

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

LILIAN KELLY COSTA SILVA RIBEIRO

**EFEITO MODERADOR DA AUTOEFICÁCIA NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLES
GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Maringá

2022

LILIAN KELY COSTA SILVA RIBEIRO

**EFEITO MODERADOR DA AUTOEFICÁCIA NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLES
GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Valter da Silva Faia

Maringá

2022

LILIAN KELY COSTA SILVA RIBEIRO

**EFEITO MODERADOR DA AUTOEFICÁCIA NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLES
GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção o título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Valter da Silva Faia
Universidade Estadual de Maringá - UEM
(Presidente)

Prof^a. Dr^a. Cristina Hillen Marchine Ferreira
Universidade Estadual de Maringá - UEM
(Examinador Interno)

Prof^a. Dr^a. Stella Maris Lima Altoe
Universidade Estadual do Centro-Oeste
(Examinador Externo)

Aos meus filhos, Hadassa e Rafael.

Em tudo o que faço, espero estar pavimentando a estrada para
uma jornada incrível que um dia vocês farão!

AGRADECIMENTOS

“Eu vi em campo aberto se erguer construção, e foi com muitas pedras, foi com muitas mãos. E ao olhar pra trás tudo o que passou, venho agradecer quem comigo estava.”

Gratidão...

...à Deus, em quem fui gerada e na presença de quem procuro andar. Nele eu vivo, me movo e existo. Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Todo louvor e toda glória Àquele que reina de eternidade a eternidade.

...ao Fernando, com quem compartilho minha vida e tudo o que sou. Você sempre comprou meus sonhos como se fossem seus e ao longo de quase de 20 anos, tem sido meu lar e meu lugar seguro. Enquanto eu respirar, sigo te amando e te pertencendo!

...à Hadassa e ao Rafael, que a cada dia me ensinam um novo significado para o amor. Vocês são o que há de melhor em mim, e na trajetória do mestrado, sofreram minhas ausências e minha presença que por vezes também fez ausência. Espero que possam me perdoar! Amo vocês acima de qualquer limite!

...ao Eliel e à Glória. Papai e mamãe, se hoje consigo olhar mais longe, é por que sempre estive sobre seus ombros fortes. Vocês me ensinaram os valores que me guiam, e me mostraram a importância do trabalho e da educação. Acima de tudo, me ensinaram a amar a Deus sobre todas as coisas. O Deus de Abraão, Isaque e Jacó também é o Deus de nossa casa! Que um dia Ele me dê o privilégio de recompensar pelo menos um pouco de tudo o que recebi e recebo de vocês a cada dia.

... aos *bloods brothers*, Thiago, Helen e Douglas, com seus pares e seus rebentos. Tê-los é um presente e um grande privilégio. Há entre nós um pacto de sangue, selado com o amor que alimentamos continuamente. Que nunca nos falte a mesa cheia de alegria, risadas e trocas de intimidades que só nos mesmos conseguimos entender.

...ao prof. Dr. Valter Faia, que ao longo de todo processo de mestrado foi mais que um orientador, mas um verdadeiro mentor, com ensinamentos que vão muito além da academia. Alguém (Larissa) me disse uma vez eu tinha ganhado na loteria por tê-lo com orientador. Ela tinha razão!

...à Larissa Biggi – a melhor, mais competente, mais querida e mais linda chefe que alguém pode ter. Você acreditou em mim quando nem eu mesma acreditava! Obrigada por tanto. À Maysa e Franciele, que tem me mostrado um outro nível de amizade e companheirismo. Larissa, Maysa e Franciele, vocês são preciosas pérolas que recebi de Deus como presente. Antes de vocês, eu nem sabia que o trabalho poderia ser tão feliz! Amo vocês, suas lindas.

...à Letícia, a amiga que o mestrado me deu. Sua companhia, suas palavras, seu empenho e todos os momentos que compartilhamos (às vezes bons, outras vezes nem tanto) foram imprescindíveis para tornar esse processo mais leve. Juntas chegaremos longe!

...à Bruna Mattos, por sua imensa cooperação no processo de coleta de dados para esta pesquisa. Mesmo não te conhecendo pessoalmente, sou muito grata a você e faço orações para que sua trajetória seja de sucesso em tudo o que fizer.

...aos amigos que tenho feito na jornada. Alguns estão na Faculdade Facec, outros na Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Cianorte, na Sala do Empreendedor, na Igreja Batista do Calvário... são muitos, e vocês sabem quem são. Registrem minha gratidão simplesmente por tê-los por perto.

Termino meus agradecimentos como comecei: louvando a Deus, e agradecendo Ele pelas pessoas incríveis que Ele colocou no meu caminho: ergo minhas mãos pra reconhecer que hoje eu sou quem eu sou porque a Sua mão tem me acompanhado.

...eu sei que não é o fim, é só o começo da jornada!

E eu abro o meu coração pra minha nova história.

“Seja forte e corajoso! Não fique desanimado, nem tenha medo, porque eu, o Senhor, seu Deus, estarei com você em qualquer lugar para onde você for!”

