso (diagnóstico, interativo e combinado) do PMS influencia positivamente a satisfação ambiental e apoia o engajamento no trabalho verde. Em complemento, os resultados da pesquisa de Widener (2007) sugerem que em determinadas condições estratégicas, as necessidades de processamento de informação são tais que as empresas utilizam medidas de desempenho tanto de forma interativa como de diagnóstica.

Müller-Stewens *et al.* (2020) investigaram se os usos de diagnóstico interativo dos controles relacionam-se com a inovação e concluíram que o uso diagnóstico proporciona o foco que está insuficiente no uso interativo, enquanto o uso interativo fornece flexibilidade à essência mais rígida do controle diagnóstico (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Zang *et al.* (2020) abordaram como diferentes combinações de sistemas de controle de vendas afetam os comportamentos

orientados para o cliente e assim, subsequentemente influenciam o desempenho de vendas. As descobertas demonstram que as combinações de sistemas de controle apresentam um impacto significativo nos comportamentos funcionais e relacionais orientados para o cliente. Apesar do potencial que a combinação de controles pode gerar, não foram encontrados estudos que a relacionassem com a produtividade e o desempenho de tarefas dos colaboradores.

No entanto, explorar como o uso diagnóstico e interativo dos controles pode contribuir para promover a produtividade e do desempenho é algo relevante. Por exemplo, Gosh Huang e Sun, (2020) examinaram como a capacidade gerencial se relaciona com a produtividade dos funcionários e concluíram que há uma associação positiva e significativa entre a capacidade gerencial e a eficiência do funcionário. Em complemento, Siraj e Hågen (2023) buscaram investigar o papel do PMS no aumento da produtividade dos funcionários nas pequenas e médias empresas, os resultados mostram que a implementação de um PMS eficaz pode melhorar significativamente a produtividade.

Chong e Leung (2018) exploraram os efeitos do *feedback* de desempenho, dos níveis de metas atribuídos e dos tipos de esquemas de remuneração no desempenho das tarefas. Os resultados mostram que a remuneração de bônus por cumprimento de metas resulta em maior desempenho nas tarefas com a presença de *feedback* de desempenho e, explica ainda que o *feedback* de desempenho facilita a aprendizagem entre os colaboradores.

Sob outra perspectiva, Kurniawanti *et al.* (2023) ao investigar o efeito da ocultação do conhecimento no desempenho de tarefas individuais, constatou que a ocultação do conhecimento tem efeito negativo no desempenho de tarefas individuais, acarretando consequências para os próprios indivíduos e à organização, devido ao desempenho individual da tarefa ter relação com a aptidão do indivíduo para cumprir os objetivos propostos com a demonstração de suas competências e habilidades.

Com base no exposto, percebe-se a importância deste estudo devido a relevância do conhecimento acerca da utilização de cada uso do controle, dado que os gerentes são responsáveis pela implementação dos controles utilizados pela organização e assim, ao invés de considerar o impacto específico de cada uma das quatro alavancas de controle, é também necessário considerar como as alavancas com características restritivas e capacitadoras se combinam para influenciar dimensões específicas (Baird; Su; Munir, 2019).

Pesquisadores da área gerencial sugerem a análise de combinação de controles relevante para possíveis estudos, como por exemplo, Baird, Su e Munir (2019), defende que pesquisas futuras considerem a influência do uso dessas alavancas em combinação e ainda, Bedford (2020), ressalta que novas pesquisas sobre a interdependência e complementariedade entre

controles gerenciais são importantes para ampliar o conhecimento empírico sobre o tema. Diante do exposto e das lacunas percebidas, este estudo explora a influência do uso diagnóstico, interativo e o uso combinado destes controles na produtividade e no desempenho de tarefa. Assim, têm-se a seguinte questão de pesquisa: **Há efeito do uso diagnóstico, interativo e combinado de controles na produtividade e no desempenho de tarefas?**

1.3 Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa e se dividem em objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivos Geral

O objetivo desta pesquisa é investigar os efeitos do uso diagnóstico, interativo e combinado de controles na produtividade e no desempenho de tarefas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de cumprir o objetivo principal da pesquisa, elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- I) Investigar o efeito do uso diagnóstico de controles na produtividade e no desempenho de tarefas;
- II) Investigar o efeito do uso interativo de controles na produtividade e no desempenho de tarefas;
- III) Investigar o efeito do uso combinado dos controles diagnóstico e interativo na produtividade e no desempenho de tarefas;

1.4 Contribuição do estudo

De cunho empírico, a contribuição deste estudo é explorar a literatura quanto a relação entre a produtividade dos funcionários e o desempenho de tarefas com o uso diagnóstico, interativo e combinado dos controles. Cabe destacar que os construtos abordados são abundantemente discutidos de maneira isolada, mas, no melhor do conhecimento da autora, a combinação de construtos proposta no objetivo de pesquisa ainda não foi pesquisada de forma integrada. Portanto, a primeira contribuição deste estudo é nessa linha de discussão conjunta de uso de SCG, produtividade e desempenho de tarefas.

Ressalta-se que estudos que abordam a combinação de controles ainda são pouco explorados em pesquisas em Controle Gerencial, Bedford (2020) destaca que são necessários

novos estudos acerca da interdependência e complementaridade (ou substituibilidade) entre controles gerenciais para a expansão empírica do conhecimento sobre o tema. A utilização dos controles de maneira isolada pode não ser relevante para resolver os problemas de controle da organização. Henri (2006) explica que os potenciais benefícios do uso interativo podem desaparecer devido ao uso insuficiente do diagnóstico para estabelecer limites e destacar questões de eficácia. Da mesma forma, os potenciais benefícios do uso interativo podem ser perdidos devido ao excessivo uso diagnóstico de SCG que restringem a inovação e a assunção de riscos e assim, a combinação de controles contribui para focalizar a atenção organizacional.

Dado que os gestores possuem a responsabilidade de propor medidas que possam alinhar os seus interesses com os objetivos organizacionais, o conhecimento acerca dos controles torna-se fundamental (Baird; Su; Munir, 2019). Cada funcionário necessita de orientações sobre como pode contribuir para o desempenho da organização e, a comunicação esclarece como devem alocar seu tempo e atenção entre demandas organizacionais (Simons, 2000). A combinação dos controles proporciona a motivação e a inspiração por meio do controle interativo e ao mesmo tempo, com o uso do controle diagnóstico, é possível alinhar o comportamento em direção ao foco da organização (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Dessa forma, este estudo busca contribuir com *insights* para gestores que fazem o uso do controle ao propor orientações para promover a produtividade e o desempenho de tarefas com base no uso eficaz dos controles. Em relação a aqueles que recebem a ação dos controles, a contribuição vai na linha de conscientizá-los sobre a importância e a necessidade do uso dos controles e assim, ressaltar que são instrumentos que quando entendidos da maneira correta, proporcionam melhorias na rotina do colaborador.

A Organização das Nações Unidas (ONU) estabelece Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para atingir a Agenda 2030 no Brasil, com a intenção de acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Nesta perspectiva, ao investigar os efeitos do uso diagnóstico, interativo e combinado de controles na produtividade no desempenho de tarefas, este estudo explora a perspectiva do Objetivo 8 da ONU: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. Assim, a contribuição perante a sociedade está na promoção de ações que apoiem as atividades produtivas, colaborando para atingir níveis mais elevados de produtividade através da diversificação, modernizações e inovação, proporcionando ambientes de trabalho dignos e seguros.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em cinco seções, com início aos aspectos introdutórios mencionados. Em sequência, a seção 2 contempla o referencial teórico para conceituar e explorar sobre os temas de controle gerencial, produtividade e desempenho de tarefas, nas subseções são discutidas as hipóteses desenvolvidas e tem-se a ilustração do modelo teórico da pesquisa. Em sequência, é apresentada a metodologia e a análise dos resultados. Finaliza-se com as conclusões, implicações teóricas e gerenciais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se inicialmente os construtos Produtividade e Desempenho de tarefas e seus respectivos conceitos. Na sequência, discorre-se sobre a relação do controle gerencial com os itens mencionados. Após, explica-se acerca da utilização dos controles de forma diagnóstica, interativa e combinada. Por fim, é apresentado o modelo teórico, onde são ilustradas as hipóteses de pesquisa.

2.1. Produtividade e Desempenho de Tarefas

No contexto empresarial, os seres humanos desempenham um papel significativo no alcance dos objetivos organizacionais, sendo recursos fundamentais para a criação da vantagem competitiva da empresa a longo e curto prazos e assim, contrariamente à crença de que o capital financeiro e tecnologia são os principais impulsionadores do sucesso, a verdadeira força reside no capital intangível representado pelo capital humano, que pode ser descrito pela sinergia entre características como: comprometimento, capacidade de aprender, motivação para compartilhar informações e conhecimento e trabalhar em direção ao alcance de metas (Soebandono; Nilawati, 2016). A capacidade de gestão tem um efeito positivo na produtividade do trabalho, quanto mais capazes forem os gestores, maior será a produtividade dos trabalhadores e da empresa (Ahn; Yoo; Cho, 2023). Assim, compreender os fatores relacionados ao comportamento humano torna-se essencial, pois são a principal explicação para a variância no desempenho das organizações (Speklé; Van Elten; Widener, 2017).

A produtividade é reconhecida como um recurso psicológico que motiva o desempenho no trabalho (Harris; Fleming 2017). Gestores que contribuem para o desenvolvimento e treinamento dos colaboradores têm o poder de influenciá-los a aumentar a sua produtividade para que possam ter um bom desempenho (Bande *et al.*, 2016). A produtividade não se limita apenas à eficiência operacional, mas também pode estar relacionada à qualidade dos produtos ou serviços entregues, é um indicador-chave que ajuda as organizações a avaliar o desempenho de suas operações e a identificar oportunidades de melhoria para alcançar melhores resultados com os recursos disponíveis (Marinova; Ye; Singh, 2008).

O bom desempenho só é alcançado quando as pessoas estão envolvidas com o propósito (Siswanto *et al.*, 2020). Shoss, Witt e Vera (2012) afirmam que o desempenho nas tarefas está relacionado com as expressões de competências, pois além de terem as capacidades e competências necessárias, os funcionários também precisam se sentir motivados com oportunidade para utilizar as suas competências (Miller, 2016).

A melhoria do desempenho por meio da produtividade é um objetivo central das organizações, mas aumento da produtividade implica discussão de problemas relacionados com o aumento da intensidade do trabalho, conduzindo um potencial conflito entre trabalho e gestão (Ahn; Yoo; Cho, 2023). A forma como os mecanismos de controle é implementada e gerenciada pode impactar diretamente na produtividade da equipe e, conseqüentemente, nos resultados de negócios da organização. É essencial encontrar um equilíbrio adequado entre autonomia, coesão e *feedback* para otimizar a produtividade e alcançar os objetivos estratégicos da empresa (Marinova; Ye; Singh, 2008). Assim, à medida que os funcionários utilizam os sistemas de controles, torna-se necessário avaliar como esse uso pode influenciar a maneira como o trabalho é conduzido, considerando que o desempenho da empresa começa em nível individual (Mahama; Cheng, 2013).

2.2. Controle Gerenciais, Produtividade e Desempenho de Tarefas

Entre as quatro alavancas de controle, os sistemas de crenças e interativo possuem uma força positiva, encorajam os colaboradores a compartilhar informações e aprendizados e a explorar o espaço em busca de oportunidades. Em contrapartida, os controles restritivo e diagnóstico promovem motivações extrínsecas, fornecendo recompensas baseadas em metas e delimitando o domínio para a busca de novas oportunidades (Simons, 1995). Esta pesquisa explora as abordagens diagnósticas e interativas para uso dos controles, utilizados em diversos estudos da área de controle gerencial (Baird; Su; Munir, 2019; Frare; Colombo; Beuren, 2022; Nuhu; Baird; Su, 2022; Su; Baird; Schoch, 2015;).

Diante das incertezas e do risco estratégico, a necessidade da análise de informações se torna importante, com isso, o uso diagnóstico do controle possibilita o processamento de informações através do fornecimento dos relatórios de exceções, e os resultados obtidos fornecem orientação para garantir que os comportamentos dos funcionários estejam alinhados com os objetivos da organização (Widener, 2007). Ao ser utilizado diagnosticamente, o sistema de controle permite também que a organização alcance as metas sem supervisão constante, pois os indivíduos possuem liberdade para escolher como atingir os objetivos propostos e tomam-se responsáveis pelos seus resultados (Simons, 1995).

