

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

SABRINA NASCIMENTO BORBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

LARISSA DEGENHART

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

CLÁUDIA DE FREITAS MICHELIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

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

1. Introdução

Para identificar a melhor estrutura para um Sistema de Controle Gerencial (SCG) é necessário analisar seu relacionamento com o desempenho organizacional e considerar o efeito de variáveis contingentes, para que sejam maximizados os resultados esperados pela organização. Tais variáveis podem ser o ambiente, a competitividade, a tecnologia, as estratégias utilizadas e os comportamentos aplicados, tudo o que serve de alicerce para moderar os efeitos do desempenho dentro das organizações (Frezatti & Aguiar, 2008).

O desempenho das organizações pode estar desenhado no padrão de seus modelos gerenciais e na forma como são trabalhados os recursos humanos e operacionais, bem como suas potencialidades (Reginato & Guerreiro, 2011). Goebel e Weibenberger (2016), explicam que os SCG podem ser considerados em dois tipos: controles formais ou informais. Estes controles são traçados para ajustar o comportamento dos colaboradores e impulsionar o desempenho organizacional. Suas estruturas de diferenciação estão pautadas em seu foco, pois para mecanismos formais, se utilizam os controles de resultados e ações, e para os mecanismos informais, os controles de pessoas e culturais (Goebel & Weibenberger, 2016).

Nesse sentido, as organizações precisam gerenciar suas forças internas, as quais são intrínsecas à empresa, e também as forças externas que atuam sobre as suas operações, as quais possuem pouco controle a fim de se manterem competitivas e alcançar o desempenho desejado no mercado (Giustina et al., 2020). O uso de SCGs diagnostica o rumo que a organização está tomando e isso impacta diretamente no comportamento daqueles que compõem ou tem ligação com a entidade. Assim, o controle diagnóstico pode ser fundamental no processo de continuidade, sendo assistido conjuntamente pelas interações da empresa (Correia et al., 2022).

As discussões que buscam entender as consequências comportamentais do SCG são diversas, à exemplificar com os estudos acerca do uso do SCG para integrar os componentes organizacionais (Hyvönen et al., 2008), a maneira como o uso do orçamento pode impactar na motivação e eficácia de pessoal (Chong & Mahama, 2014), os efeitos do SCG e da identificação organizacional no comprometimento afetivo (Monteiro & Lunkes, 2020) e o efeito dos estilos de liderança no uso de SCG e no desempenho organizacional (Giustina et al., 2020). Santos et al. (2022) afirmam que essas vertentes de pesquisa evidenciam, dada a interdependência de tarefas, que os comportamentos estabelecidos pelas estruturas do SCG são capazes de contribuir para o desempenho organizacional.

Nessa linha, Tayler e Bloomfield (2011) argumentam que, mesmo que a gestão empresarial se utilize de mecanismos para incitar o comportamento desejado dos colaboradores, os controles formais se limitam à escassez de informações precisas para medir a maneira que serão influenciados dentro do espectro das motivações. Para tanto, estabelecer conexões de confiança nas organizações, deixam os colaboradores menos vulneráveis e que priorizam assim, agir conforme os interesses da empresa (Khodyakov, 2007).

Nesta seara comportamental, pesquisar o efeito da confiança na relação entre SCG e desempenho gerencial é relevante pois Jeffrey (1999), afirma que a confiança é uma premissa de sucesso organizacional, uma “cola” que mantém os esforços conjuntos de um grupo, constituindo-se em um ingrediente necessário para o sucesso. É notório que para se manterem mais produtivas e se destacarem no mercado, as empresas devem fomentar a confiança interpessoal e organizacional. Confiança é um assunto que desperta um leque de possibilidades de estudos, a partir do propósito de distingui-la como valor potencial no ambiente organizacional (Khodyakov, 2007). Fator importante para o equilíbrio nas organizações, ao

considerar questões objetivas e subjetivas que influenciam as mudanças organizacionais, e estudar o assunto é um importante diferencial para o contorno do tema (Barros et al., 2021).

O mesmo pode ser trazido para o construto de comprometimento afetivo, uma vez que Monteiro e Lunkes (2020), revelaram que os controles gerenciais influenciam positivamente o comprometimento afetivo. Os controles informais quando bem utilizados trazem identificação organizacional à equipe. Além disso, quando os controles culturais e pessoais são preferidos, os valores organizacionais são melhor absorvidos pelos funcionários, os quais se envolverão com mais afinco na realização de suas tarefas e por consequência irão se identificar com a empresa e aumentar seu comprometimento (Monteiro & Lunkes, 2020).