YHWH, O Eterno

RIBEIRO, L. K. C. S. *Efeito moderador da autoeficácia na relação entre controles gerenciais formais e informais e desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar o efeito dos controles formais e informais no desempenho organizacional, e o papel da autoeficácia nesta relação. A partir dos conceitos teóricos destes construtos foi inferida uma relação positiva entre controles formais e informais no desempenho, tanto individualmente como de forma combinada. Também se inferiu o papel moderador da autoeficácia nesta relação. Um levantamento com 109 gestores de micro e pequenas empresas foi realizado e os dados foram analisados por meio de métodos estatísticos de correlação e regressão. Os resultados suportaram a existência de uma relação positiva e significativa entre o uso de controles formais e informais com o desempenho, e apontaram também que o uso combinado dos dois tipos de controles gera efeito negativo no desempenho, sugerindo a existência de uma relação de substituição entre os diferentes tipos de controles abordados no estudo. A autoeficácia não apresentou papel moderador significativo na relação entre controles formais e informais e desempenho organizacional, embora tenha apresentado relação positiva e significativa com o desempenho organizacional, corroborando com resultados de pesquisas anteriores. Esta pesquisa apresenta contribuições acadêmicas, ao ampliar a literatura sobre controles gerenciais e ao tratar a autoeficácia como moderador na relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional. Do ponto de vista gerencial, ao reafirmar o uso de controles e o traço da autoeficácia como antecedentes do desempenho, esta pesquisa oferece argumentos para que gestores atuem intencionalmente na escolha dos seus controles gerenciais e na criação de experiências que possam gerar autoeficácia.

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

RIBEIRO, L. K. C. S. *Moderating effect of self-efficacy in the relationship between formal and informal management controls and organizational performance*. Master's Dissertation in Accounting Sciences, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the effect of formal and informal controls on organizational performance, and the role of self-efficacy in this relationship. Based on the theoretical concepts of these constructs, a positive relationship was inferred between formal and informal controls in performance, both individually and in combination. The moderating role of self-efficacy in this relationship was also inferred. A survey with 109 managers of micro and small companies was carried out and the data were analyzed using statistical methods of correlation and regression. The results supported the existence of a positive and significant relationship between the use of formal and informal controls with performance, and also pointed out that the combined use of the two types of controls generates a negative effect on performance, suggesting the existence of a substitution relationship between the different types of controls addressed in the study. Self-efficacy did not play a significant moderating role in the relationship between formal and informal controls and organizational performance, although it showed a positive and significant relationship with organizational performance, corroborating the results of previous research. This research presents academic contributions, by expanding the literature on managerial controls and by treating self-efficacy as a moderator in the relationship between formal and informal controls and organizational performance. From a managerial point of view, by reaffirming the use of controls and the trait of self-efficacy as antecedents of performance, this research offers arguments for managers to act intentionally in choosing their managerial controls and in creating experiences that can generate self-efficacy.

Key-words: Formal controls; Informal controls; Performance; Self-efficacy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fontes de autoeficácia.....	22
Figura 2. Modelo teórico.....	27
Figura 3. Scree plot e $EV > 1$	39
Figura 4. Gráfico de interação entre controles formais e informais.....	46
Figura 5. Efeitos condicionais dos controles formais no desempenho organizacional.....	46
Figura 6. Modelo de mediação.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre controles gerenciais formais e informais	20
Tabela 2 - Caracterização da amostra.....	33
Tabela 3 - Construtos da pesquisa	35
Tabela 4 - Alpha de Cronbach dos construtos	37
Tabela 5 - Teste de adequação da amostra KMO	38
Tabela 6 - Variância explicada pelos fatores	40
Tabela 7 - Matriz de correlação dos fatores extraídos.....	41
Tabela 8 - Relação entre controles formais e o desempenho organizacional	43
Tabela 9 - Relação entre controles informais e o desempenho organizacional.....	44
Tabela 10 - Efeito da interação entre controles formais e informais no desempenho organizacional.....	45
Tabela 11 - Modelo de teste de hipóteses.....	48
Tabela 12 - Efeito da interação entre controles formais e informais na autoeficácia.....	51
Tabela 13 - Efeito da interação entre controles formais e informais no desempenho.....	52

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	15
LISTA DE TABELAS.....	16
SUMÁRIO.....	17
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E LACUNA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVO DE PESQUISA.....	14
1.3 CONTRIBUIÇÕES E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS.....	17
2.2 AUTOEFICÁCIA.....	21
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	27
3.1 CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO.....	27
3.2 MODERAÇÃO DA AUTOEFICÁCIA.....	30
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
4.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	34
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5.1 TESTES DE HIPÓTESES.....	42
5.2 ANÁLISE ADICIONAL DO PAPEL MEDIADOR DA AUTOEFICÁCIA.....	50
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	56
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	57
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES.....	67
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E LACUNA DE PESQUISA

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

Apesar do efeito positivo do controle gerencial no desempenho, esta relação não é homogênea (Sihag & Rijdsdijk, 2019), o que sugere que o efeito do controle gerencial no desempenho organizacional pode ser contingente, ou seja, que em determinadas condições situacionais o efeito do controle pode ser fortalecido ou reduzido (Edwards & Lambert, 2007; Santos et al., 2021). A busca por identificar elementos que estejam intermediando a relação entre controles gerenciais e o desempenho constitui-se em uma temática relevante, visto o interesse de que gestores possam agir de maneira intencional em seus ambientes organizacionais, objetivando a potencialização do desempenho.

A autoeficácia, apresentada seminalmente por Albert Bandura (1977) é definida como a crença de um indivíduo em relação à sua própria capacidade de atingir um objetivo ou padrão desejado, consistindo em uma necessidade psicológica universal, que regula e define as cognições, motivações, emoções e decisões individuais (Freire, Ferradás, Núñez & Valle, 2019). A autoeficácia de um indivíduo também determina suas ações e seu estado psicológico, sendo uma variável fundamental para autoconfiança em lidar com situações desafiadoras, inesperadas ou estressantes de maneira eficaz (Li, Zhang, Wang & Guo, 2019). Indivíduos com alta autoeficácia geralmente possuem uma autoimagem positiva, sendo mais realistas e mais positivos nas avaliações de seus recursos e competências de ação (Moksnes, Eilertsen, Ringdal, Bjørnsen & Rannestad, 2018). Esse conjunto de características promovem a motivação e

processos mais positivos de enfrentamento, dirimindo o efeito de ocorrências estressoras e ajudando a manter um alto nível de desempenho no trabalho (Li, Zhang, Wang & Guo, 2019; Moksnes et al., 2018).