O uso diagnóstico do SCG visa motivar os funcionários no alinhamento de seu comportamento em relação as metas e descreve informações sobre os fatores de sucesso para que os gerentes possam focar sua atenção nos direcionadores organizacionais que devem ser monitorados para que a organização realize sua estratégia pretendida (Widener, 2007). A

complexidade e quantidade das decisões que precisam ser tomadas diariamente faz com que os funcionários tomem algumas atitudes por conta própria e ao mesmo tempo, seus superiores precisam estar cientes se estas decisões continuam alinhadas ao propósito da organização (Simons, 1995).

O uso diagnóstico proporciona aos gestores a liberdade de se concentrarem no crescimento do negócio, aumentando a lucratividade (Simons, 2000). Assim, observa-se que a ausência de um sistema eficaz pode levar à redução da produtividade. Desse modo, o fornecimento de *feedbacks* regulares sobre o desempenho dos funcionários, que se caracteriza como uma prática do controle diagnóstico, ajudará a identificar as melhorias necessárias, conduzindo a maiores níveis de satisfação profissional entre os trabalhadores e taxas de produtividade mais elevadas (Siraj; Hågen, 2023).

A partir disso, enquanto o controle diagnóstico monitora os resultados, o controle interativo se concentra nos processos (Simons, 1995). Ou seja, o sistema diagnóstico proporciona aos gerentes o gerenciamento dos resultados e em contrapartida, o sistema interativo é direcionado para o diálogo dinâmico ente os membros da organização (Widener, 2007). O desafio para os gestores é encontrar maneiras de concentrar toda organização nas incertezas estratégicas e assim, para indicar o foco organizacional de cada equipe, os gestores optam em usar um ou mais SCG de forma interativa. Usos interativos dos SCG percorrem os sistemas formais de informação que os gestores usam para se envolverem nas atividades de decisão dos subordinados (Simons, 2000).

O propósito do uso interativo é auxiliar a organização a buscar novas formas de se posicionar estrategicamente em um mercado dinâmico (Widener, 2017). Simons (1995) apresenta condições que caracterizam o SCG como interativo, são elas: O sistema de controle interativo precisa ser usado em diversos níveis da organização, não apenas pelos gerentes seniores; as informações contidas no sistema precisam ser de fácil entendimento e; com as informações do sistema, são propostos planos de ação para entender o que mudou e por quê. Em complemento, o debate e o diálogo são características marcantes dos sistemas de controle interativos (Simons, 2000).

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) ressaltam que os resultados do desempenho são aprimorados quando os colaboradores participam em conjunto da definição de metas de desempenho. Para maximizar os impactos dos esforços empenhados pelos funcionários, os gestores devem encontrar formas de aumentar a quantidade de energia organizacional produtiva empenhada e diminuir a quantidade de tempo (Simons, 2000). Para maximizar o retorno sobre a gestão, os gestores e funcionários devem compreender como aproveitar seu tempo dedicado

a diferentes sistemas de controle. As tarefas executadas pelos gestores e grupos de funcionários estão descritas no quadro 1.

Quadro 1 - Tarefas executadas de acordo com o uso dos controles

Tarefas do sistema de controle para gerentes e funcionários		
Controle	Gerentes	Funcionários
SCG Diagnóstico	Definir ou negociar metas de desempenho periodicamente Analisar relatórios de exceção Acompanhar exceções significativas	Interpretar dados e preparar relatórios de execução Garantir a integridade e confiabilidade dos dados
SCG Interativo	Agendar reuniões com funcionários para discutir dados do sistema Exigir que gestores de níveis inferiores de toda a organização respondam as informações determinadas pelo sistema	Reunir e condensar os dados Facilitar o processo interativo

Fonte: Adaptado de Simons (1995).

Grande parte do trabalho em sistemas de controle diagnóstico pode ser delegada a especialistas e contadores, e os gerentes seniores assumem a principal responsabilidade pela interpretação dos dados contidos nesses sistemas, no entanto, a interpretação dos dados interativos não pode ser delegada (Simons, 2000).

O uso do diagnóstico possui característica mais rígida, busca o foco direcionado ao cumprimento de metas, no entanto, com o uso interativo dos controles há mais probabilidade da perda de foco dos objetivos, mas esses aspectos podem ser úteis em contextos mais turbulentos, pois proporcionam flexibilidade e rapidez em decisões (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Dessa forma, pode haver dificuldades na compreensão dos colaboradores referente ao propósito de seus esforços ou como agregar valor de uma maneira eficiente, e conseqüentemente, os gerentes devem identificar os problemas organizacionais e removê-los fornecendo os recursos necessários para atingir as metas propostas (Simons, 1995). Para exemplificar, o Quadro 2 descreve os comportamentos de acordo com o uso do controle diagnóstico e interativo.

Quadro 2 - Comportamentos no uso diagnóstico e interativo dos controles

Comportamento e as alavancas de controle			
Desejo	Bloqueio organizacional	Solução gerencial	Controle
Alcançar	Falta de foco ou recursos	Construir e apoiar metas claras	Diagnóstico
Criar	Falta de oportunidade ou medo do risco	Diálogo organizacional aberto para estimular a aprendizagem	Interativo

Fonte: Adaptado de Simons (1995).

Mesmo que um certo nível de liberdade e flexibilidade seja fundamental para equipes produtivas, os gestores encaram a dificuldade de estabelecer métodos de supervisão eficientes que guiem os projetos para a direção estratégica adequada e acompanhem o progresso rumo aos objetivos organizacionais (Bonner; Ruekert; Walker Jr, 2002). É preciso comunicar a sua visão e coordenar a forma como isto pode ser traduzido para metas e objetivos operacionais (Abernethy; Bouwens; Van Lent, 2010).

O uso diagnóstico dos SCG informa aos gerentes, de forma regular, sobre as principais medidas e o avanço em direção às metas (Widener, 2007). O uso interativo é reconhecido por ser um controle de característica menos rígida, incentivar comportamentos de cooperação, comunicação, canais abertos de comunicação e fluxo livre de informações em toda a organização (Henri, 2006). As tensões criativas entre aprendizado e controle, orientação e proibição, motivação e coerção, recompensas e punições tornam-se as forças dinâmicas que promovem simultaneamente a estabilidade e a mudança (Simons, 1995).

2.2.1 Uso diagnóstico

Com a abordagem diagnóstica, os gestores delegam um nível mais significativo de autoridade sobre os funcionários e somente os envolvem em processos de tomada de decisão se houver discrepâncias significativas entre os resultados esperados e reais (Su; Baird; Schoch, 2015). O controle diagnóstico dos SCG é usado para motivar os funcionários, monitorar seu desempenho e fornecer recompensas (Baird; Su; Munir, 2019). Contudo, a utilização e o foco excessivo no uso do controle de forma diagnóstica podem gerar resultados disfuncionais, como a possível manipulação de dados para o cumprimento de metas e a desmotivação dos funcionários (Nuhu; Baird; Su, 2022).

O controle diagnóstico é um sistema de *feedback* que monitora os resultados organizacionais e corrige possíveis desvios dos padrões pré-definidos de desempenho (Simons, 1995). Em adição, Chong e Leung (2018) ressaltam que a atribuição de objetivos e o *feedback* funcionam de forma mais eficaz quando usados em conjunto e, além disso, Campbell e Furrer

(1995) concluíram que o estabelecimento de metas melhora o desempenho da tarefa. Apesar do controle diagnóstico ter característica limitante em relação a criatividade e a inovação, esse fator também garante a administração e a estabilidade necessárias à condução das atividades previstas (Baird; Su; Munir, 2019).

O uso diagnóstico pode ser benéfico para melhorar o desempenho da empresa devido a definição de objetivos, reduzindo assim as discussões improdutivas desalinhadas com o propósito da organização e assim, ao enfatizar o uso diagnóstico, torna-se possível direcionar a atenção organizacional a fim de minimizar os desvios de desempenho para atingir as metas e reduzir os esforços na descoberta de novos conhecimentos (Bedford, 2015).

É necessário que os gerentes estejam cientes dos objetivos organizacionais para orientar os funcionários a empregar sua energia em comportamentos que serão mais úteis para a organização, de modo que esses esforços possam se traduzir em maior desempenho nas tarefas (Shoss; Witt; Vera, 2012), dado que a falta de clareza faz com que os subordinados percam o foco e experimentem ambiguidade, o que pode diminuir a sua produtividade no trabalho (Boedker; Chong, 2022).

Com isso, Chong e Mahama (2014) exemplificam que o uso diagnóstico dos orçamentos, por exemplo, apesar de nem sempre ter relação direta com a eficácia coletiva, pode ter efeitos indiretos. Assim, devido a característica mais rígida do uso diagnóstico, são estabelecidos limites para garantir o foco em discussões, além da interação mínima entre diferentes níveis hierárquicos (Müller-Stewens et al., 2020; Widener, 2007). Gestores devem proporcionar, via sistemas de controle, uma cultura de trabalho produtiva, estabelecendo regras e metas claras (Sudarmo; Suhartanti; Prasetyanto, 2022). Tal abordagem torna-se relevante ao considerar que o desempenho da empresa começa em nível individual e assim encontrar meios para fomentá-lo (Mahama; Cheng, 2013). Soma-se a isso o fato de que os processos da organização são capazes de moldar as ações dos funcionários (Souza; Beuren, 2018). Dessa forma, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1 – O uso diagnóstico de controles associa-se de forma direta e positiva com a produtividade (H_{1a}); de forma direta e positiva com o desempenho de tarefas (H_{1b}); e de forma indireta e positiva com o desempenho de tarefas, por meio da produtividade (H_{1c}).

2.2.2 Uso interativo

O uso interativo dos controles é caracterizado como forças positivas em razão da utilização para expandir a busca de oportunidades e aprendizados em toda organização, tem capacidade de focar a atenção organizacional em incertezas estratégicas para as quais o conhecimento deve ser focado (Henri, 2006). Os sistemas de controle interativo possibilitam o uso de canais formais de informações para conduzir o compartilhamento de aprendizados para níveis superiores e inferiores da organização, auxiliando os colaboradores a entender e assimilar o aprendizado organizacional (Simons, 1995).

O uso interativo é reconhecido por ser um controle de característica flexível, incentivar comportamentos de cooperação, comunicação, canais abertos de comunicação e fluxo livre de informações em toda a organização (Henri, 2006). Requer um ambiente que valorize a participação e aceite debates construtivos e, quando não, os colaboradores podem se sentir constrangidos ao expor sua opinião e conhecimento e pela participação dos gerentes seniores em reuniões, não contribuindo para o aprendizado e troca de ideias dentro da organização (Simons, 1995).

A utilização interativa do SCG impulsiona a experimentação e a aprendizagem essenciais para o surgimento de novas iniciativas estratégicas dentro da organização. (Simons, 1995). Dessa forma, o gestor que demonstra competência, técnica, capacidade de cumprir as tarefas e habilidades de liderança transmite uma imagem de capaz e confiável, promove um incentivo para seus funcionários agirem da mesma forma e assim, ao transmitir confiança à equipe com o compartilhamento de poder e ao envolve-la nas tomadas de decisões tende a aumentar a produtividade (Sudarmo; Suhartanti; Prasetyanto, 2022; Washington; Sutton; Feild, 2006) e assim, é possível observar que funcionários produtivos são resultado de uma combinação de confiança e apoio (Chinomona; Mashiloane; Pooe, 2013). Com isso, colaboradores que estão dispostos a adquirir conhecimentos e habilidades desenvolvem a competência necessária para promover o processo de aprendizagem e assim, adquirem o potencial para desempenhar as tarefas com sucesso (Appuhami, 2019).

Ao facilitar a colaboração entre os membros da equipe e promover a integração entre líderes e subordinados, o sistema de controle interativo resulta em melhorias no desempenho de atividades, uma vez que facilita aos líderes poder supervisionar as atividades exercidas pela equipe, da mesma forma que facilita debate de assuntos organizacionais da equipe com o líder (Siyal *et al.*, 2023). O conhecimento é um dos principais preditores do desempenho das tarefas, isso porque, ao limitar o compartilhamento de informações, os indivíduos limitam seu próprio

potencial no desempenho das tarefas (Kurniawanti *et al.*, 2023). Assim, ressalta-se a necessidade de incentivar atividades no local de trabalho que enfatizem a partilha de conhecimentos, uma vez que foi demonstrado que estes fatores favorecem desempenho das tarefas (Kurniawanti *et al.*, 2023).