Deste modo, o comprometimento é considerado um conseqüente do controle gerencial (Langevin & Mendoza, 2013; Kleine & Weibenberger, 2014), e é nessa vertente que se aplica o comprometimento afetivo, que visa propiciar que o funcionário crie laços com a organização (Matherne et al., 2017). Boff et al. (2021), constataram um efeito mediador positivo da confiança organizacional na relação entre controles formais e informais e o comprometimento organizacional. Os autores sinalizaram que a interação entre os controles formais e informais com o comprometimento são potencializados pela confiança organizacional.

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

Discutir a questão problema e o objetivo deste estudo justifica-se pelo fato de que poucos estudos conectam os contextos de confiança organizacional e comprometimento afetivo com SCG (Boff et al., 2021). Por ainda pouco se saber como os SCGs podem impactar essa relação organizacional, algumas características dos controles formais e informais podem ser úteis para melhorar o desempenho gerencial e contribuir tanto para o desempenho individual quanto para o desempenho organizacional (Santos et al., 2022).

Nessa perspectiva, o estudo contribui ao fomentar a importância da prática gerencial aliada ao desenvolvimento do comprometimento afetivo e da confiança organizacional a fim de auxiliar gestores a buscarem melhores resultados nas organizações. Alavancar a eficácia dos controles formais e informais sobre o comprometimento organizacional amplifica a confiança e o comprometimento dos funcionários. Dessa forma, os gerentes são capazes de obter desempenho superior no trabalho e, assim, atenuar o desempenho almejado (Boff et al., 2021).

Ampliar o escopo da análise dos efeitos da confiança organizacional como fator que potencializa a influência do controle formal e informal, em termos de comprometimento organizacional, é importante para fomentar os resultados empresariais (Boff et al., 2021). Além disso, este trabalho também visa contribuir para aumentar os achados teóricos e fomentar as bases acadêmicas de pesquisa, bem como trazer contribuições práticas que possam ajudar as organizações a criar um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo, alinhando suas práticas de gestão às necessidades e expectativas de seus colaboradores.

2. Base Teórica e Hipóteses da Pesquisa

2.1 Controles Formais e Informais e o Desempenho Gerencial

Os controles gerenciais visam atender os objetivos organizacionais por meio de controles formais sobre o desempenho e atividades dos funcionários, e controles informais inerentes aos funcionários e à cultura organizacional (Blumberg & Pringle, 1982). As revisões formais consistem em indicadores de metas para monitorar e avaliar o desempenho dos funcionários, enquanto as revisões de ação dos funcionários visam garantir que estejam realizando atividades de acordo com as metas, políticas e procedimentos organizacionais (Goebel & Weibenberger, 2017).

A importância de destacar dimensões instrumentais de trabalho com as características comportamentais do indivíduo é ressaltada no estudo de Bagorogoza e Waal (2010), pois afirmam que uma organização bem-sucedida é destinada para o desempenho e deve dar atenção equilibrada para os controles a fim de que impactam em um melhor desempenho gerencial. Dessa forma, pressupõe-se que esse desempenho pode ser estimulado conforme o uso de controles formais e informais e como esses fatores vão influenciar na capacidade para a realização das atividades no trabalho (Blumberg & Pringle, 1982). Assim, evidencia-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1_{a-b}. Os controles formais (H1a) e informais (H1b) tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.

2.2 Controles Formais e Informais, Comprometimento Afetivo e Confiança Organizacional

A influência dos controles formais e informais no comprometimento afetivo e na confiança organizacional foram analisados de forma direta e indireta, como por exemplo, a literatura mostra impactos do comprometimento afetivo (Kaveski & Beuren, 2022) e da confiança organizacional (Boff et al., 2021) nas reações cognitivas e afetivas com a organização. Para tanto, Monteiro e Lunkes (2021) indicam que adaptar práticas específicas de controle gerencial que melhor se enquadrem na organização é importante para fomentar o comprometimento laboral (Monteiro & Lunkes, 2021).