Considerando que a autoeficácia é um importante recurso no enfrentamento de desafios e na busca por resultados no contexto gerencial, supõe-se que sua presença pode ter significativo efeito sobre o desempenho organizacional. Nesse contexto, identifica-se uma lacuna, qual seja, o papel da autoeficácia do gestor como um potencial moderador na relação entre controles formais e informais e desempenho.

Tem-se que controles gerenciais são antecedentes do desempenho, por sua característica intrínseca de promover o alinhamento entre ações individuais e objetivos gerenciais (Handayani et al., 2020; Rehman et al., 2019; Sihag, 2019; Sihag & Rijdsdijk, 2019). Têm-se ainda que a presença do traço da autoeficácia em um indivíduo gera motivação, otimismo, disposição em correr riscos, capacidade de lidar adequadamente com eventos negativos e disposição em assumir desafios (Freire et al., 2019; Li et al., 2019; Moksnes et al., 2018). Portanto, o que se defende neste trabalho é que um gestor com altos níveis de autoeficácia certamente terá mais segurança em exercer o controle, mais disposição em tomar decisões difíceis, mais habilidades em enfrentar circunstâncias inesperadas e frustrantes e enxergará os resultados negativos como experiências de aprendizado e não como fracassos pessoais. Assim, depreende-se que a autoeficácia pode ser um moderador na relação entre controles gerenciais e desempenho organizacional potencializando os efeitos positivos do controle ou neutralizando suas consequências negativas

Este trabalho pretende ampliar a literatura existente sobre a relação entre controles gerenciais formais e informais e desempenho, incluindo a autoeficácia do gestor como provável moderador nesta relação. Essa relação moderadora é inferida principalmente pela constatação, em pesquisas anteriores (Rhee, Hur & Kim, 2016; Jimmieson, 2000; Li et al., 2019; Alghamdi, Karpinski, Lepp & Barkley, 2019; Moksnes et al., 2019; Rhee et al., 2017) de que a autoeficácia possui papel moderador. Considerando a aplicação do controle gerencial como um antecedente do resultado, pretende-se identificar o papel exercido pela presença da autoeficácia que, como possível elemento moderador, pode aumentar o efeito entre as variáveis estudadas.

Conforme citado anteriormente, controles gerenciais referem-se a todos os mecanismos utilizados pelos administradores para alinhar o comportamento dos subordinados aos objetivos estratégicos organizacionais (Cardinal et al., 2017; Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Otley, 2006). A literatura apresenta diversas tipificações para controle, as quais compreendem uma diversificada gama de conceitos e práticas (Cardinal et al., 2017). Em função da população

escolhida para esta pesquisa ser composta por micro e pequenas empresas (MPE's), utilizou-se a dimensão formalidade do controle, que classifica as práticas de controle gerencial como formais e informais. O controle formal se refere à capacidade de uma organização de criar mecanismos de incentivo, geralmente escritos, tais como sistemas de metas e compensações. Já o controle informal diz respeito aos meios utilizados por uma organização para influenciar e estabelecer mecanismos de controle social (Yandra, 2018).

Entre empresas de menor porte é observável a tendência a utilização de instrumentos mais informais de controle (Voss & Brettel, 2014; Monteiro et al., 2021). As pequenas empresas enfrentam desvantagens ao empregar o controle de gestão formal, visto geralmente necessitarem de informações geradas por sistemas nem sempre acessíveis aos gestores, muitas vezes por falta de recursos financeiros ou humanos (Davila, 2005). Além disso, as MPE's comumente são marcadas pela frequente e próxima interação entre administradores (que geralmente são os proprietários) e seus funcionários. Esses fatores apontam para o fato de que pequenas empresas utilizam mais frequentemente controles informais, baseados em valores organizacionais, que são de mais simples aplicação e menos onerosos do que os controles formais (Voss & Brettel, 2014; Monteiro et al., 2021). Nesse contexto os controles formais poderiam ser importantes como complemento aos controles informais que já são adotados.

Considerando o papel do uso de controles, especificamente formais e informais, no desempenho organizacional, e considerando a existência de elementos que moderam essa relação, este trabalho pretende responder a seguinte questão: qual é o papel da autoeficácia individual na relação entre controles formais e informais e desempenho organizacional? Essa relação moderadora foi investigada a partir de análises estatísticas, aplicadas a dados coletados junto a MPE's.

1.2 OBJETIVO DE PESQUISA

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral investigar o papel moderador da autoeficácia gerencial na relação entre controles gerenciais formais e informais e o desempenho organizacional. Especificamente, o presente trabalho objetiva:

- identificar o efeito direto do uso de controles formais e informais no desempenho organizacional;
- identificar o efeito da interação entre controles formais e informais no desempenho organizacional; e,

- examinar o efeito moderador da autoeficácia individual na relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional.

1.3 CONTRIBUIÇÕES E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As contribuições desta pesquisa são de caráter gerencial e teórico. Em relação as implicações gerenciais, as MPE's representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 27% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 62% dos empregos gerados no Brasil (Ministério da Economia, 2022). Dados de outros países corroboram o importante papel das MPE's no desenvolvimento e na recuperação econômica regional e global (Ayyagari Beck & Demircuguc-Kunt, 2007; Chaves, Bertassi & Silva, 2019; Tobing et al., 2019; Wei, 2021). Logo, é possível afirmar que os pequenos negócios possuem grande importância econômica e social no Brasil e no mundo.