O uso de informações de forma interativa facilita a troca de conhecimento tácito que é relevante para orientar a busca de oportunidades e obter benefícios de desempenho (Hall, 2010). A aprendizagem organizacional pode melhorar as crenças dos indivíduos sobre o seu impacto nas decisões, operações e tarefas no trabalho, ajudando-os a adquirir conhecimentos, competências e habilidades úteis (Appuhami, 2019), visto que, o desempenho nas tarefas reflete comportamentos associados à expressão de competências (Shoss; Witt; Vera, 2012).

Ao contrário dos controles de diagnóstico, o uso interativo dos controles é o forte envolvimento dos gestores com toda a equipe (Bisbe; Otley, 2004). Utilizar mecanismos de controle que se baseiam na comunicação e processos de decisão, sejam participativos, flexíveis e abertos, têm potencial para identificar problemas e novas ideias (Ylinen; Gullkvist, 2014), além disso, o uso interativo dos controles viabiliza desenvolvimento de iniciativas que podem ter o potencial de promover sucesso no desempenho e afinar e alterar a estratégia à medida que os mercados competitivos mudam (Bisbe; Otley, 2004).

Controles com características orgânicas e flexíveis visam garantir que os indivíduos estejam motivados a participar da tomada de decisões, o que se torna importante porque a descentralização e o empoderamento podem levar a resolução de conflitos e à tomada de decisão mais eficaz (Ylinen; Gullkvist, 2014). Assim, a presença de diálogo e os debates entre membros da organização criarão um ambiente que incentive a discutir e avaliar o julgamento uns dos outros, para a análise de dados, pressupostos e planos de ações, oportunizando a tomada de decisões de maior qualidade (Chong; Mahama, 2014). A partir disso, são apresentadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2 – O uso interativo do controle associa-se de forma direta e positiva com a produtividade (H_{2a}); de forma direta e positiva com o desempenho de tarefas (H_{2b}); e de forma indireta e positiva com o desempenho de tarefas, por meio da produtividade (H_{2c}).

2.2.3 Uso combinado dos controles

De acordo com a literatura de Simons (1995), o uso diagnóstico propõe focar a atenção na implementação das estratégias pretendidas, enquanto o uso interativo amplia e orienta a

busca de oportunidades que resultam no surgimento de estratégias. Em conjunto, os sistemas de controle diagnóstico e interativo guiam a implementação e formulação da estratégia (Simons, 1995). Há diferentes relações interdependentes e complementares entre os sistemas de controle, sob certas condições estratégicas as necessidades de processamento de informações são tais que as empresas usam medidas de desempenho de forma interativa e diagnóstica e embora haja um custo de controle, há um efeito positivo no desempenho da empresa (Widener, 2007).

Os controles diagnóstico e interativo podem ser usados de forma simultânea, mas para finalidades diferentes. Enquanto o uso diagnóstico é usado para rastrear, revisar e apoiar o alcance de metas previsíveis, o uso interativo suporta o surgimento de processos de comunicação e o ajuste mútuo dos atores organizacionais e dessa forma, o uso diagnóstico limita o papel do sistema a uma ferramenta de medição, enquanto um uso interativo expande seu papel a uma ferramenta estratégica de gerenciamento. Assim os usos diagnósticos e interativos do SCG representam forças compensatórias usadas para equilibrar a tensão organizacional (Henri, 2006).

Widener (2007) argumenta que o uso interativo tem potencial para suplementar o uso diagnóstico, uma vez que o uso diagnóstico fornece a estrutura necessária que permite que o sistema de controle interativo seja efetivo. O uso interativo estimula a busca de oportunidades e propicia o diálogo, enquanto o uso diagnóstico cria restrições e garante o cumprimento das ordens. Em conjunto, usos diagnósticos e interativos criam uma tensão dinâmica com o efeito de garantir que efeitos positivos do uso interativo sobre as capacidades serão alcançados e expandir esses efeitos positivos do uso interativo (Henri, 2006).

Chong e Leung (2018) destacam a importância dos gestores em adotarem vários elementos do SCG de forma integrada, pois os resultados sugerem que a atribuição de objetivos claros e o feedback resulta em um desempenho mais eficaz, além de que, a presença de feedback contribui para a aprendizagem da organização (Chong; Leung, 2018). Do mesmo modo, Kathuria, Davis e Elizabeth (2001) evidenciaram que canais de *feedback* são relevantes para a gestão, dado que oportunizam a comunicação de informações relevantes relacionadas aos funcionários para que possam desempenhar as funções atribuídas de forma eficaz.

Conforme Simons (1995) existem efeitos complementares entre as alavancas de controle, ou seja, maior ênfase em uma alavanca de controle aumenta os retornos recebidos com o uso de outra. Bedford (2015) complementa que as alavancas de controle usadas isoladamente podem ser insuficientes para melhorar o desempenho. Em vez disso, os efeitos gerados através do uso combinado de alavancas de controle podem ser necessários para alcançar benefícios

significativos de desempenho. Orienta-se que os gestores a combinar diferentes SCG com base nos comportamentos desejados (Zang *et al.* 2020).

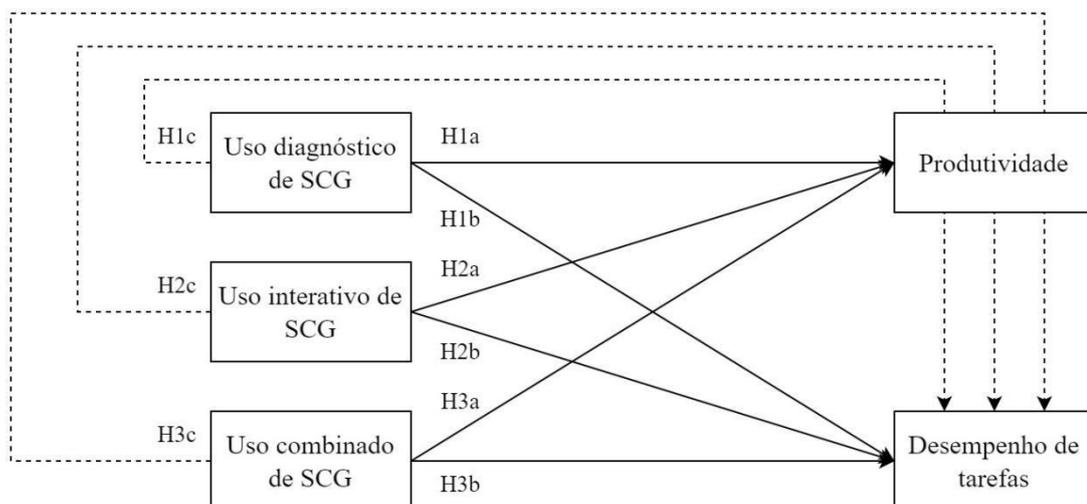
A interação entre controles mais rígidos com os controles mais flexíveis provoca um efeito que melhora o desempenho de projetos, ou seja, a combinação de regras formais e rotinas padronizadas com atitudes responsivas e procedimentos mais flexíveis favorece o desempenho (Ylinen; Gullkvist, 2014). Assim, a combinação de controles não implica em equilibrar igualmente o uso interativo e diagnóstico dos controles, visto que os benefícios de um controle são ampliados pelo incremento no uso do outro, resultando em uma complementaridade entre eles (Müller-Stewens *et al.*, 2020). Ou seja, pois para acompanhar os resultados organizacionais é preciso o controle de *feedback* e monitoramento (uso diagnóstico), aprendizagem e diálogo (uso interativo) e, deste modo, configura-se uma exemplificação da combinação do uso de forma diagnóstica e interativa dos controles (Frare; Colombo; Beuren, 2022), o qual leva a construção das seguintes hipóteses de pesquisa:

H3 – A combinação de controles associa-se de forma direta e positiva com a produtividade (H_{3a}); de forma direta e positiva com o desempenho de tarefas (H_{3b}); e de forma indireta e positiva com o desempenho de tarefas, por meio da produtividade (H_{3c}).

2.3 Modelo teórico

Após a análise teórica e a formulação das hipóteses, a Figura 1 tem o objetivo de ilustrar as relações a serem avaliadas entre os construtos em estudo.

Figura 1- Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo demonstrado na Figura 1 ilustra os caminhos que serão analisados conforme a discussão desta seção. As hipóteses de relações diretas (linhas contínuas, H_{1a-b} , H_{2a-b} e H_{3a-b}) e a relação indireta (linha tracejada, H_{1c} , H_{2c} e H_{3c}).

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, pois conforme Gil (2022), as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que é representada pelo uso de instrumentos estatísticos na etapa de coleta e tratamento de dados (Raupp; Beuren, 2006).

O método de pesquisa utilizado nesta investigação é em uma *survey single entity*, que consiste na busca da análise do indivíduo, considerando vários respondentes de uma única organização (Van Der Stede; Young; Chen, 2005). O uso deste método possibilita que um determinado contexto organizacional seja explorado e assim, possibilita a compreensão dos fenômenos estudados. A utilização deste método está presente em diversas pesquisas da área gerencial (Cruz *et al.*, 2022; Frare; Beuren, 2020; Mucci; Frezatti; Dieng, 2016).

3.2 Delimitação da população da pesquisa

A presente pesquisa realizou-se com o envio de questionário aos funcionários de uma empresa brasileira do setor de varejo. Trata-se de uma empresa que se destacou com a sua presença no meio digital através das vendas por *e-commerce*. Mais de 60 anos no mercado, atualmente a empresa possui aproximadamente 39 mil funcionários espalhadas nas diversas unidades pelo Brasil, oferecendo produtos de moda, utilidade doméstica, beleza, perfumaria, brinquedos, etc. No último trimestre de 2023, obteve 102 milhões de lucro líquido ajustado. O setor de varejo apresenta grande importância para a economia em contribuir para o crescimento econômico e a geração de empregos.

Em fevereiro, as vendas no varejo brasileiro aumentaram 1,0% em relação ao mês anterior, seguindo o crescimento de janeiro (2,8%). Este é o segundo mês consecutivo de crescimento. A última vez que houve dois meses seguidos de aumento nas vendas no varejo foi em setembro de 2022 (0,5% em agosto e 0,7% em setembro). Com esse desempenho, o setor atinge o pico de vendas, superando em 0,5% o recorde anterior registrado em outubro de 2020, e ficando 7,1% acima do nível pré-pandemia de fevereiro de 2020 (IBGE, 2024).

O varejo contribui significativamente para o PIB. Em 2021, o varejo restrito movimentou R\$ 1,99 trilhão, o que equivale a 22,9% do PIB brasileiro. O varejo ampliado (que inclui automóveis e materiais de construção) movimentou R\$ 2,41 trilhões, representando

27,7% do PIB nacional. Internacionalmente, conforme destacado pela revista Exame, com o crescimento do mercado de varejo global, alguns países se destacaram. No ranking divulgado pela The Economist, os países que lideram o ranking são: China, Estados Unidos, Índia, Japão, Rússia e Brasil (Sobral, 2022).

3.3 Mensuração das variáveis

Com o propósito de atender os objetivos geral e específicos da pesquisa, os construtos foram adotados com base na revisão da literatura, descritos no Quadro 3, fiéis ao instrumento original e coletados por meio de escala do tipo *Likert*. Antes do envio dos questionários, realizou-se o pré-teste com as questões do instrumento de pesquisa para identificar possíveis erros, ambiguidades, termos inapropriados, linguagem inadequada e outros elementos que pudessem distorcer as respostas. O pré-teste (do ponto de vista profissional) foi realizado de forma voluntária por uma pessoa que atua em cargo de gerência para analisar a adequação das questões para o contexto corporativo. Para a verificação conceitual, o pré-teste (acadêmico) foi realizado com dois professores e dois mestrandos.