Long (2018) aborda que os controles estão ligados ao comprometimento afetivo, pois identificaram três mediadores de controle formal e informal. O autor, primeiro destaca que o uso do controle formal de resultados mediou a relação entre o desejo de motivar a coordenação superior-subordinado e a demonstração de confiabilidade. Em segundo lugar, o autor afirma o uso de controles formais de ação modera a relação entre o desejo de motivar os subordinados a trabalhar e a demonstração de competência. Em terceiro lugar, o autor demonstrou que o uso do controle informal de pessoal mediou a relação entre o desejo de encorajar relações interpessoais positivas com os subordinados e atos de bondade. Além disso, Boff et al. (2021), constataram que controles formais e informais atuam de forma positiva na confiança organizacional e que a confiança organizacional atua positivamente no comprometimento organizacional. A partir dessas discussões, propõe-se que:

H2_{a-b}. Os controles formais (H2a) e informais (H2b) tem efeito direto positivo no comprometimento afetivo.

H3_{a-b}. Os controles formais (H3a) e informais (H3b) tem efeito direto positivo na confiança organizacional.

2.3 Comprometimento Afetivo, Confiança Organizacional e Desempenho Gerencial

O comprometimento afetivo afeta positivamente o desempenho dos funcionários nas tarefas, pois os funcionários ao sentirem-se comprometidos com a empresa por meio do vínculo afetivo, isso proporciona melhor desempenho nas tarefas e, conseqüentemente, melhora no desempenho organizacional (Oliveira et al., 2023). Dome et al. (2017) revelaram um efeito do comprometimento organizacional no desempenho dos trabalhadores e também evidenciaram que o comprometimento influencia o desempenho. Uma vez que explorar os controles informais dentro das empresas é importante porque pode auxiliar na criação de um clima organizacional saudável (Donnelly et al., 2018), e, aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários (Monteiro e Lunkes, 2021).

Por outro lado, Oyeniyi et al. (2017) identificaram que o afeto e a confiança instrumental apresentam efeitos positivos, mas insignificantes, no desempenho no trabalho. Já Philippaers et al. (2019), descobriram que a confiança organizacional medeia a relação entre a empregabilidade percebida e o desempenho do funcionário. Nesse sentido, a confiança

organizacional dos trabalhadores é uma das atitudes que podem levar a um alto desempenho (Oliveira et al., 2023). Dessa forma, conjectura-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4. O comprometimento afetivo tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.

H5. A confiança organizacional tem efeito direto positivo no desempenho gerencial.

2.4 Efeitos Mediadores do Comprometimento Afetivo e da Confiança Organizacional

O comprometimento organizacional deve ser visto como uma relação em que os funcionários tendem a contribuir para a organização (Oliveira & Rowe, 2018). Assim, a lealdade à organização é um reflexo do comprometimento organizacional de cada indivíduo (Yandra, 2017). Funcionários que se identificam com a organização e demonstram altos níveis de dedicação são mais propensos a contribuir para os objetivos (Davis et al., 1997; Hernandez, 2008) e desempenho organizacional superior (Goebel & Weibenberger, 2016).

Nessa linha, Yao et al. (2019) constataram que o comprometimento organizacional se desenvolve a partir de interações formais e informais entre indivíduos e organizações, o que sugere uma relação entre confiança e comprometimento organizacional. Ozmen (2019), considera que as relações de troca social e econômica com comprometimento organizacional são mediadas pela confiança. Além disso, Baek & Jung (2015) trazem em seus estudos que o grau de confiança da equipe para com a organização influencia as suas atitudes laborais. Tal vertente alia com os achados de Khodyakov (2007), Weibel et al. (2016), Verburget al. (2018), Widener (2019), uma vez que todos os estudos vão na direção de que as medidas de controle podem motivar comportamentos positiva ou negativamente quanto ao comprometimento e confiança na organização.

Boff et al. (2021) para validar a conclusão de que existe o efeito mediador da confiança organizacional na relação dos controles formais e informais com o comprometimento organizacional, desenvolveram a ideia de que a confiança desenvolvida pelos funcionários leva ao comprometimento organizacional. Goebel e Weibenberger (2016) também ressaltam que é o comprometimento e a confiança que faz os funcionários se manterem por um período maior de tempo nas organizações de forma eficaz e proativa, resultando em desempenho máximo. Assim, propõe-se que:

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

3. Método e Procedimentos da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de um *survey single entity*, que se caracteriza pela análise focada em uma organização em específico (Martins, 2019). A indústria escolhida caracteriza-se por ser de grande porte, sendo a coleta de dados foi conduzida diretamente no local com gestores responsáveis pela administração e usuários do SCG adotado. O *survey single entity*, de acordo com Mucci, Frezatti e Dieng (2016), examina profundamente um fenômeno dentro de um único contexto organizacional, oferecendo conhecimento sobre diferentes aspectos da empresa, observados por diversas áreas. Estudos anteriores que investigaram controles gerenciais também utilizaram esse método (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016; Martins, 2019; Alves et al., 2022).