Apesar da notável importância das MPE's, observa-se a pouca quantidade de pesquisas acadêmicas que se proponham a estudar essas empresas e a desenvolver instrumentos de aplicabilidade empírica que possam contribuir com sua eficácia e longevidade (Ayyagari et al., 2007; Cenamor, Parida & Wincent, 2019; Zahoor, Al-Tabbaa, Khan & Wood, 2020). Assim, este trabalho se justifica por esta necessidade de, ampliando a literatura acadêmica sobre pequenas empresas, apoiar os empreendedores e gestores no desenvolvimento de instrumentos gerenciais e no estabelecimento de diretrizes que possam afetar positivamente seus resultados e sua competitividade.

Este estudo também se justifica pelo fato de MPEs geralmente não contarem com pessoal com conhecimento técnico nas áreas de gestão e controle gerencial, e comumente se apoiarem em conhecimentos empíricos de controle criados de modo idiossincrático entre os donos e gerentes das mesmas (Perren & Grant, 2000). Essas práticas podem acabar gerando maiores custos, sem necessariamente produzirem benefícios proporcionais. Assim, a verificação do uso de controles formais e informais em MPE's, bem como de suas variáveis dependentes, é útil para apoiar o planejamento e o desenvolvimento dessas empresas, que por sua estrutura geral, encontram-se em posição mais vulnerável em relação as demais de maior porte (Santos, Beuren & Conto, 2017).

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa amplia as discussões a respeito das relações entre controles gerenciais e desempenho no contexto das MPE's. Ao demonstrar empiricamente os efeitos dos controles formais e informais no desempenho, de forma individual e também combinada, sob a ótica da complementariedade, já explorada em estudos anteriores (Kreutzer,

Cardinal, Walter & Lechner, 2014; Stouthuysen, Slabbinck & Roodhooft, 2017), este trabalho fornecerá importantes insights para a pesquisa acadêmica a respeito dos processos que antecedem a performance nas MPE's.

Outra contribuição que se espera obter diz respeito a apresentação da autoeficácia como elemento moderador. O efeito da moderação da autoeficácia na relação entre controles formais e informais e resultado ainda não foi observado na literatura e as conclusões obtidas ampliam o corpo de conhecimento a respeito do tema.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 6 (seis) capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2 (dois) trata da fundamentação teórica acerca da temática abordada. O capítulo 3 (três) apresenta o modelo teórico e as hipóteses pesquisadas. No capítulo 4 (quatro) tem-se a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, tanto para coleta de dados quanto para tratamento e análise dos mesmos. A análise dos resultados está apresentada no capítulo 5 (cinco). Por fim, tem-se, no capítulo 6 (seis), as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a conceituação teórica dos construtos abordados no trabalho: controles gerenciais formais e informais e autoeficácia. A princípio tratou-se de conceituar e descrever os controles gerenciais formais e informais e seus principais artefatos. Acerca da autoeficácia, estão descritas suas principais características conforme apresentadas na literatura, bem como as fontes de informações que a originam.

2.1 CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS

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

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

O controle é multifacetado, abrangendo uma vasta gama de abordagens que podem ser mapeadas para conceitos que variam de: controle de clã, burocrático e de mercado; controle de crenças, restrições, diagnósticos e interativos; controles formais e informais; controles de entrada, comportamento e resultado, entre outros (Cardinal et al., 2017). Assim, o exercício do controle não se limita ao uso de ciclos de feedback do desempenho financeiro, mas também se expressa por meio de uma combinação de diferentes elementos (Kleine & Weißenberger, 2014), podendo ser exercido através de procedimentos operacionais simples ou de processos mais elaborados, e envolvem os esforços de muitos atores durante períodos significativos de tempo (Merchant & Otley, 2006).

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

Os controles de resultados são ferramentas utilizadas para medir e comparar, de maneira objetiva, os níveis de desempenho individual em relação a metas predefinidas, e contêm instrumentos formais baseados em indicadores-chave de desempenho, financeiros e não financeiros, tais como orçamentos, sistemas de avaliação de desempenho e padrões de preços de transferência (Kleine & Weißenberger, 2014). Essas ferramentas ajudam a manter a organização financeiramente viável e a desenvolver processos de trabalho eficientes e eficazes (Kleine & Weißenberger, 2014).

Os controles de comportamento visam definir as etapas de trabalho necessárias para as tarefas rotineiras e são aplicados por meio do uso de políticas formais e manuais de procedimentos (Kleine & Weißenberger, 2014), visando sempre garantir que os funcionários conduzam suas atividades em linha com os objetivos e políticas organizacionais (Goebel & Weißenberger, 2017). Esses controles de ação permitem que os gerentes possam desviar sua atenção para questões críticas, resultando em maior produtividade e cumprimento de metas (Kleine & Weißenberger, 2014). Nesse sentido as organizações podem padronizar rotinas e processos, cujo cumprimento será exigido dos funcionários que trabalham na empresa e também dos que ingressarão futuramente, visto a formalização facilitar a reprodução do modelo.

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

rituais e outras influências organizacionais (Langfield-Smith, 1997). Os controles informais são classificados como controles de pessoal e controles culturais.