Quadro 3 - Mensuração das variáveis

Variável latente	Rótulo	Indicador	Fonte
SCG Diagnóstico	LOCd1	Acompanhar o progresso em direção às metas	Henri, 2006
	LOCd2	Monitorar os resultados	
	LOCd3	Comparar os resultados com as expectativas	
	LOCd4	Revisar as principais medidas	
SCG Interativo	LOCi1	Permitir discussões em reuniões de superiores, subordinados e pares	Henri, 2006
	LOCi2	Permitir desafios contínuos e debates de dados subjacentes, suposições e planos de ação	
	LOCi3	Fornecer uma visão comum da organização	
	LOCi4	Unir a organização como um todo	
	LOCi5	Permitir que a organização se concentre em questões comuns	
	LOCi6	Permitir que a organização se concentre nos fatores críticos de sucesso	
	LOCi7	Desenvolver um vocabulário comum na organização	
Produtividade	PROD.1	Esforço-me por aumentar a minha produtividade no trabalho	Harris e Fleming (2017)
	PROD.2	Gosto de usar o tempo com sabedoria no trabalho	
	PROD.3	Eu me orgulho de ser muito produtivo em minhas atividades de trabalho	
	PROD.4	Detesto perder tempo no trabalho	
Desempenho de tarefas	DT.1	Precisão do trabalho executado	Mahama e Cheng (2013)
	DT.2	Quantidade de trabalho realizado	
	DT.3	Qualidade do trabalho realizado	
	DT.4	Eficiência operacional	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para responder o objetivo da pesquisa, foram utilizados quatro construtos, totalizando 19 itens com respostas em escala do tipo *Likert* de 1 a 7. Para medir a intensidade do uso de

diagnóstico e interativo de controles, foi utilizado o instrumento de Henri (2006), onde os respondentes indicaram a sua concordância em relação as afirmações propostas no questionário, marcando um número de 1 a 7. A produtividade foi medida pelo construto desenvolvido Harris e Fleming (2017), em que o respondente avaliou em uma escala de 1 a 7 sua disposição para realizar com sucesso as tarefas relacionadas ao trabalho em tempo hábil. O desempenho da tarefa foi medido pela escala de Mahama e Cheng (2013), no qual, em uma escala de 1 a 7, avaliou-se o quão satisfeito o respondente estava com seu desempenho em relação as afirmações listadas.

Ao testar as hipóteses, as variáveis produtividade (mediadora) e desempenho de tarefas (dependente) foram controladas pelas seguintes variáveis de controle: idade do gestor (em anos), gênero do respondente (0= masculino; 1= feminino) e tempo na empresa (em anos), que são variáveis que podem afetar *outcomes* de produtividade e desempenho (Sun; Van Emmerik, 2015; Zhang, Wang e Shi, 2012). Também foi inserida a variável escolaridade (1= Ensino médio; 2= Ensino Superior; 3= Especialização/MBA; 4= Mestrado e, 5= Doutorado) pois Kurniawanti *et al.* (2023) explicam que o desempenho de tarefas se relaciona com a habilidade do indivíduo, evidenciando suas competências técnicas e aptidões em relação aos requisitos técnicos e às atividades associadas às suas responsabilidades.

Na elaboração da *survey*, foram adotadas medidas para minimizar possíveis problemas decorrentes de *common method bias* (CMB), ou seja, vieses que provém da coleta de dados por um método único (*survey*) autogerenciado pelo respondente. Para reduzir os vieses do método, medidas como permitir o anonimato das respostas e a conscientização dos respondentes de que não existem respostas certas ou erradas e que devem responder às perguntas da forma mais honesta possível. Tais procedimentos visam diminuir a apreensão dos participantes em relação à avaliação e reduzir a tendência de alterar suas respostas para adequá-las a padrões socialmente aceitáveis ou alinhadas com as expectativas presumidas do pesquisador (Podsakoff *et al.*, 2003). Estatisticamente, o teste de fator único de Harman é usado para analisar a variância do método comum presente no questionário, no qual o teste revelou que há 35,44% de variância total do instrumento que é explicada pelo primeiro fator, abaixo do limiar de 50%, se demonstrando aceitável (Podsakoff *et al.*, 2003).

Como diversos potenciais respondentes que foram contatados não responderam a pesquisa, empregaram-se cuidados quanto o *non-response bias* (NRB). Dado que as características dos não respondentes é desconhecida, utilizou-se uma *proxy* de considerar os participantes que responderam ao questionário por último da mesma forma como os não respondentes (Armstrong; Overton, 1977). Assim, a análise do NRB é obtida a partir da

comparação das médias dos construtos pelos 10 primeiros e 10 últimos respondentes. O menor *p-value* encontrado foi de 0,398, revelando não haver diferenças significativas entre os primeiros e últimos respondentes (Armstrong; Overton, 1977). A partir do exposto, CMB e o NRB não são problemas nesta dissertação.

3.4 Coleta e análise dos dados

Para o desenvolvimento desta etapa, estruturou-se um questionário (Apêndice A) dividido em 4 blocos com questões fechadas, medidas através da escala *Likert*. De forma sintetizada, o questionário está dividido em blocos com questões de: Perfil do respondente, alavancas de controle, produtividade e desempenho de tarefas. Após a realização do pré-teste, a pesquisa foi apreciada pelo Comitê de Ética que aprovou a sua realização conforme o Parecer nº 6.450.299. O questionário foi enviado de forma totalmente *online* aos respondentes. O contato com o público alvo foi realizado através da pesquisa do perfil da empresa escolhida na plataforma *LinkedIn*, após o aceite da solicitação de contato, foi enviado o questionário para o respondente. O questionário permaneceu aberto a respostas de período Outubro até Dezembro.

Dentro desse período, o questionário foi enviado para cerca de 2.000 gestores de nível médio e inferior da empresa. Esta prática está de acordo com estudos anteriores, os quais ressaltam que o envio do questionário para gestores de nível médio e inferiores proporciona explorar a percepção do uso dos SCG e compreender seus efeitos sobre o público que de fato se deseja alcançar (Nuhu; Baird; Su, 2022; Frare, Colombo e Beuren, 2021). Aproximadamente vinte dias após o primeiro contato, um lembrete reforçando a participação na pesquisa com resposta ao questionário foi enviado aos respondentes, e esta prática foi repetida três vezes durante o período em que o questionário estava disponível para respostas. A taxa de retorno foi em torno de 5,71%, resultando em um total de 110 respostas válidas.

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais – PLS-SEM, a fim de verificar as associações estipuladas entre os construtos. Hair *et al.* (2017), explica que o PLS-SEM é uma técnica de análise que permite analisar os fenômenos latentes, com as percepções, atitudes ou intenções considerando modelos complexos e simultâneos, com variáveis mediadoras, moderadoras e dependentes. Além disso, características dos dados, como tamanho da amostra e dados não normais são justificativas para a escolha do método (Hair *et al.*, 2017). Em relação a área explorada, Nitzl (2018) resalta que o PLS-SEM é apropriado para a contabilidade gerencial, visto que, essa pesquisa geralmente é conduzida em um estágio exploratório e a base teórica é limitada quanto a robustez.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente, a presente seção apresenta a descrição do perfil dos respondentes da pesquisa e, em seguida, são discutidas as modelagens estatísticas para cada objetivo específico proposto, conjuntamente com a discussão dos achados na literatura.

4.1 Perfil do respondente

A presente pesquisa obteve 110 respostas válidas de funcionários com cargos de nível médio e inferior da empresa investigada. Referente ao perfil dos respondentes, foram analisadas as seguintes variáveis: Idade do respondente, gênero, escolaridade, tempo na empresa e modalidade de trabalho, conforme descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil do respondente

Perfil	Categorias	Frequência	Percentual	Mín.	Máx.	Média	DP
Idade (anos)	21-30	42	38,18%	21	56	33,82	7,46
	31-40	47	42,72%				
	41-50	18	16,36%				
	51+	3	2,74%				
Gênero	Masculino	86	78,18%				
	Feminino	24	21,82%				
Escolaridade	Ensino Médio	6	5,45%				
	Ensino Superior	52	47,27%				
	Especialização	49	44,55%				
	Mestrado	3	2,73%				
	Doutorado	0	0,00%				
Tempo na empresa (anos)	-1	8	7,27%	0,41	33	6,11	37,97
	1-5	62	56,36%				
	6-10	24	21,82%				
	11-20	12	10,91%				
	20+	4	3,64%				
Modalidade de trabalho	Presencial	66	60,00%				
	Remoto/Híbrido	44	40,00%				

Nota: $n = 110$.

Conforme a Tabela 1, a maioria dos respondentes tem entre 31 e 40 anos (42,72%) e seguidos pelos que possuem entre 21 e 30 anos (38,18%) e, apenas 2,74% têm mais de 51 anos. Em relação ao gênero, há predomínio do gênero masculino, representado por 78,18% e, em sequência, 21,82% são do gênero feminino. Em relação a escolaridade, quase metade dos respondentes possui ensino superior (47,27%) e 44,5 % têm especialização. Apenas 2,73% têm mestrado e nenhum possuía doutorado. Mais da metade dos respondentes (56,36%) então entre 1 a 5 anos na empresa e 3,64% estão há mais de 20 anos trabalhando na mesma empresa. A modalidade de trabalho presencial é a realidade de 60% dos respondentes, enquanto a modalidade remota e híbrida, em conjunto, representa 40%.

4.2 Modelo de mensuração

Realizou-se a análise estatística descritiva dos itens usados na pesquisa e das cargas fatoriais, as quais devem ser superiores a 0,60 (Hair *et al.*, 2017). Dessa forma, os itens LOCsi1 e PROD4 foram excluídos para ajuste do modelo (baixas cargas fatoriais). Após as exclusões, todos os itens atenderam ao limite mínimo estabelecido. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas e cargas fatoriais dos itens do questionário

	Alcance Teórico		Alcance Empírico		Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.			
SCG Diagnostico							
LOCsd1	1	7	2	7	6,282	0,955	0,912
LOCsd2	1	7	4	7	6,464	0,735	0,895
LOCsd3	1	7	2	7	6,191	1,040	0,868
LOCsd4	1	7	3	7	5,918	1,121	0,847
SCG Interativo							
LOCsi1	1	7	1	7	5,800	1,419	^a
LOCsi2	1	7	1	7	5,964	1,250	0,717
LOCsi3	1	7	3	7	6,009	0,995	0,770
LOCsi4	1	7	2	7	5,627	1,205	0,863
LOCsi5	1	7	2	7	5,818	1,146	0,845
LOCsi6	1	7	4	7	5,973	0,929	0,889
LOCsi7	1	7	1	7	5,873	1,287	0,755
Produtividade							
PROD1	1	7	1	7	6,555	0,816	0,903
PROD2	1	7	4	7	6,464	0,696	0,628
PROD3	1	7	1	7	6,400	0,907	0,876
PROD4	1	7	2	7	6,318	0,972	^a
Desempenho da tarefa							
DT1	1	7	1	7	6,064	0,937	0,879
DT2	1	7	1	7	5,791	1,244	0,757
DT3	1	7	1	7	6,236	0,914	0,882
DT4	1	7	2	7	5,882	1,033	0,730

Nota: ^a Item excluído para ajuste do modelo.

Conforme descrito na Tabela 2, o alcance teórico representa o valor mínimo e o valor máximo de cada item do construto na literatura original, assim, todos foram medidos em uma escala de 1 a 7. O alcance empírico mostra as escalas mínimas e máximas obtidas empiricamente no questionário com base nas respostas obtidas. Média e desvio-padrão também são apresentados.

O critério tradicional de consistência interna é o alfa de Cronbach (α). Para sua análise, é recomendado que os valores sejam superiores a 0,700. Também é adequado analisar medidas similares, como a confiabilidade composta (CR) e o rho_A (Hair *et al.*, 2017). Interpretado da mesma forma que o α , valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios. Valores acima de 0,90 (e definitivamente acima de 0,95) não são desejáveis pois indicam que todas as

variáveis estão medindo o mesmo fenômeno e, provavelmente, não são uma medida válida do construto. Assim, conforme a Tabela 3, a confiabilidade é confirmada a partir do α , rho_A e CR (Hair *et al.*, 2017). Os itens de um construto devem convergir ou compartilhar uma alta proporção de variância. Um parâmetro comum para estabelecer a validade convergente no nível do construto é a variância média extraída (AVE), com valores superiores a 0,500, o que foi integralmente atendido (veja a Tabela 3) (Hair *et al.*, 2017).

Tabela 3 - Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente dos construtos

Construto Latente	Estatísticas Descritivas		Confiabilidade e validade convergente			
	Média	D.P	α	rho_A	CR	AVE
Painel A – Construtos Latentes						
SCG Diagnostico	6,21	0,99	0,908	0,931	0,933	0,776
SCG Interativo	5,87	1,15	0,895	0,918	0,919	0,655
Produtividade	6,47	0,81	0,736	0,801	0,850	0,659
Desempenho de tarefas	5,99	1,05	0,833	0,869	0,887	0,664

Nota: Alfa de Cronbach (α); Composite reliability (CR); Average variance extracted (AVE).