Esta pesquisa utilizou uma amostra não probabilística. Para definir a população-alvo, foram selecionados funcionários que possuíam responsabilidades administrativas e utilizavam o sistema de controle gerencial em suas atividades diárias. O universo da empresa era composto por aproximadamente mil funcionários, dos quais 175 eram gestores com responsabilidades administrativas, formando a população da pesquisa. Dentre estes, 67 gestores responderam voluntariamente ao questionário, constituindo a amostra do estudo, o que corresponde à 38% da população estudada. Tal percentual está em consonância aos percentuais de respostas obtidos em estudos anteriores que utilizaram este método de *survey single entity* (Mucci, Frezatti e

Dieng, 2016; Martins, 2019; Alves et al., 2022). A coleta ocorreu entre o período de abril a julho de 2022.

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

Tabela 1. *Constructos da pesquisa*

Constructos	Definições Operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Controles formais	Controles organizacionais formalizados em resultados e/ou ações quantificáveis.	10 indicadores <i>Likert 7 pontos</i>	Goebel e Weißember (2016)
Controles informais	Controles de cunho pessoal e/ou culturais, não explícitos, mas que fazem parte do controle organizacional.	11 indicadores <i>Likert 7 pontos</i>	Goebel e Weißember (2016)
Comprometimento afetivo	Refere-se ao nível de comprometimento e pertencimento, que gera afeto no desenvolvimento de atividades no ambiente organizacional.	05 indicadores <i>Likert 7 pontos</i>	Goebel e Weißember (2016)
Confiança organizacional	Acreditar que a empresa que se trabalha passa confiabilidade em relação à sua competência e boa vontade.	10 indicadores <i>Likert 7 pontos</i>	Verburg et al. (2018)
Desempenho Gerencial	Tem ligação com a forma, quantidade e qualidade de como o trabalho é desenvolvido. Diz respeito à eficiência operacional.	06 indicadores <i>Likert 7 pontos</i>	Mahama e Cheng (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

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

4. Análise dos dados e Discussão dos Resultados

Na Tabela 2, evidenciam-se os indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural.

Tabela 2. *Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural*

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

Legenda: MCR: Mecanismos de Controle de Resultados; MCA: Mecanismos de Controle de Ação; MCP: Mecanismos de Controle Pessoais; MCC: Mecanismos de Controle Culturais; CA: Comprometimento Afetivo; CSup: Confiança no Superior; CCol: Confiança nos Colegas; CInst: Confiança na Instituição; DG: Desempenho Gerencial; VD: Validade Discriminante; TTE: Tempo de Trabalho na Empresa; TTF: Tempo de Trabalho na Função; UAD: Uso dos Mecanismos de Controle para Avaliação de Desempenho; NHF: Nível Hierárquico da Função.

Fonte: Dados da pesquisa.

Relativo aos indicadores de confiabilidade e validade discriminante, os testes indicam que os modelos de mensuração são adequados. Conforme a Tabela 2, as cargas fatoriais são maiores que 0,7, os pressupostos de consistência interna alpha de Cronbach e confiabilidade composta têm valores superiores a 0,70 e, a validade convergente (AVE) têm valores acima de 0,50, enquanto a validade discriminante atende aos critérios de Fornell-Larcker, pois a raiz quadrada da AVE é superior às correlações com os demais construtos (Hair et al., 2019).

A Tabela 3 apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações dos modelos estruturais testados.