A abordagem dos controles informais de pessoal visa estabelecer atividades de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários em acordo com os objetivos organizacionais, aumentando a probabilidade da conduta desejada (Goebel & Weißenberger, 2017). Envolve principalmente rotinas de recursos humanos, como seleção de pessoal, treinamentos e práticas de colocação, visando recrutar, selecionar e promover de forma adequada aos objetivos estratégicos, o recurso mais poderoso da organização, a saber, seu capital humano (Kleine & Weißenberger, 2014). Dessa forma, a contratação de funcionários obedece a critérios determinados pela empresa de acordo com as demandas desejadas pela administração, que também atua na integração e treinamento dos contratados, visando incentivar condutas condizentes com os objetivos organizacionais.

Já a abordagem dos controles informais culturais se concentra em maneiras de transmitir os valores essenciais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017), funcionando por meio de processos de socialização que garantem que os valores e premissas da organização sejam compartilhados entre seus vários membros (Kleine & Weißenberger, 2014). Por meio de interações cotidianas e também de situações intencionais, os gestores transmitem a seus subordinados a cultura e os valores norteadores da organização, influenciando o comportamento, de forma que este esteja alinhado aos objetivos estabelecidos.

Meios informais de controle podem apoiar o estabelecimento de uma filosofia de orientação implícita, indicando quais tipos de comportamento são realmente esperados nas atividades operacionais diárias de uma organização. Assim, esses mecanismos definem o caráter distintivo e a personalidade moral de uma organização. Ao contrário das abordagens formais, os meios informais de controle visam influenciar os comportamentos dos funcionários de forma indireta e correspondem ao que foi referido como uma abordagem de controle baseada em valor ou orientada para a integridade (Goebel & Weißenberger, 2017).

A tabela 1 apresenta de forma esquemática as principais diferenças entre os controles formais e informais.

Tabela 1
Comparativo entre controles gerenciais formais e informais

	Controles gerenciais formais	Controles gerenciais informais
Abordagem	Técnicas mecanicistas	Abordagens orgânicas
Formas de aplicações	Controles de resultado: Processos de mensuração e avaliação de desempenho. Sistemas de compensações e incentivos. Controles de comportamento: Procedimentos operacionais padrão. Restrições comportamentais.	Controle de pessoal: seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários. Controles culturais: transmissão de valores essenciais da organização.
Forma de mensuração	Baseados em medidas explícitas, verificáveis, tais como orçamentos, indicadores-chave de desempenho e metas predefinidas.	Não baseados em medidas explícitas e verificáveis.
Relação com controles contábeis	Alta dependência e confiança nos controles contábeis.	Baixa dependência de controles contábeis.
Influência no comportamento	Influência direta no comportamento dos funcionários.	Influência indireta no comportamento dos funcionários.
Ferramentas utilizadas	Utiliza procedimentos e políticas escritas para direcionar o comportamento.	Baseado em valores, crenças e tradições compartilhadas.

Fonte: adaptado de Chenhall (2003), Goebel & Weißenberger (2017) e Norris & O'Dwyer, (2004)

Conforme descrito na tabela 1, os controles gerenciais formais possuem abordagem mecanicista, ou seja, utiliza regras formais, procedimentos operacionais padronizados e rotinas. Por sua vez, os controles gerenciais informais são orgânicos, sendo mais flexíveis, responsivos, e envolvem menos regras e menos procedimentos padronizados (Chenhall, 2003). Os controles gerenciais formais fazem uso de metas, indicadores de desempenho e métricas financeiras e não financeiras, o que os torna dependentes dos controles contábeis. Já os controles gerenciais informais, por não fazerem uso de medidas explícitas, possuem baixa dependência dos controles contábeis (Goebel & Weißenberger, 2017).

Considerando as muitas formas conceituais pelas quais o controle gerencial se apresenta, é possível afirmar que a estrutura presente em MPE's é mais favorável à adoção de controles informais (Davila, 2005; Monteiro et al., 2021). Também é comum em MPE's o uso de controles formais de resultado, tais como metas de vendas e metas de produção, que são facilmente operadas pelos gestores, além de apresentarem medidas objetivas de resultado. Observa-se que quando o número de empregados é pequeno, as interações próximas são mais comuns, o que permite aos gestores acompanharem o desenvolvimento das atividades e os resultados obtidos, aplicando principalmente controles informais. O crescimento da

organização gera a necessidade de codificação formais dos controles, o que facilita a coordenação por meio de regras organizacionais e funções dos funcionários (Davila, 2005), liberando a gestão organizacional para outras tarefas (Voss & Brettel, 2014). Assim, considera-se que a abordagem de controles formais e informais é a mais adequada ao contexto de MPE's.

2.2 AUTOEFICÁCIA

A autoeficácia é definida como sendo a percepção individual na própria habilidade de executar ações e atingir metas de desempenho, com aumento de otimismo, perseverança e resiliência (Khedhaouria, Gurău & Torrès, 2015). A confiança das pessoas em suas próprias capacidades de produzir determinados níveis de desempenho permite a canalização da motivação, dos recursos cognitivos e de ações necessárias para determinar e controlar os eventos de suas vidas (Bandura, 1998; Wood & Bandura, 1989).

A autoeficácia foi apresentada na literatura como parte da Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1977), teoria esta que apresenta uma estrutura para compreensão, previsão e alteração do comportamento humano, baseando-se na interação entre as pessoas e seus respectivos ambientes. Tratando especificamente da autoeficácia, Bandura (2005) defende que as crenças que cada pessoa nutre em sua eficácia pessoal desempenham um papel de significativa influência na maneira como organizam, criam e lidam com as circunstâncias da vida, afetando os caminhos que tomam e o que se tornam.