A validade discriminante é definida como a medida em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos por padrões empíricos, ou seja, significa que o construto é único e captura fenômenos não representados por outros construtos no modelo. A validade discriminante é primeiramente confirmada pelo critério de Fornell-Larcker, onde a raiz quadrada de cada AVE (em negrito na diagonal) deve ser superior as correlações do construto com as demais variáveis. O segundo critério utilizado para reforçar a validade discriminante é o de *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) em que todos os valores devem ser inferiores a 0,90, dado que um valor de HTMT acima de 0,90 sugere falta de validade discriminante (Hair *et al.*, 2017). Ambos os critérios foram atendidos no presente estudo (Tabela 4).

Tabela 4 - Correlações e validade discriminante

Painel A – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. SCG Diagnóstico	0,881							
2. SCG Interativo	0,489	0,809						
3. Produtividade	0,148	0,470	0,812					
4. Desempenho de tarefas	0,095	0,366	0,581	0,815				
5. Escolaridade	0,029	0,209	0,147	0,206	-			
6. Gênero	0,064	0,095	-0,094	-0,112	0,182	-		
7. Idade	0,083	0,162	0,042	0,124	0,280	0,056	-	
8. Tempo na empresa	0,107	0,001	0,007	0,009	0,075	-	-	-
						0,030	0,011	-

Painel B – Validade discriminante pelo critério de HTMT								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. SCG Diagnóstico								
2. SCG Interativo		0,580						
3. Produtividade		0,180	0,559					
4. Desempenho de tarefas		0,125	0,386	0,686				
5. Escolaridade		0,107	0,224	0,173	0,218			
6. Gênero		0,085	0,100	0,098	0,116	0,182		
7. Idade		0,088	0,165	0,045	0,146	0,280	0,056	
8. Tempo na empresa		0,103	0,053	0,156	0,025	0,075	0,030	0,011

Nota: Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

Finalizado o exame do modelo de mensuração, para testar as hipóteses propostas, utilizou-se a técnica *bootstrap* com 10.000 subamostras e teste bicaudal (Tabela 5). O modelo 1 exibe os resultados sem o efeito de interação, enquanto o modelo 2 acrescenta o efeito de interação (efeito combinado do uso de controle diagnóstico e interativo). Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural PLS

	Modelo 1 - Sem interação		Modelo 2 - Com interação	
	<i>Produtividade</i>	<i>Desempenho de Tarefas</i>	<i>Produtividade</i>	<i>Desempenho de Tarefas</i>
	<i>$\beta(t\text{-value})$</i>	<i>$\beta(t\text{-value})$</i>	<i>$\beta(t\text{-value})$</i>	<i>$\beta(t\text{-value})$</i>
Diagnóstico	-0,097 (0,770)	-0,043(0,460)	0,007(0,052)	0,072(0,692)
Interativo	0,522(5,298)***	0,130(1,285)	0,494(4,954)***	0,120(1,242)
Produtividade		0,500(3,802)***		0,458(3,560)***
Diagnóstico → Produtividade		-0,048(0,735)		0,003(0,054)
Interativo → Produtividade		0,261(2,851)***		0,226(2,700)***
Diagnóstico x Interativo			0,176(1,814)*	0,206(2,844)***
Diagnóstico x Interativo → Produtividade				0,081(1,698)*
Escolaridade	0,082(0,725)	0,107(1,189)	0,064(0,599)	0,089(1,096)
Gênero	-0,149(1,438)	-0,099(0,997)	-0,168(1,583)	-0,126(1,307)
Idade	-0,049(0,702)	0,060(0,853)	-0,052(0,710)	0,056(0,824)
Tempo na empresa	0,005(0,062)	0,001(0,005)	0,015(0,217)	0,010(0,134)
R ²	0,255	0,376	0,281	0,408
R ² ajustado	0,211	0,333	0,232	0,362
Q ²	0,114	0,206	0,122	0,216
Máx. VIF	1,401	1,766	1,754	1,770

Nota: O Modelo 1 exibe os resultados dos testes sem interação. O modelo 2 exibe os resultados dos testes com interação. Denota-se níveis de significância de ***1%, **5% e *10% (teste bicaudal). O intervalo de confiança das relações que denotam níveis de significância de até 10% não inclui o valor de zero.

Os resultados indicam que o uso diagnóstico do SCG não tem efeito significativo na produtividade ($H_{1a}: \beta = 0,007, p > 0,10$) e no desempenho de tarefas ($H_{1b}: \beta = 0,072, p > 0,10$). E mesmo com a mediação da produtividade, o uso diagnóstico do SCG não apresentou efeitos significativos no desempenho de tarefas ($H_{1c}: \beta = 0,003, p > 0,10$).

Com relação ao uso interativo, os resultados mostram que esse tipo de uso do SCG tem efeito significativo na produtividade ($H_{2a}: \beta = 0,494, p < 0,01$), mas não apresentou efeito significativo no desempenho de tarefas ($H_{2b}: \beta = 0,120, p > 0,10$). Em compensação, o uso interativo do SCG apresenta um efeito indireto no desempenho de tarefas por meio da produtividade ($H_{2c}: \beta = 0,226, p < 0,01$). Dessa forma, observa-se que o uso interativo do SCG tem um papel chave para promover diretamente a produtividade e indiretamente o desempenho de tarefas.

O uso combinado dos controles diagnósticos e interativos apresenta efeitos significativos com a produtividade ($H_{3a}: \beta = 0,176, p < 0,10$) e desempenho de tarefas ($H_{3b}: \beta = 0,206, p < 0,01$). Assim, ainda que o uso diagnóstico do SCG não tenha efeito significativo na produtividade e no desempenho de tarefas, de forma combinada com o SCG, foram comprovados efeitos significativos. Conforme Bedford (2020) essa combinação gera um efeito interdependente complementar e “habilitante” (*enabling*), no qual um SCG gera condições para que outro sistema contribua na resolução de um problema de controle.

O uso combinado dos controles, com a mediação da produtividade, apresenta efeito positivo no desempenho de tarefas, confirmando H_{3c} ($\beta = 0,081, p < 0,10$). Corroborando com os resultados de Zang *et al.* (2020), no qual a variável mediadora apresenta efeitos indiretos significativos na combinação de controles. Com isso, níveis de flexibilidade parecem ser essenciais para o sucesso das equipes, mas ao mesmo tempo, o uso diagnóstico desempenha o papel de manter as equipes no caminho estratégico pretendido para evitar surpresas indesejáveis aos gestores devido a liberdade proporcionada pelo uso dos controles interativos. Vale ressaltar também que o excesso do uso diagnóstico pode restringir a criatividade da equipe, prejudicando o progresso e o desempenho final (Bonner *et al.*, 2002). Assim, um uso equilibrado propõe uma tensão dinâmica que garante que efeitos positivos do uso interativo como fomentar o diálogo organizacional e estimular a criatividade serão alcançados, ao mesmo tempo que o uso diagnóstico estará reforçando a atenção organizacional (Henri, 2006).

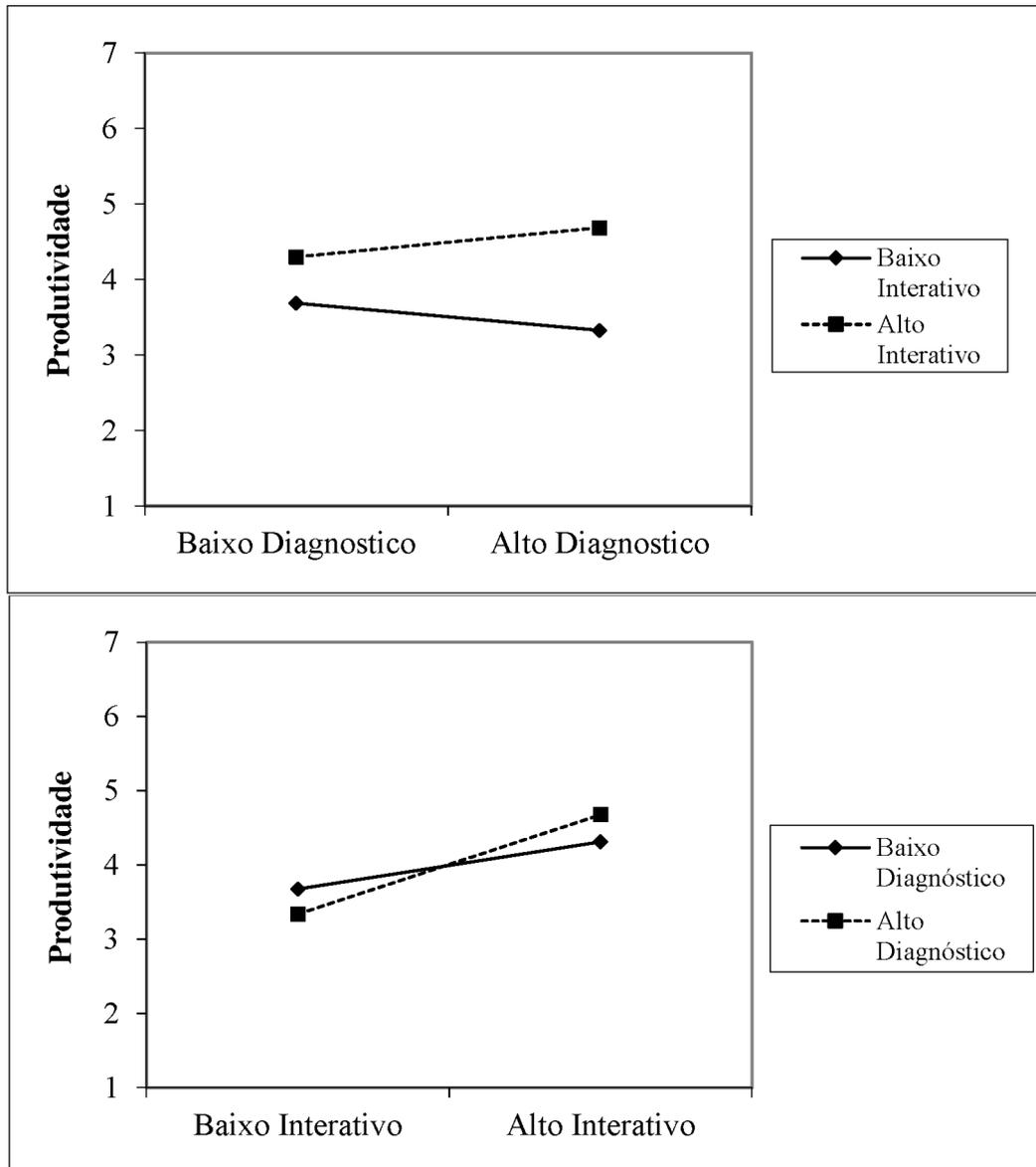
Em complemento, também se observa estatisticamente que a produtividade tem efeito significativo no desempenho de tarefas ($\beta = 0,458, p < 0,01$). É constatado que a produtividade e o desempenho de tarefas estão interligados em uma relação bidirecional, no qual a melhoria de um aspecto geralmente resulta na melhoria do outro, contribuindo para o sucesso e eficácia da

organização. Por fim, ressalta-se que as variáveis de controle utilizadas (escolaridade, gênero, idade e tempo na empresa) apresentaram ausência de significância estatística nas relações.

4.3 Análises detalhadas dos efeitos moderadores

Os efeitos de interação (combinação de controles) mencionados nas hipóteses H_{3A} e H_{3B} evidenciam a influência da combinação de controles na produtividade e no desempenho de tarefas, demonstradas nas Figuras 2 e 3. Como a interação é simétrica, ou seja, uma variável independente e uma variável moderadora, existem quatro modelos possíveis (independente x moderadora, moderadora x independente - para cada uma das duas variáveis dependentes), dessa forma, foram gerados dois gráficos, onde usa-se SCG interativo como independente e o SCG diagnóstico como moderadora e vice-versa. Devido a interação simétrica, os efeitos da combinação de controles podem ser apresentados em dois gráficos possíveis (Hartmann; Moers, 1999; Müller-Stewens et al., 2020), sendo dois para ilustrar os efeitos em relação a produtividade (Figura 2) e outros dois para ilustrar a relação com desempenho de tarefas (Figura 3). Assim, os efeitos da combinação de controles na produtividade são demonstrados na Figura 2.