Tabela 3. Coeficientes de caminhos do modelo estrutural

Efeitos Diretos dos Mecanismos de Controles Formais					
Controles de Resultado	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
MCR → DG	-0.081	0.138	0.586	0.558	Não Suportada
MCR → CA	-0.012	0.161	0.072	0.943	Não Suportada
MCR → CSub	0.002	0.155	0.011	0.991	Não Suportada
MCR → CCol	-0.004	0.178	0.020	0.984	Não Suportada
MCR → CIns	0.000	0.192	0.000	1.000	Não Suportada
Controles de Ação	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
MCA → DG	-0.293	0.154	1.901	0.058**	Não Suportada
MCA → CA	0.007	0.219	0.034	0.973	Não Suportada
MCA → CSub	0.345	0.195	1.767	0.078**	Suportada

MCA → CCol	0.191	0.230	0.831	0.407	Não Suportada
MCA → CIns	0.208	0.238	0.876	0.381	Não Suportada
Efeitos Diretos dos Mecanismos de Controles Informais					
Controles de Pessoal	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
MCP → DG	0.331	0.166	1.992	0.047*	Suportada
MCP → CA	0.609	0.205	2.966	0.003*	Suportada
MCP → CSub	0.412	0.189	2.182	0.030*	Suportada
MCP → CCol	0.639	0.185	3.452	0.001*	Suportada
MCP → CIns	0.621	0.213	2.920	0.004*	Suportada
Controles Culturais	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
MCC → DG	0.284	0.153	1.857	0.064**	Suportada
MCC → CA	0.146	0.223	0.653	0.514	Não Suportada
MCC → CSub	-0.051	0.279	0.182	0.856	Não Suportada
MCC → CCol	-0.079	0.222	0.353	0.724	Não Suportada
MCC → CIns	-0.214	0.266	0.803	0.423	Não Suportada
Efeitos Diretos do Comprometimento Afetivo e da Confiança Organizacional					
Comprometimento Afetivo	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
CA → DG	-0.152	0.128	1.191	0.234	Não Suportada
Confiança Organizacional	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
CSub → DG	0.309	0.169	1.831	0.068**	Suportada
CCol → DG	-0.133	0.161	0.828	0.408	Não Suportada
CIns → DG	0.512	0.170	3.005	0.003*	Suportada
Efeitos Indiretos Específicos					
Relação	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
MCR → CA → DG	0.002	0.030	0.058	0.954	Não Suportada
MCR → CSub → DG	0.001	0.058	0.009	0.993	Não Suportada
MCR → CCol → DG	0.000	0.037	0.013	0.990	Não Suportada
MCR → CIns → DG	0.000	0.105	0.000	1.000	Não Suportada
MCA → CA → DG	-0.001	0.043	0.026	0.979	Não Suportada
MCA → CSub → DG	0.107	0.094	1.129	0.259	Não Suportada
MCA → CCol → DG	-0.026	0.058	0.440	0.660	Não Suportada
MCA → CIns → DG	0.107	0.138	0.773	0.440	Não Suportada
MCP → CA → DG	-0.093	0.088	1.048	0.295	Não Suportada
MCP → CSub → DG	0.127	0.098	1.301	0.194	Não Suportada
MCP → CCol → DG	-0.085	0.108	0.789	0.431	Não Suportada
MCP → CIns → DG	0.318	0.149	2.140	0.033*	Suportada
MCC → CA → DG	-0.022	0.048	0.466	0.641	Não Suportada
MCC → CSub → DG	-0.016	0.092	0.171	0.864	Não Suportada
MCC → CCol → DG	0.010	0.050	0.210	0.834	Não Suportada
MCC → CIns → DG	-0.109	0.149	0.733	0.464	Não Suportada
Variáveis de Controle					
Relação	Coef. Padr.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
TTE → DG	0.085	0.048	1.761	0.079**	Suportada
TTF → DG	0.082	0.059	1.389	0.165	Não Suportada
NUMAD → DG	0.198	0.131	1.510	0.132	Não Suportada
NHF → DG	0.091	0.097	0.939	0.348	Não Suportada

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

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

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

Quanto aos controles informais e o desempenho gerencial, tanto os controles pessoais (MCP > DG) quanto culturais (MCC > DG) apresentaram relações positivas e significativas a 5%, o que implica na não rejeição de **H1b de que os controles informais têm efeito direto positivo no desempenho gerencial**. Os resultados são similares aos encontrados por Bagorogoza e Waal (2010), Goebel e Weißenberger (2017) e Long (2018). Assim, os achados sugerem que esses controles informais têm um impacto direto estatisticamente significativo sobre o desempenho gerencial, comprometimento afetivo e os *constructos* de controle subsequente, colaboradores e institucional. Presume-se que o desempenho pode ser impulsionado pelo emprego de controles informais, e que esses elementos terão impacto significativo na capacidade de realizar as atividades no ambiente de trabalho (Blumberg & Pringle, 1982).