Um forte senso de eficácia aumenta a realização humana e o bem-estar pessoal de muitas maneiras, sendo que indivíduos com alta segurança em suas capacidades enfrentam as tarefas difíceis como desafios a serem superados e não como ameaças a serem evitadas (Bandura, 1998). Da mesma maneira, a autoeficácia leva o indivíduo a rotular contratempos e aborrecimentos como experiências de aprendizado e não como fracasso pessoal (Krueger & Brazeal, 1994). Essa perspectiva eficaz estimula o interesse intrínseco e o envolvimento profundo nas atividades. Contrariamente, pessoas que duvidam de suas capacidades evitam tarefas difíceis por considerá-las ameaças pessoais e, comumente, possuem aspirações baixas e comprometimento fraco com os objetivos que escolhem perseguir (Bandura, 1998).

Além de possuir habilidades, o indivíduo precisa acreditar ser capaz de utilizá-las de forma consistente e em circunstâncias difíceis, pois a autoconfiança na capacidade de exercer controle sobre os eventos é determinante para o sucesso. Assim, pessoas com as mesmas habilidades podem ter um desempenho insatisfatório, adequado ou extraordinário, dependendo se suas crenças de eficácia aumentam ou prejudicam sua motivação e esforços para resolver

problemas (Wood & Bandura, 1989). Em outros termos, uma ação requer consideração não apenas das expectativas decorrentes – o desejo por um resultado, mas também da autoeficácia percebida – a viabilidade de se alcançar o resultado desejado (Krueger, 2007).

Pesquisas anteriores demonstraram que os níveis de autoeficácia de um indivíduo podem ser elevados por meio de observações, mentorias, experiências anteriores, treinamento e educação, fornecendo alavancas para que indivíduos ou empresas melhorem os antecedentes que impulsionam o desempenho (Florin et al., 2007; Zhao et al., 2005; McGee & Peterson, 2019). Esses e outros determinantes da autoeficácia foram organizados em quatro diferentes grupos (ver figura 1): experiências de domínio pessoal, modelagem social, persuasão verbal e estados emocionais e fisiológicos (Bandura, 1977, 1998; Wood & Bandura, 1989).

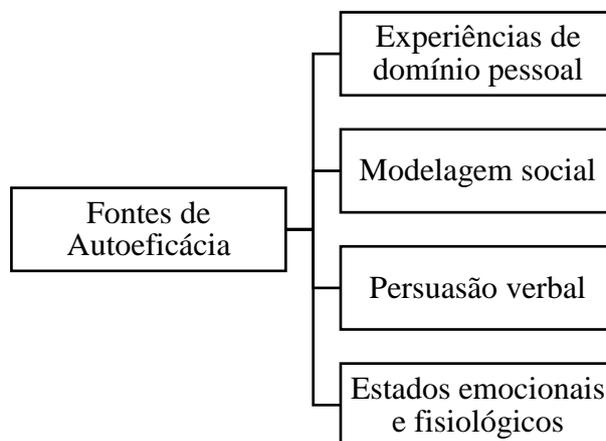


Figura 1. Fontes de autoeficácia

Fonte: Bandura, 1977, 1998; Wood & Bandura, 1989.

Na primeira fonte de autoeficácia tem-se as experiências de domínio pessoal ou realizações de desempenho, que dizem respeito a experiências positivas anteriores que induzem o indivíduo a confiar em suas habilidades pessoais. Sucessos de desempenho fortalecem as crenças pessoais de capacidade, enquanto falhas geram dúvidas (Bandura, 1998). Entretanto, sucessos obtidos de maneira rápida e fácil podem desencorajar o indivíduo diante de situações mais desafiadoras, pois este estará propenso a esperar sempre obter êxitos com a mesma facilidade. Nestes casos, as experiências de fracasso serão potencialmente mais desencorajadoras. Desta forma, é desejável que o indivíduo desenvolva um senso de eficácia resiliente, obtido por meio de esforço perseverante e da superação de obstáculos (Bandura, 1998; Wood & Bandura, 1989).

Contratempos e dificuldades nas atividades humanas têm um propósito útil ao ensinar os indivíduos que o sucesso geralmente requer esforço contínuo. Após se assegurarem de suas capacidades por meio de sucessos repetidos, as pessoas podem gerenciar contratempos e falhas sem serem adversamente afetadas por eles (Wood & Bandura, 1989). O desempenho bem sucedido gerado por experiências de domínio tem maior influência na autoeficácia, porque ver o próprio êxito em um projeto é uma evidência incontestável da capacidade de alguém para desenvolver novos trabalhos (Eden, 1992; Krueger, 2007).

A premissa de que experiências de domínio são fontes de autoeficácia foi aplicada na pesquisa desenvolvida por Zhao, Seibert & Hills (2005) com acadêmicos de mestrado em administração, demonstrando que experiências de trabalho positivas, identificadas como experiências de domínio, geram autoeficácia empreendedora. Tierney & Farmer (2011) apresentaram um estudo no qual o aumento de desempenho em atividades criativas correspondeu a aumentos no senso de autoeficácia dos indivíduos. Também Lai & Chen (2012) apresentam em sua pesquisa que o desempenho positivo gerado pela autoeficácia retroalimenta um ciclo de satisfação e aumento da crença na eficácia pessoal.

A segunda fonte de autoeficácia é a modelagem social, que afeta as crenças de autoeficácia por meio de um processo de comparação. As pessoas julgam suas capacidades, pelo menos em parte, em comparação com outras pessoas, o que faz com que modelos de sucesso gerem nos observadores a crença em seu próprio desempenho (Wood & Bandura, 1989). Em síntese, ver semelhantes terem sucesso por meio de esforço contínuo aumenta as crenças dos observadores sobre suas próprias capacidades (Bandura, 1998; Eden, 1992). Da mesma maneira, observar que outras pessoas fracassam apesar do grande esforço, diminui o julgamento dos observadores sobre suas próprias capacidades e prejudica seus esforços (Wood & Bandura, 1989). Em um estudo clínico, McAuley, Jerome, Marquez & Elavsky (2003) obtiveram achados que corroboram com essa dimensão da teoria acerca das fontes de autoeficácia, apresentando a modelagem social como um importante antecedente da autoeficácia, que por sua vez foi identificada como um relevante e consistente determinante de diversos comportamentos relacionados à saúde.