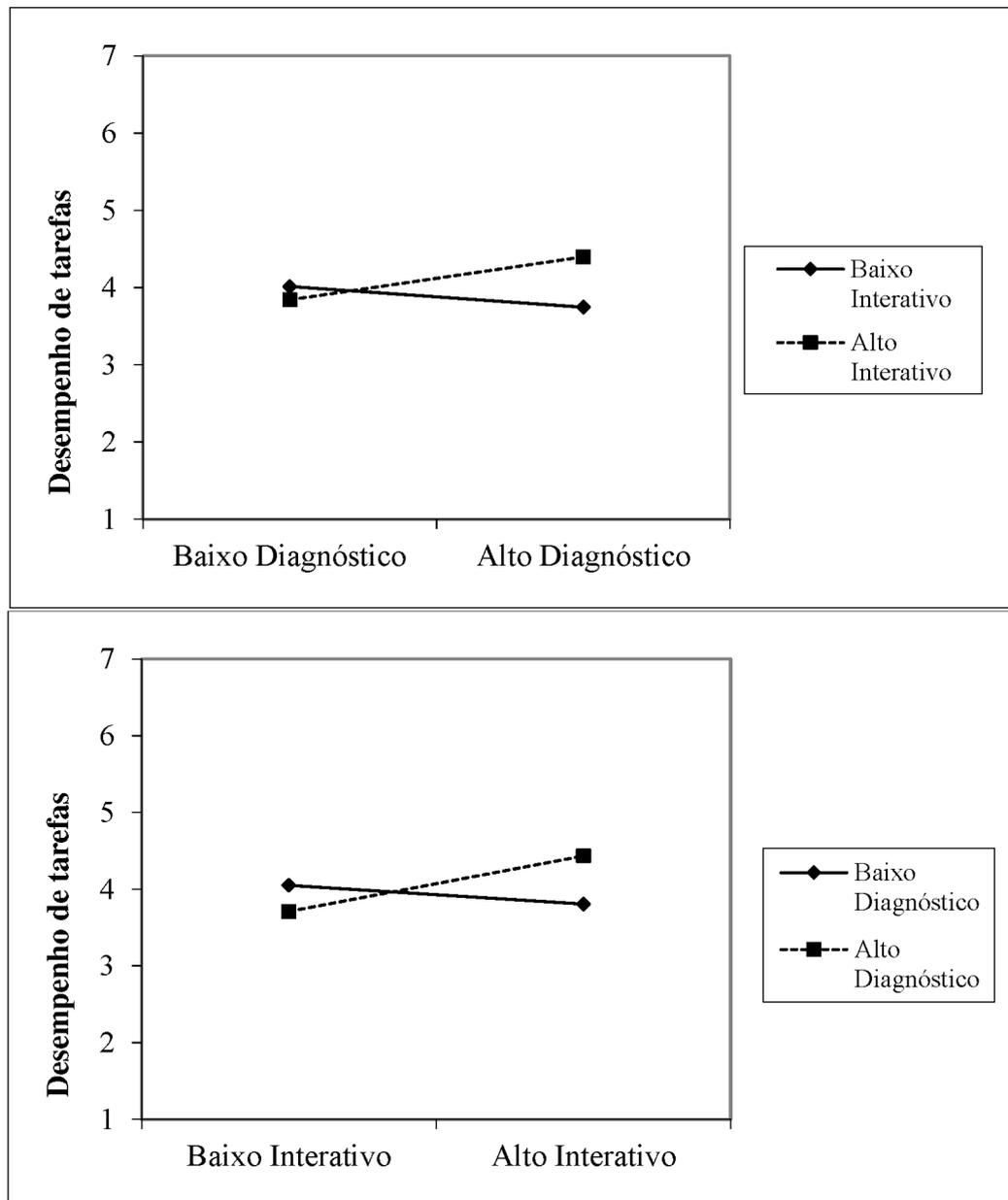
Figura 2 - Efeito da combinação de controles na produtividade



Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Figura 2 revela cenários decorrentes do efeito da combinação de controles na produtividade. O melhor cenário observado apresenta alta presença do uso diagnóstico de controle e alta presença do uso interativo dos controles. Em contrapartida, o pior cenário para a produtividade é quando há presença de alto uso diagnóstico e baixo uso de controle interativo. Além disso, também é possível observar que com a baixa presença do uso de controles interativos, a produtividade fica abaixo da média (abaixo de 4). Já os efeitos da combinação de controles no desempenho de tarefas são ilustrados na Figura 3.

Figura 3 - Efeito da combinação de controles no desempenho de tarefas



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da Figura 3, o primeiro cenário esclarece que quanto maior o uso diagnóstico e interativo dos controles, o desempenho de tarefas aumenta. Outro cenário demonstra que níveis altos de controle diagnóstico e baixos níveis de controle interativo o desempenho de tarefas é diminuído, de modo prático, em um cenário onde há muita cobrança (diagnóstico) e poucos incentivos (interativo) os níveis do desempenho de tarefas são reduzidos. Ao verificar a média do desempenho de tarefas, entende-se que em situações de alta presença de controles interativos e baixa presença de controles diagnósticos, o desempenho da tarefa permanece abaixo da média. Já quando há baixa presença de controles interativo e diagnóstico, o nível do desempenho de tarefa fica levemente acima média. Isso sugere que, com baixo uso

interativo, aumentar o uso diagnóstico significa diminuir o desempenho de tarefas dos colaboradores.

4.4 Discussão dos resultados

O uso diagnóstico dos SCG não apresenta efeito significativo na produtividade e no desempenho de tarefas, e dessa forma, H_{1a} e H_{1b} não foram suportadas (respectivamente $\beta=0,007$ e $\beta=0,072$, $p>0,10$). Ao intensificar o uso diagnóstico em relação ao uso interativo, há maior dificuldade na busca de novas oportunidades (Bedford, 2015). Para complementar, Su, Baird e Schoch (2015) explicam que a abordagem diagnóstica não é tão benéfica para o desempenho devido as restrições impostas em consequência do ambiente ser caracterizado em apresentar mais regras e restrições e para melhorar o desempenho, os gerentes deveriam dar menos ênfase na obtenção dos resultados desejados. Como exemplo, Chong e Mahama (2014) explicam que a utilização diagnóstica do orçamento pode não ser tão útil na eficácia dos colaboradores.

O uso diagnóstico do controle, mediado pela produtividade não apresentou efeito no desempenho de tarefas e com isso, H_{1c} não foi suportada ($\beta=0,003$, $p>0,10$). Corroborando com o resultado, Kurniawanti *et al.*, (2023) demonstram que o desempenho de tarefas é afetado pela escassez de conhecimento, que pode originar-se a partir da falta de compartilhamento de informações entre a equipe e assim, ao restringir o fluxo de informações, limitam-se oportunidades de aprendizagem e crescimento, o que pode dificultar ainda mais desempenho de tarefas, causando redução da produtividade.

O uso interativo do controle apresenta um efeito significativo na produtividade, sendo H_{2a} suportada ($\beta=0,494$, $p<0,01$). O uso interativo estimula o desenvolvimento de novas ideias e incentiva a apresentação de estratégias entre cargos de gestão, contribuindo para ampliar a capacidade de processamento de informações da organização e favorecendo a interação entre os diferentes níveis hierárquicos (Henri, 2006), contribuindo para a introdução de novas práticas de gestão que colaboram para melhorar a produtividade (Mol; Birkinshaw, 2009). Facilitar a troca de ideias entre funcionários em diferentes posições possibilita aos gerentes a identificação de inovações e incertezas estratégicas e a partir disso, o compartilhamento de informações em toda organização é um meio para a ativação de processos interativos (Arjaliès; Mundy, 2013).

A H_{2b} não foi suportada ($\beta=0,120$, $p>0,10$) e assim, o uso interativo do controle não apresenta efeitos diretos no desempenho de tarefas. Embora algum grau de flexibilidade pareça ser essencial para ter equipes produtivas, os gerentes lidam com o desafio de conduzir as atividades organizacionais na direção estratégica correta (Bonner; Ruekert; Walker Jr, 2002).

Baird, Su e Munir (2019) destacam que o uso de controles com características restritivas pode melhorar o desempenho organizacional por meio de seu impacto em novas técnicas de gerenciamento (Baird; Su; Munir, 2019). Assim, a alta administração deve considerar limitar seu envolvimento nas decisões dos subordinados. Especificamente, os gerentes de nível superior devem fornecer autonomia e flexibilidade necessários para melhorar o desempenho (Bonner; Ruekert; Walker Jr, 2002).

A H_{2c} pressupõe que o uso interativo do controle, mediado pela produtividade, influencia positivamente o desempenho de tarefas foi suportada ($\beta=0,226$, $p<0,01$). Conforme Chong e Mahama (2014), o uso interativo relaciona-se com a eficácia da equipe, sugerindo que incentivar a confiança na equipe através do compartilhamento de poder e da participação nas decisões tende a impulsionar a produtividade (Sudarmo; Suhartanti; Prasetyanto, 2022; Washington; Sutton; Feild, 2006). Além disso, cumpre salientar que colaboradores que buscam adquirir conhecimentos e habilidades constroem competência essencial e realizam as tarefas atribuídas com sucesso (Appuhami, 2019). Dessa forma, através do diálogo, debate e aprendizado decorrendo do uso interativos dos controles, novas estratégias surgem (Simons, 1995).

O uso combinado de controles apresenta efeito significativo na produtividade e no desempenho de tarefas, sendo H_{3a} e H_{3b} suportadas (respectivamente, $\beta=0,176$, $p<0,10$ e $\beta=0,206$, $p<0,01$). Bedford (2020) destaca que o efeito habilitante originado pela combinação de controles propicia condições para que um SCG contribua com outro sistema para a resolução de um problema relacionado com controles. Estudos pregressos corroboram com os resultados, destacando a importância da combinação de controles. Por exemplo, Grabner e Moers (2013) revelam que os benefícios de um controle podem ser aprimorados pelo aumento do uso de outro controle, dado que, juntos, seus efeitos colaterais são amenizados, pois a combinação potencializa os efeitos individuais de cada controle (Müller-Stewens et al., 2020). Frare, Colombo e Beuren (2022) destacam que a combinação de controles de *feedback* e monitoramento (uso diagnóstico) e de aprendizagem e diálogo (uso interativo) deve estar presente para promover os comportamentos desejados nos colaboradores.

O uso combinado dos controles, com a mediação da produtividade, apresenta efeito positivo no desempenho de tarefas, logo, H_{3c} ($\beta=0,081$, $p<0,10$) foi suportada. Níveis de flexibilidade parecem ser essenciais para o sucesso das equipes, mas ao mesmo tempo, o uso diagnóstico desempenha o papel de manter as equipes no caminho estratégico correto para evitar surpresas indesejáveis aos gestores devido a liberdade proporcionada pelo uso dos controles interativos, vale ressaltar também que o excesso do uso diagnóstico pode restringir a

criatividade da equipe, prejudicando o progresso e o desempenho final (Bonner; Ruekert; Walker Jr, 2002). Assim, um uso equilibrado propõe uma tensão dinâmica que garante que efeitos positivos do uso interativo como fomentar o diálogo organizacional, estimular a criatividade serão alcançados, ao mesmo tempo que o uso diagnóstico reforçará a atenção organizacional (Henri, 2006).

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo analisou os efeitos do uso diagnóstico, interativo e combinado do controle na produtividade e no desempenho de tarefas. Para responder o objetivo proposto, uma *survey* foi conduzida com funcionários de uma empresa brasileira do setor do varejo, a qual obteve 110 respostas válidas e os dados obtidos foram analisados a partir da técnica PLS-SEM.

Para responder o objetivo de pesquisa, elaboraram-se nove hipóteses de pesquisa ($H1_{a-b-c}$; $H2_{a-b-c}$; $H3_{a-b-c}$) para identificar os efeitos do uso diagnóstico, interativo e a combinação de ambos na produtividade e no desempenho de tarefas, bem como das respectivas mediações. Inicialmente, foi proposto identificar os efeitos do uso diagnóstico dos controles, presumindo-se que o uso diagnóstico apresentasse efeitos diretos e positivos sobre a produtividade ($H1_a$) e desempenho de tarefas ($H1_b$) e também, quando mediado pela produtividade, o uso diagnóstico apresentaria efeitos positivos no desempenho de tarefas ($H1_c$). Da mesma forma, em relação ao uso interativo dos controles, foi proposto que o uso interativo dos controles apresentaria efeitos diretos e positivos sobre a produtividade ($H2_a$), desempenho de tarefas ($H2_b$) e também, quando mediado pela produtividade, o uso interativo apresentaria efeitos positivos no desempenho de tarefas ($H2_c$). Para complementar e enriquecer os resultados da pesquisa, se propôs que o uso combinado dos controles apresenta efeitos diretos e positivos sobre a produtividade ($H3_a$), no desempenho de tarefas ($H3_b$) e com a mediação da produtividade, também se espera que há efeitos positivos no desempenho de tarefas ($H3_c$).