Ademais, a relevância de integrar dimensões instrumentais do trabalho com as características comportamentais individuais, pode ser um ponto crucial para tornar-se uma organização eficaz, orientada para o desempenho a partir do equilíbrio adequado de seus controles, visando aprimorar o desempenho gerencial (Bagorogoza & Waal, 2010). Esses achados indicam que tais controles podem ser eficazes para impulsionar o desempenho e fortalecer o comprometimento afetivo e os *constructos* de controle subsequente, colaboradores e institucional (Bagorogoza e Waal, 2010; Goebel e Weißenberger, 2017; Long, 2018).

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

Contudo, os controles informais exercem efeito positivo, assim, é muito possível que os controles informais de pessoal são reconhecidos como impulsionadores dos desejos de se cultivar relações interpessoais positivas com os subordinados e com a prática de comportamentos benevolentes (Long, 2018). Ademais, os controles gerenciais informais estão

atuando de modo coeso e comprometidos afetivamente, conforme delimitado por Boff et al. (2021). Rejeita-se a H2_a e aceita-se a H2_b. Esses resultados sugerem que a adaptação adequada das práticas formais de controle gerencial é crucial para promover um ambiente onde o comprometimento afetivo dos colaboradores possa ser cultivado de maneira eficaz e sustentável.

Ainda relativo ao efeito dos controles formais e informais, os testes demonstraram que o mecanismo de controle de ação exerce um efeito positivo e significativo a 10% na confiança no superior (MCA > CSup), o que permite não rejeitar **H3a de que os controles formais têm efeito direto positivo na confiança organizacional**. Do mesmo modo, o controle informal de pessoal apresentou relação positiva e significativa a 1% com todas as medidas de confiança organizacional, o que leva à não rejeição de **H3b**. Nesse sentido, os resultados corroboram com os estudos de Kaveski e Beuren (2022) e Boff et al. (2021). Torna-se possível afirmar que tanto os controles formais como informais melhoram a confiança organizacional, no contexto analisado, o que reforça a relevância estratégica na promoção da confiança organizacional (Boff et al., 2021).

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

Com relação aos efeitos mediadores do comprometimento afetivo e confiança organizacional, interesse principal deste estudo, os testes demonstraram que somente a confiança na instituição é capaz de mediar a relação entre o mecanismo de controle pessoal e o desempenho gerencial, enquanto os demais testes não apresentaram relações estatisticamente significativas, o que leva a rejeição de **H6**, contrariando os resultados de estudos anteriores (Goebel & Weißenberger, 2016; Weibel et al., 2016; Yandra, 2017; Oliveira & Rowe, 2018; Verburget al., 2018; Widener, 2019). Portanto, o comprometimento afetivo acaba por, talvez, não ser percebido como contributivo na organização (Oliveira & Rowe, 2018). Ainda, os impasses podem estar ocorrendo por uma falta de lealdade à organização (Yandra, 2017) ou ainda pela não percepção de identificação organizacional o que acarreta efeitos na dedicação aos objetivos estratégicos (Davis et al., 1997; Hernandez, 2008) e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional (Goebel & Weißenberger, 2016). Outra possível implicação, consiste no fato de que os controles formais e informais não estão sendo capazes de impactar o comprometimento afetivo por sua inadequação ou por sua falta de efetividade (Yao et al., 2019).

Os aspectos de confiança organizacional atuam como mediador na relação entre controles formais e informais e o desempenho gerencial. Tal fato, denota que a confiança é capaz de exercer trocas sociais positivas no contexto organizacional (Ozmen, 2019) e nas atividades laborais (Baek & Jung, 2015). Além disso, a confiança provavelmente está atuando na retenção de funcionários, que acabam por exercer suas funções com mais segurança, de maneira mais eficaz e proativa, voltada à maximização do desempenho (Goebel e Weißenberger, 2016).

Por fim, relativo às variáveis de controle, verifica-se que o tempo de trabalho na empresa (TTF > DG) exerce um efeito positivo e significativo sobre o desempenho gerencial, enquanto

as demais não apresentaram relações significativas. Diante disso, observa-se que o tempo de trabalho aumenta a familiaridade do funcionário com as operações da organização, com o fortalecimento da liderança e com a capacidade de lidar com desafios e habilidades específicos do contexto empresarial em que atua, o que contribui com o desempenho organizacional (Ployhart e Moliterno, 2011). Assim, tal achado revela a importância de estratégias de gestão de pessoas que valorizem a permanência e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A Figura 2 apresenta um resumo das relações esperadas, encontradas e decisões sobre as hipóteses de pesquisa.