A terceira forma de desenvolver a autoeficácia é por meio da persuasão verbal. Indivíduos que recebem incentivos realistas têm maior probabilidade de empenharem esforços superiores e obter sucesso, do que indivíduos que apresentam dúvidas sobre suas próprias potencialidades (Bandura, 1998). Palavras encorajadoras de alguém que sirva como modelo, ou de colega confiável, podem levar um indivíduo a acreditar no próprio potencial de obter sucesso (Eden, 1992). É importante destacar que níveis irreais de incentivos podem arruinar a crença

do indivíduo nas suas próprias capacidades diante dos menores fracassos. Assim, a persuasão verbal deve ir além de apenas transmitir avaliações positivas, mas deve ser acompanhada de atribuições de tarefas que sejam coerentes com a capacidade da pessoa, evitando colocá-la prematuramente em situações nas quais fracassará (Wood & Bandura, 1989).

A persuasão verbal pode acontecer em forma de feedbacks, visto que informar o indivíduo acerca de suas capacidades pode afetar sua confiança individual. Compeau & Higgins (1995), em uma pesquisa ampla com 1020 indivíduos canadenses escolhidos aleatoriamente, identificaram que a autoeficácia de um indivíduo e as expectativas de resultados foram influenciadas positivamente pelo incentivo de outras pessoas em seu grupo de trabalho, confirmando o papel da persuasão verbal como fonte da autoeficácia. Também o estudo de Dimotakis, Mitchell & Maruer (2017), em sua pesquisa sobre o efeito das avaliações positivas e negativas no desenvolvimento da autoeficácia, demonstrou como gerentes podem afetar diretamente a autoeficácia de seus subordinados por meio de intervenções que visam persuadir os indivíduos sobre sua capacidade de mudança. Tierney & Farmer (2011) obtiveram resultados semelhantes.

Finalmente, a quarta fonte de autoeficácia são os estados fisiológicos e emocionais do indivíduo. As pessoas confiam parcialmente em julgamentos de seus estados somáticos quando avaliam suas capacidades, interpretando excitação emocional e tensão como sinais de vulnerabilidade (Wood & Bandura, 1989). Percebendo algumas das reações viscerais que acompanham a ameaça de fracasso e a alegria do sucesso, é comum que se faça inferências proporcionais sobre a própria autoeficácia (Eden, 1992). Em atividades que envolvem força e resistência, as pessoas julgam sua fadiga, dores e sofrimentos como sinais de incapacidade física (Wood & Bandura, 1989). Na mesma linha, o humor positivo aumenta a percepção de autoeficácia, enquanto o humor deprimido a diminui (Bandura, 1998). Assim é possível elevar as crenças dos indivíduos em suas capacidades melhorando seus estados físicos ou emocionais e reduzindo os níveis de estresse (Wood & Bandura, 1989).

O papel dos estados fisiológicos ou emocionais na geração da autoeficácia foi explorado por Gundlach, Martinko e Douglas (2003). Os autores concluíram que os processos físicos neurológicos desempenham papel fundamental nos sentimentos, emoções e comportamentos dos indivíduos, alterando o julgamento pessoal acerca da própria eficácia. Assim, processos cognitivos podem estimular o aumento da autoeficácia, resultando em melhores competências profissionais, organizacionais e de carreira para indivíduos (Gundlach et al., 2003). Na mesma linha, Gerhardt e Brown (2006) conduziram seu estudo, com resultados semelhantes.

Considerando que pelo menos em parte as pessoas são produto do seu ambiente, as crenças de autoeficácia podem determinar o curso que suas vidas tomam, pois influenciam as escolhas relacionadas a carreira profissional, ambiente e outras atividades, além de determinar o esforço que será empenhado e a persistência diante de dificuldades (Bandura, 1982). De maneira geral as pessoas evitam situações que acreditam serem superiores às suas capacidades, mas prontamente assumem atividades desafiadoras para as quais se consideram capazes (Bandura, 1998). Essa atitude de positividade e motivação diante de situações desafiadoras é comumente identificada como preditora do desempenho, abordagem aplicada neste trabalho.

A autoeficácia foi abordada de diferentes maneiras na literatura científica. Alguns pesquisadores laboraram a respeito da autoeficácia empreendedora (Krueger & Brazeal, 1994; Markman et al., 2002; McGee et al., 2009; McGee & Peterson, 2019). A intenção empreendedora é antecedida por altos níveis de autoeficácia (Mcgee et al., 2009) e esse fenômeno foi observado tanto entre acadêmicos que planejavam iniciar seus próprios negócios quanto entre executivos fundadores de empresas (McGee & Peterson, 2019). A presença do traço da autoeficácia também foi identificada entre empreendedores tecnológicos, como foram chamados inventores que obtiveram registro de patentes e iniciaram novos negócios, impactando inclusive positivamente na renda auferida por estes (Markman et al., 2002).

Para além das intenções empreendedoras, a autoeficácia dos gestores comumente está associada ao desempenho individual (Downes et al., 2021; Eden, 1992; Krueger, 2007; Lai & Chen, 2012) e geral da empresa (Khedhaouria et al., 2015; Krueger & Brazeal, 1994; McGee & Peterson, 2019). Constatou-se o efeito positivo da autoeficácia tanto na performance individual quanto na satisfação no trabalho, pois a crença na própria eficácia leva os indivíduos a estabelecerem padrões mais elevados em relação a seus pares, e por conseguinte gera maior desempenho. Após os primeiros sucessos, a autoeficácia continua tendo efeitos positivos, gerando maiores níveis de satisfação no trabalho (Lai & Chen, 2012).