Os resultados demonstram que o uso diagnóstico não tem relação significativa com a produtividade e com o desempenho de tarefas. O uso interativo tem relação significativa com a produtividade e tem um efeito indireto com o desempenho de tarefas por meio da produtividade e assim, conclui-se que o uso interativo é essencial para promover diretamente a produtividade e indiretamente o desempenho de tarefas. O uso combinado dos controles exibe relações positivas e significativas com a produtividade e com o desempenho de tarefas. Dessa forma, por mais que o uso diagnóstico não tenha apresentado efeitos significativos de forma isolada na produtividade e no desempenho de tarefas, de forma combinada com o uso interativo, há efeitos significativos. A partir disso, é importante destacar que a combinação de controles produz o efeito interdependente complementar habilitante, de modo que o SCG estabelece condições para que auxilie outro sistema.

No contexto empresarial, isto significa que coordenar uma equipe exclusivamente com controles de características rígidas não é eficaz para a produtividade dos funcionários e para o desempenho das tarefas. Da mesma forma, manter somente o uso de controle flexíveis sem a

presença de metas e regras, pode tornar a equipe a ser mais produtiva, mas não se relaciona diretamente com o desempenho nas tarefas, o que pode comprometê-lo. Com o uso combinado dos controles em níveis adequados de uso diagnóstico e uso interativo de controles, o gerenciamento de uma equipe trará resultados eficazes para a organização, pois mesmo que tenha metas a serem cumpridas e monitoramento dos resultados, serão mais flexíveis e, de forma simultânea, os membros da equipe poderão debater os resultados com superiores e com isso, encontrar o melhor caminho para cumprir com as obrigações. Em complemento, Ylinen e Gullkvist (2014) ressaltam que controles com características rígidas possuem seu valor, mas não quando usados de forma isolada e sim, quando usados em combinação com controles mais flexíveis.

Dessa forma, conclui-se que um controle mais rígido, com estabelecimento de metas, monitoramento e acompanhamento dos resultados (característico do uso diagnóstico) não melhora diretamente a produtividade e o desempenho das tarefas. Mas ao inserir no contexto (combinadamente) controles mais flexíveis, incentivar a troca de conhecimento nas equipes e permitir a discussão entre pares e superiores (característico do uso interativo) gera uma relação significativa em prol de melhores níveis de produtividade e o desempenho de tarefas.

Estes resultados são melhor minuciados a partir da análise gráfica da combinação de controles (Figuras 2 e 3), visto que com a altos níveis de controles diagnósticos e baixos níveis de controles interativos, acontece uma diminuição na produtividade. O mesmo acontece em relação ao desempenho de tarefas, quando há alta presença de controle diagnóstico e baixa presença de controle interativo, o desempenho de tarefas é reduzido. Vale ressaltar que altos níveis do uso diagnóstico e altos níveis do uso interativo representam a melhor combinação de intensidade de uso de controles para melhorar a produtividade e o desempenho de tarefas dos colaboradores.

Com base no exposto os resultados deste estudo estão alinhados com a ideia central de Simons (1995, 2000), que defende que a tensão dinâmica gerada a partir da interação entre as alavancas opostas são necessárias para equilibrar as prioridades estratégicas. Assim, conclui-se que a combinação de controles (diagnóstico e interativo) apresenta as competências essenciais tanto para promover a produtividade, quanto o desempenho de tarefas dos funcionários da amostra em questão.

5.1 Implicações teóricas

As implicações deste estudo para a literatura estão nas contribuições em acrescentar para a literatura de SCG construtos com evidências limitadas na literatura atual, como a

produtividade e desempenho de tarefas, sendo que a maior parcela dos estudos existentes é voltada para construtos em níveis organizacionais (Baird, Su e Munir, 2023; Cruz *et al.* 2020; Hofmann; Wald; Gleich, 2012; Müller-Stewens *et al.* 2020; Osma; Gomez-Conde; Lopez-Valeiras, 2022; Su, Baird e Schoch, 2015), provocando menor ênfase e consolidação do conhecimento em estudos sobre SCG e construtos em níveis individuais.

Embora estudos pregressos cite a relação entre SCG e o desempenho individual (Baird; Su; Munir, 2023; Frare e Beuren, 2021; Speklé; Van Elten; Widener, 2017), a discussão de SCG e produtividade é escassa. Simons (1995) ressalta que para o controle eficaz da estratégia, é essencial proporcionar a liberdade para inovar e garantir que os indivíduos estejam trabalhando produtivamente em direção a metas predefinidas. A partir disso, se destaca a importância de pesquisas que contemplem (a combinação de SCG) a produtividade. Portanto, essa pesquisa contribui ao acrescentar a discussão da produtividade como consequência do SCG.

A pesquisa também obteve contribuições em considerar o uso combinado dos controles (diagnóstico e interativo) e com isso, os resultados agregam novos construtos à literatura já existente da combinação de controles, em especial para a combinação do uso diagnóstico e interativo dos controles (Bedford, 2020; Frare, Colombo e Beuren, 2022; Müller-Stewens *et al.* 2020, Nuhu; Baird; Su, 2022). À vista disso, a combinação de controles abordados na presente pesquisa contribui com os estudos existentes ao explorar os efeitos em duas novas variáveis, nomeadamente a produtividade e o desempenho de tarefas. Também vale ressaltar que além dos resultados desta pesquisa contribuir para a literatura de controle gerencial, mais especificamente, contribuem para estudos que encontram relações interdependentes complementares e habilitantes entre dois controles.

5.2 Implicações gerenciais

Para a perspectiva prática, destacam-se as contribuições para os gestores que exercem o uso dos controles e também para aqueles que recebem a ação dos controles. Primeiramente, aos que fazem o uso, os resultados obtidos fornecem direções eficazes para promover a produtividade e o desempenho de tarefas dos colaboradores e, também quais os caminhos que devem ser evitados. Com base nos resultados apresentados, é possível observar que determinados níveis de controles podem ser usados para motivar funcionários a trabalhar de forma mais engajada com metas estabelecidas. O equilíbrio proporcionado pela combinação não significa um peso igual entre os controles, mas sim em diferentes níveis para se adaptar a cada contexto organizacional. Müller-Stewens *et al.* (2020) salientam que a conscientização da

finalidade dos controles pode capacitar os gestores a direcionar as atividades em conformidade com os objetivos, ao mesmo tempo em que garantem a eficiência dos recursos.

Segundo, os resultados desta pesquisa também trazem contribuições para aqueles gestores que recebem as ações dos controles. Ao usar corretamente os controles, o funcionário pode começar a enxergá-los como um recurso para melhorar sua eficiência no trabalho, em vez de um instrumento de monitoramento e conformidade. Isso ocorre porque também há a presença de incentivos que se baseiam na comunicação flexível e aberta para auxiliar no alinhamento de estratégias, possibilitando uma cultura corporativa que promova a equidade e a transparência. Portanto, tais referências sobre os controles utilizados proporciona um ambiente rico em informações e motiva os funcionários a agirem de forma direcionada e com propósito, além de facilitar a percepção dos funcionários de que eles têm a capacidade de agir, tomar decisões e produzir novas ideias (Speklé; Van Elten; Widener, 2017).

Terceiro, o setor de varejo desempenha um papel relevante na economia ao impulsionar o crescimento econômico e fornecer empregos. Dado que os resultados encontrados fornecem implicações relevantes para empresas deste setor, os achados contribuem para a sociedade ao promover soluções gerenciais para aumentar a produtividade dos funcionários e aprimorar o desempenho de tarefas, visto que a otimização dos recursos disponíveis é considerada uma vantagem competitiva - o que compõe a sustentabilidade e prosperidade deste setor que tanto contribui para a academia.

Quarto, esta pesquisa visa contribuir com o Objetivo 8 da Agenda 2030 da ONU, que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. A partir do exposto, os resultados contribuem ao promover a maior produtividade e otimização de recursos com o emprego adequado dos controles gerenciais, proporcionando espaço para que os colaboradores demonstrem suas habilidades e possam desempenhar suas funções de forma mais eficaz, otimizando o desempenho em suas tarefas.

5.3 Limitações do estudo

Existem algumas limitações para esta pesquisa. Primeiro, devido ao questionário ser preenchido pelo próprio participante, é provável que tenha ocorrido distorções, como a não compreensão de alguma assertiva, levando a possíveis erros nas respostas. No entanto, análises estatísticas indicam que o instrumento pode ser considerado consistente. Segundo, não foi possível identificar com exatidão o cargo que prevaleceu na pesquisa, dado que o SCG

potencialmente não afeta a todos os funcionários igualmente, a percepção do controle pode ser ligeiramente diferente de acordo com o cargo.

Terceiro, o presente estudo se baseia nos controles gerenciais com características tradicionais e não tem foco em analisar novos controles com traços mais técnicos e tecnológicos, sendo usado pelas empresas para aumentar a produtividade. Conforme Ko e Baek (2024), uma das formas de controle mais técnico é o monitoramento por computador, que registra as horas de trabalho. Por um lado, o monitoramento computacional pode ajudar a aumentar a produtividade, evitando problemas de autogerenciamento, como a procrastinação. Por outro lado, pode também resultar na diminuição do esforço dos colaboradores ao limitar sua autonomia, algo identificado em estudo anterior como um fator-chave na relação entre trabalho remoto e desempenho (Ko; Baek, 2024).

5.4 Sugestão de pesquisas futuras

De acordo com as limitações, sugere-se para pesquisas futuras a abordagem dos seguintes aspectos. Primeiro, a realização de uma pesquisa com o acompanhamento durante um determinado período de tempo (pesquisa longitudinal) para observar os fatos que podem interferir nas respostas dos participantes. Segundo, dado que um questionário é respondido de forma individual, pode haver distorções na compreensão de algumas afirmativas. Para aprimorar e reduzir ou eliminar totalmente os erros de interpretações, sugere-se a realização de entrevistas como análise complementar.

Terceiro, recomenda-se que novas pesquisas podem especificar de maneira mais assertiva a definição dos cargos, para que todos os respondentes tenham a mesma dimensão de conhecimento em sobre o uso dos controles, contribuindo para a robustez dos resultados. Outra sugestão, é que novos estudos podem analisar os efeitos que os controles com características tecnológicas provocam no desempenho dos funcionários. Conforme Ko e Baek (2024) o monitoramento computacional pode aumentar a produtividade, mas por outro lado, também pode resultar na limitação da autonomia. Com isso, novos estudos podem analisar quais as variáveis que impactam estes resultados.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 2–16. 2010. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>

AHN, D.; YOO, S.; CHO, S. Do competent managers increase labor productivity? Evidence from Korea", *Journal of Derivatives and Quantitative Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 242-260.2023. Doi: <https://doi.org/10.1108/JDQS-01-2023-0002>

APPUHAMI, R. Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: The mediating role of psychological empowerment and organizational learning. *Accounting & Finance*, v. 59, n. 4, p. 2201–2233. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>

ARJALIÈS, D. L.; MUNDY, J. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, v. 24, n. 4, p. 284-300, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>

ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 3, p. 396-402. 1977. Doi: <https://doi.org/10.1177/00222437770140>

BAIRD, K.; SU, S.; MUNIR, R. Levers of control, management innovation and organizational performance. *Pacific Accounting Review*, v. 31, n. 3, p. 358–375. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027>

BAIRD, K.; SU, S.; MUNIR, R. The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organizational resilience. *Journal of Management Control*, v. 34, n. 2, p. 167-200, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00354-1>

BANDE, B.; FERNÁNDEZ-FERRÍN, P.; VARELA-NEIRA, C; OTERO-NEIRA, C. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 2, p. 219-231. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2014-0046>

BAWA, M. A. Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 12, p. 662-673, 2017.