Figura 2. *Resumo das hipóteses e resultados da pesquisa*

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa analisou os impactos dos controles formais e informais no comprometimento afetivo, na confiança organizacional e no desempenho gerencial. Em relação aos controles formais, especificamente o Mecanismo de Controle de Resultados (MCR), não foram encontradas evidências estatisticamente significativas para influenciar o desempenho gerencial (DG), comprometimento afetivo (CA) e nos constructos de controle subsequente (CSub), colaboradores (CCol) e institucional (CIns). Esta constatação diverge das expectativas (H1a) e contrasta com o estudo de Goebel e Weibenberger (2017), sugerindo que as práticas formais de revisão e monitoramento podem não estar alinhadas com as necessidades organizacionais específicas. Em suma, os resultados sugerem que, pelo menos na amostra e contexto analisados, os controles de resultado não têm um impacto direto sobre o desempenho gerencial, comprometimento afetivo e os diversos constructos de controle na organização. Essa constatação pode orientar futuras pesquisas a explorar outras formas de controle ou fatores organizacionais que possam influenciar de maneira mais eficaz esses aspectos cruciais para o sucesso organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou oferecer uma análise sobre as interações entre Mecanismos de Controle Formais e Informais, o Comprometimento Afetivo, a Confiança Organizacional e o Desempenho Gerencial no contexto organizacional de uma indústria. Os resultados revelam que os mecanismos formais de controle, exemplificados pelo Mecanismo de Controle de Resultados (MCR), em sua maioria não apresentaram impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho gerencial, comprometimento afetivo e outros construtos de controle organizacional examinados. Este achado diverge de expectativas anteriores e sugere a necessidade de revisão nas práticas de revisão e monitoramento baseadas em metas e avaliações de desempenho em diferentes configurações organizacionais.

Por outro lado, os controles informais, como os mecanismos de controle pessoal e cultural, emergiram como fatores críticos ao influenciar positivamente o desempenho gerencial e fortalecer o comprometimento afetivo dos colaboradores. Esses resultados corroboram

estudos prévios que destacam a importância das práticas informais na promoção de um ambiente de trabalho engajador e na construção de vínculos interpessoais sólidos dentro da organização. Adicionalmente, foi identificado que a confiança organizacional desempenha um papel mediador fundamental entre os controles formais e informais e o desempenho gerencial. Especificamente, tanto a confiança no superior quanto a confiança na instituição foram associadas positivamente ao desempenho organizacional, enfatizando a relevância estratégica de cultivar um ambiente onde a confiança mútua seja incentivada e sustentada ao longo do tempo.

Este estudo contribui significativamente para o corpo de conhecimento acadêmico ao oferecer insights teóricos e práticos relevantes para gestores e pesquisadores interessados em aprimorar práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo. O avanço do entendimento sobre como diferentes modalidades de controle gerencial afeta o comprometimento afetivo e a confiança organizacional pode informar estratégias mais alinhadas às necessidades específicas das organizações modernas.

Diante dos resultados encontrados, de forma prática as empresas podem revisar suas práticas de controle, reduzindo a dependência exclusiva de controles formais e incorporando mecanismos informais. Promover a confiança organizacional através da transparência, comunicação aberta e desenvolvimento de liderança confiável é essencial (Boff et al., 2021).

Criar um ambiente de trabalho positivo, incentivando a participação dos colaboradores, implementando políticas de bem-estar e estabelecendo sistemas de reconhecimento, pode aumentar o comprometimento e desempenho (Ployhart e Moliterno, 2011). As organizações devem adaptar suas estratégias de controle para equilibrar controles formais e informais, investir no fortalecimento de relacionamentos internos e garantir a consistência nas ações para construir e sustentar a confiança mútua.

As limitações deste estudo incluem a possibilidade de generalização devido às características específicas da amostra e do contexto organizacional estudado. A mensuração baseada em autorrelatos pode introduzir, ainda, vieses e a escala utilizada pode não capturar toda a complexidade dos fenômenos analisados, sendo estas outras possíveis limitações. Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar as nuances das relações entre controle gerencial, comprometimento afetivo e confiança organizacional em contextos diversos, considerando também o impacto de variáveis adicionais como cultura organizacional ou capital psicológico, nos aspectos de crenças de autoeficácia.

Referências

- Alves, B. C., da Silva Zonatto, V. C., Machado, F. S., Marquezan, L. H. F., & de Souza Flores, J. (2022). Influência do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações na resiliência organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 27(3), 36-56.
- Baek, Y. M., & Jung, C. S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *The Social Science Journal*, 52(4), 481-489. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.10.005>
- Barros, M. de B., Formiga, N. S., & Vasconcelos, C. R. M. de. (2021). A theoretical reflection on trust in interpersonal relations in organizational environments. *Research, Society and Development*, 10(5), . <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15299>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(1), . <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>

- Bagorogoza, J., & Waal, A. (2010). The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organisations: The case of financial institutions in Uganda. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1108/20425961201000023>
- Correia, J. J. A., Nascimento, M. E. B., Santos, R. R. D., & Lagioia, U. C. T. (2020). Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Comportamento Organizacional. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 8(2), 91-110. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n2.49082>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Dome, R., Kemboi, A., & Kapkiai, M. K. (2017). Moderating Effect of Employee Training on the Relationship between Organizational Commitment and Employee Performance among Insurance Firms in Eldoret, Kenya. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(11), 53-. <https://doi.org/10.9790/0837-2211065359>
- Donnelly, A.; Kennedy, F. A.; Widener, S. K. (2018). Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation, jun, 30(18), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>
- Frezatti, F., & Aguiar, A. B. de. (2008). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 1(3), 21-44. <https://doi.org/10.17524/repec.v1i3.14>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Giustina, K. A. D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Revista Capital Científico*, 18(1), 64-81.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80, 121-128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Hyvönen, T., Järvinen, J., & Pellinen, J. (2008). A virtual integration - The management control system in a multinational enterprise. *Management Accounting Research*, 19(1), 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.08.001>
- Jeffrey, C. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 57(7), 26-34.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kleine, C., Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Khodyakov, D. M. (2007). The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra. *Social Forces*, 86(1), 1-22. <https://doi.org/10.1353/sof.2007.0100>

- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70(6), 69-91. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Martins, D. B. (2019). Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional (*Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo*).
- Matherne, C., Waterwall, B., Ring, J. K., & Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 15(2), 71-89.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. S., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54.
- Oliveira, R. S. de., Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas. *Revista Paraense de Contabilidade*, 8, e85. <https://doi.org/10.36562/rpc.v8i1.85>
- Oyeniya, K., Adeyemi, M., & Olaoye, B. (2017). Organizational Commitment and Employee's Job Performance: Evidence from Nigerian Hospitality Industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 5(3), 15-22. <https://seahipaj.org/journals-ci/sept-2017/IJIPSD/full/IJIPSD-S-2-2017.pdf>
- Ozmen, Y. S. (2019). How the exchange relationship affects employee commitment: The mediating role of organizational trust. *Journal of Management Development*, 38(6), 501-516. <https://doi-org.ez71.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JMD-08-2018-0220>
- Philippaers, K., Cuyper, N. de., & Forrier, A. (2019). Employability and performance. *Personnel Review*, 48(5), 1299-1317.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.55662495>
- Reginato, L., & Guerreiro, R. (2011). Um estudo sobre a associação entre modelo de gestão e controles gerenciais em indústrias brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 7(2), 6-27. <https://doi.org/10.4270/ruc.20117>
- Santos, E. A. D., Lopes, I. F., Silva, S. L. H., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2022). Sistemas de Controle Gerencial e eficácia de equipe: os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e identificação organizacional. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(1), 3-14.
- Taylor, W. B., & Bloomfield, R. J. (2011). Norms, conformity, and controls. *Journal of Accounting Research*, 49(3), <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00398.x>

- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Hartog, D. N. D., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Yandra, F. P. (2017). The role of trust as an informal mechanism in the management control system of performance effectiveness. *The Indonesian Accounting Review*, 7(1) 45-60. <http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v7i1.1218>
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3),437-462. <https://doi.org.ez74.periodicos.capes.gov.br/10.1002/hrm.21733>
- Widener, S. K. (2019). Reagrupamento dos pesquisadores para examinar a interação entre controle gerencial e ética. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 30(80), 167-171. <https://doi.org/10.1590/1808057x201990300>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 1-8.