BEDFORD, D. S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, v. 28, p. 12–30. 2015. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>

BEDFORD, D. S. Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 86. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>

BELLORA-BIENENGRÄBER, L.; DERFUSS, K.; ENDRIKAT, J. Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions. *Accounting, Organizations and Society*, v. 106, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101414>

- BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709–737. 2004. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- BOEDKER, C.; CHONG, K. M. The mediating role of accounting controls between supervisors' empowering leadership style and subordinates' creativity and goal productivity. **Accounting & Finance**, v. 62, n. 4, p. 4587–4614. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.13009>
- BONNER, J. M.; RUEKERT, R. W.; WALKER JR, O. C. Upper management control of new product development projects and project performance. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 19, n. 3, p. 233-245, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1930233>
- CAMPBELL, D. J.; FURRER, D. M. Goal setting and competition as determinants of task performance. **Journal of Organizational Behavior**, v.16, n. 4, p. 377–389. 1995. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.4030160408>
- CARDINAL, L. B.; KREUTZER, M.; MILLER, C. C. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st Century Organizations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 559–592. 2017. Doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- CHINOMONA, R.; MASHILOANE, M.; POOE, D. The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 14. 2013. Doi: <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p405>
- CHONG, K. M.; MAHAMA, H. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 3, p. 206–222. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- CHONG, V.; LEUNG, S. T. W. The effect of feedback, assigned goal levels and compensation schemes on task performance, **Asian Review of Accounting**, vol. 26 n. 3, p. 314-335. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1108/ARA-09-2017-0142>
- CRUZ, A. P. C.; FRARE, A. B.; ACCADROLLI, M. C.; HORZ, V. Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 88, p. 29-45. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- CRUZ, A. P. C., FRARE, A. B. F., BUCHWEITZ, M. J. R., QUINTANA, A. C., PEREIRA, T. A., & D'AVILA, L. C. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p.99-113. 2020. Doi: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.48280>
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; OYON, D. Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 281–311. 2009. Doi: <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- FARANI, C. Alto desempenho, exaustão e flow: como liderar as pessoas para serem felizes. **Forbes**. São Paulo, 16 de novembro de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes->

[collab/2021/11/alto-desempenho-exaustao-e-flow-como-liderar-as-pessoas-para-serem-felizes/](#). Acesso em: 11 de abril de 2024.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79–119. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 400-412. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>

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. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>

GHOSH, D.; HUANG, X.; SUN, L. Managerial ability and employee productivity. In: **Advances in Management Accounting**. Emerald Publishing Limited, p. 151-180. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/S1474-787120200000032006>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo. 2022.

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

GRABNER, I.; MOERS, F.. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. **Accounting, organizations and society**, v. 38, n. 6-7, p. 407-419, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; PUNGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**: second edition. Los Angeles: Sage, 2017.

HALL, M. Accounting information and managerial work. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 3, p. 301–315. 2010. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>

HARRIS, E. G.; FLEMING, D. E. The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. **Journal of Services Marketing**, v. 31 n. 6, p. 499-511. 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>

HARRIS, E. G.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.; ARTIS, A. Exploring the Role of Productivity Propensity in Frontline Employee Performance: Its Relationship with Customer Orientation and Important Outcomes. **Psychology & Marketing**, v. 31, n. 3, p. 171–183. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1002/mar.20685>

HARTMANN, F. G. H; MOERS, F. Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 4, p. 291-315, 1999. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00002-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00002-1)

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p.529–558. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>

HOFMANN, S.; WALD, A.; GLEICH, R. Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: An empirical analysis on the use of budgets. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 3, p. 153–182. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0156-9>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em fevereiro, vendas no varejo crescem 1,0%. **Agência IBGE Notícias**. 11 de abril de 2024. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39745-em-fevereiro-vendas-no-varejo-crescem-1-0#:~:text=Em%20fevereiro%20de%202024%2C%20o,no%20trimestre%20encerrado%20em%20fevereiro](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39745-em-fevereiro-vendas-no-varejo-crescem-1-0#:~:text=Em%20fevereiro%20de%202024%2C%20o,no%20trimestre%20encerrado%20em%20fevereiro.). Acessado em: 23 de Abril de 2024.

KATHURIA, R.; DAVIS, ELIZABETH, B. Quality and work force management practices: The managerial performance implication. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 460-477, 2001. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00087.x>

KO, Y. H.; BAEK, I. G. The Effect of Computer Monitoring on Employees' Productivity in Telecommuting Arrangements. **Management Science**. 2024. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.00588>

KOWALSKI, K. B.; SWANSON, J. A. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 236–249. 2005. Doi: <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>

KRUIS, A. M.; SPEKLÉ, R. F.; WIDENER, S. K. The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. **Management Accounting Research**, v. 32, p. 27–44. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>

KURNIAWANTI, I. A.; ZAIN, D.; THOYIB, A.; RAHAYU, M. Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. **Heliyon**, v. 9, n. 11, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21035>

LEE, H. Locus of control, socialization and organizational identification. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 1047-1055. 2013. Doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2012-0814>

LEWIS, R. L.; SUTTON, N; BROWN, D. A. How senior managers use interactive control to manage strategic uncertainties: An attention-based view. **Management Accounting Research**, v. 62, 2024. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100864>

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. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 2, p. 28-45, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.28>

MARTYN, P.; SWEENEY, B.; CURTIS, E. Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 12, n. 3, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>

MILLER, J. The well-being and productivity link: A significant opportunity for research-into-practice. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 3, n. 3, p. 289–311, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0042>

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of business research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>

MÜLLER-STEWENS, B.; WIDENER, S. K.; MÖLLER, K.; STEINMANN, J. C. The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 80, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>

NITZL, C. Management accounting and partial least squares-structural equation modelling (PLS-SEM): Some illustrative examples. In: **Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Amsterdã: Springer, 2018. p. 211—229.

NUHU, N. A.; BAIRD, K.; SU, S. The association between the interactive and diagnostic use of financial and non-financial performance measures with individual creativity: The mediating role of perceived fairness. **Journal of Management Control**, v. 33, n. 3, p. 371–402, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00339-6>

Organização das nações unidas (ONU). Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. **Nações unidas Brasil**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 11 de abril de 2024.

OSMA, B. G.; GOMEZ-CONDE, J.; LOPEZ-VALEIRAS, E. Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. **Management Accounting Research**, v. 55, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHOSS, M. K.; WITT, L. A.; VERA, D. When does adaptive performance lead to higher task performance? **Journal of Organizational Behavior**, v.33, n. 7, p. 910–924, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.780>

SIMONS, R. (1995). **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business School Press.

SIMONS, R. (2000). **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2000.

SIMONS, R., DAVILA, A. How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change. **European Accounting Review**, v. 30, n. 4, p. 1-27. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1792959>

SIRAJ, N.; HÁGEN, I. Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. **Heliyon**, v. 9, n. 11, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>

SISWANTO, D. J.; BASALAMAH, S.; MUS, A. R.; SEMMAILA, B. Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction. **Management Science Letters**, v. 10 p. 3143–3150. 2020. Doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.008>

SIYAL, S.; LIU, J.; MA, L.; KUMARI, K.; SAEED, M.; XIN, C.; HUSSAIN, S. N. Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. **Heliyon**, v. 9, n. 5, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>

SOBRAL, L. Os países que vão dominar o varejo mundial em 2022. **Exame**. São Paulo. 29 de outubro de 2022. Disponível em: <https://exame.com/economia/os-paises-que-vao-dominar-o-varejo-mundial-em-2022/>. Acesso em: 12 de abril de 2024.

SOEBANDONO, A. C.; NILAWATI, L. The effect analysis of mediation variable of task productivity on the self-efficacy and employees' performance. **Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura**, v. 19, n. 2, p. 237-248, 2016.

SOUZA, G. E. D.; BEUREN, I. M. Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 77, p. 194–212. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>

SPEKLÉ, R. F.; VAN ELTEN, H. J.; WIDENER, S. K. Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. **Behavioral Research in Accounting**, v. 29, n. 2, p. 73-96, 2017. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria-51759>

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 40–53. 2015. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>

SUDARMO, SUHARTANTI, P. D.; PRASETYANTO, W. E. Servant leadership and employee productivity: A mediating and moderating role. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 8, p. 3488–3506. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0658>

SUN, S.; VAN EMMERIK, H. I. Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 966, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0037833>

VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. **Accounting, Organizations and Society** v. 30, n. 7, p. 655-684. 2005. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>

VAN TRIEST, S.; KLOOSTERMAN, H.; GROEN, B. A. C. Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance? **Management Accounting Research**, v. 59, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>

WASHINGTON, R. R.; SUTTON, C. D.; FEILD, H. S. Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 8, p. 700–716. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1108/01437730610709309>

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n.7–8, p.757–788. 2007. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

YLINEN, M.; GULLKVIST, B. The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 1, p. 93–112. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.05.001>

ZANG, Z.; LIU, D.; ZHENG, Y.; CHEN, C. How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors. **Industrial Marketing Management**, v.84, p.287–297. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.015>

ZHANG, Z.; WANG, M.; SHI, J. Q. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of LMX. **Academy of Management Journal**, v. 55, p. 111–130. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0037833>

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado(a) respondente,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa cujo objetivo é investigar o efeito do uso das alavancas de controle na produtividade dos funcionários, com ênfase na moderação da incivilidade e da identificação organizacional. Esta pesquisa está vinculada ao Mestrado do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sob a orientação do Prof. Dr. Anderson Betti Frare e coorientação da Prof^a Dra. Ana Paula Capuano da Cruz, a investigação será conduzida por meio de questionário eletrônico enviado aos integrantes de uma empresa do setor do varejo.

Ressalta-se que não existe resposta certa ou errada no questionário. Pedimos que você responda de forma que reflita a realidade da sua empresa. Sua participação é voluntária e o anonimato das respostas é garantido. Os dados coletados serão tratados conjuntamente, com apoio de *softwares* estatísticos. Caso tenha interesse, você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar a qualquer momento por meio de contato direto com a pesquisadora responsável através do e-mail: ehlertjulia@hotmail.com.

Agradecemos a colaboração!

Registro do consentimento pós informação:

Eu fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e aceito participar.

Eu fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e não aceito participar.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Bloco I: Alavancas de controle gerencial

Gestores de topo promovem a renovação estratégica da organização por meio do uso de diferentes mecanismos de controle para transmitir e processar as informações. A partir disso, assinale a alternativa que mais corresponde com a sua realidade.

Sistema Diagnóstico (Henri, 2006)

Avalie até que ponto você percebe que gestores de topo usam medidas de desempenho para: (1 – De forma alguma; 7 - Em grande parte)

1. Acompanhar o progresso em direção às metas
2. Monitorar os resultados
3. Comparar os resultados com as expectativas
4. Revisar as principais medidas

Sistema Interativo (Henri, 2006)

Avalie até que ponto você percebe que gestores de topo usam medidas de desempenho para: (1 – De forma alguma; 7 - Em grande parte)

1. Permitir discussões em reuniões de superiores, subordinados e pares
2. Permitir desafios contínuos e debates de dados subjacentes, suposições e planos de ação
3. Fornecer uma visão comum da organização
4. Unir a organização como um todo
5. Permitir que a organização se concentre em questões comuns
6. Permitir que a organização se concentre nos fatores críticos de sucesso
7. Desenvolver um vocabulário comum na organização

Bloco II: Produtividade (Harris; Fleming, 2017)

A produtividade é conceituada como uma disposição para realizar com sucesso as tarefas relacionadas ao trabalho em tempo hábil. Avalie em uma escala de 1 a 7, nas seguintes afirmações: (1 - Nada descritivo; 7 - Extremamente descritiva)

1. Esforço-me por aumentar a minha produtividade no trabalho
2. Gosto de usar o tempo com sabedoria no trabalho
3. Eu me orgulho de ser muito produtivo em minhas atividades de trabalho
4. Detesto perder tempo no trabalho

Desempenho da Tarefa (Mahama e Cheng, 2013)

O desempenho da tarefa é definido como a capacidade que os indivíduos executam as tarefas substantivas ou técnicas essenciais ao seu trabalho. Avalie quão satisfeito você está com seu desempenho no seguinte: (1 - Não satisfeito; 7- Muito satisfeito.)

1. Precisão do trabalho executado
2. Quantidade de trabalho realizado
3. Qualidade do trabalho realizado
4. Eficiência operacional

Bloco VI: Caracterização do respondente da pesquisa

1. Qual a sua idade (em anos): _____
2. Com qual gênero você se identifica: _____
3. Qual seu nível de escolaridade (completo) mais alto:
 - () Ensino médio
 - () Ensino superior

- Especialização/ MBA
 - Mestrado
 - Doutorado
4. Qual seu tempo no atual cargo: (em anos): _____
5. Qual seu tempo nesta empresa: (em anos): _____
6. Qual cargo você ocupa atualmente?
- Auxiliar
 - Assistente
 - Coordenador
 - Especialista
 - Gerente
 - Consultor
 - Diretor
 - Outro. Qual: _____
7. Qual a sua modalidade de trabalho?
- Presencial
 - Remoto
 - Híbrido