Em pesquisa desenvolvida entre pequenas empresas francesas, a autoeficácia dos empresários foi correlacionada positivamente com a performance organizacional, apresentando associação direta com o desempenho da empresa (Khedhaouria et al., 2015). Em outro estudo, os resultados auferidos por empresas fundadas por empreendedores com altos níveis de autoeficácia superam empresas cujos fundadores não apresentam essa característica, evidenciando a relação entre autoeficácia individual e o desempenho organizacional (McGee & Peterson, 2019). Dessa forma, a aplicação da temática da autoeficácia ao desempenho justifica-se pela possibilidade de mensuração do grau em que os indivíduos se percebem como tendo a capacidade de organizar e executar tarefas como reconhecimento de oportunidades,

planejamento, gerenciamento de recursos financeiros e outras atividades críticas para lançar e gerenciar com sucesso um negócio (McGee & Peterson, 2019).

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A partir da fundamentação teórica apresentada, desenvolveu-se o modelo teórico apresentado na figura 2.

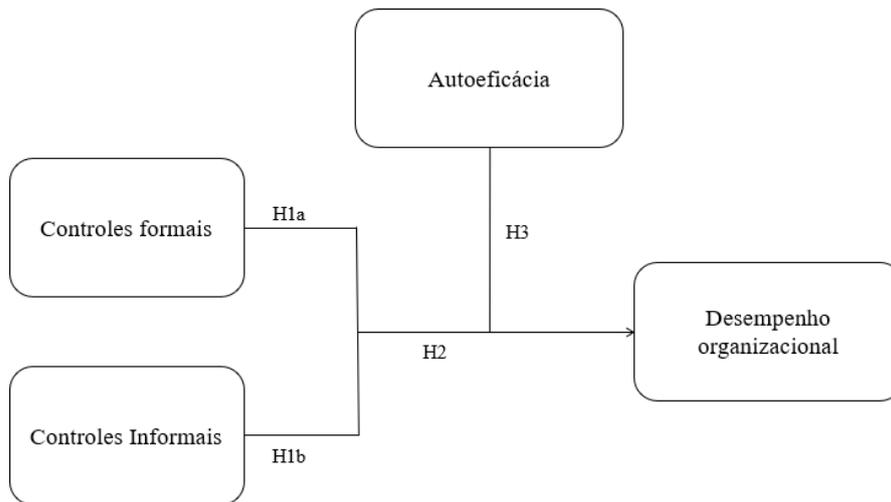


Figura 2. Modelo teórico

Considerando as relações já identificadas em pesquisas acadêmicas (Handayani et al., 2020; Lubatkin et al., 2005; Rehman et al., 2019; Sihag, 2019; Sihag & Rijsdijk, 2019; Songini & Gnan, 2015; Boff et al., 2021; Cruz et al., 2022; Kaveski & Beruen, 2021; Mattos et al., 2021; Monteiro et al., 2021; Santos et al., 2021), supõe-se que o efeito de controles gerenciais formais e informais será positivo sobre desempenho organizacional. Além disso, supõe-se efeito moderador positivo da autoeficácia do gestor sobre a relação entre controle gerencial e desempenho.

3.1 CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO

A efetiva aplicação de mecanismos de controle gerencial tem por finalidade o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do uso eficiente e eficaz dos recursos disponíveis (Anthony, 1965). Considerando que a razão da existência e aplicação de controles gerenciais é o alcance de objetivos, é possível inferir, baseado em Handayani et al. (2020), Rehman et al. (2019), Sihag (2019), Sihag e Rijsdijk (2019), Songini e Gnan (2015) e Boff et al. (2021), a existência de uma relação positiva entre o uso de controles e o desempenho organizacional.

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

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

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

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

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

Controles formais e informais não representam um fim em si mesmo e não devem ser entendidos como dimensões auto excludentes do controle gerencial. Como demonstrado na literatura, há complementariedades entre os controles e a existência de benefícios advindos da combinação entre controles formais e informais no ambiente organizacional (Kreutzer et al., 2014; Liang & Frösén, 2020; Tiwana, 2010).

A promoção de controles formais e informais conjuntamente pode promover o diálogo entre membros da equipe e seus gestores. Enquanto o controle formal estabelece padrões de conduta e métricas de avaliação, o controle informal pode ser aplicado conjuntamente por meio de compartilhamento de informações, experiências anteriores e fornecimento de feedbacks, aumentando as oportunidades de os gerentes estimularem suas equipes e transferir conhecimento diversificado. As relações informais geram percepção de legitimidade sobre as decisões da administração e encorajam os membros das equipes a se conectarem com seus gestores, o que os torna mais abertos a compartilharem suas opiniões, fornecendo a administração informações que orientam intervenções formais oportunas e assertivas (Monteiro et al., 2021; Stouthuysen et al., 2017).

Por sua vez, as intervenções formais, na forma de metas, prazos e orçamentos, ajudam a aliviar as incertezas, gerar propósito e direção e criar o foco da equipe (Kreutzer et al., 2014). Assim, a aplicação conjunta de controles formais e informais, gera um ciclo continuamente retroalimentado por resultado e novas intervenções, que orientam a organização para resultados superiores.

A aplicação unicamente de controles formais ou informais apresenta vantagens e desvantagens. Assim, o uso complementar é uma oportunidade para mitigar limitações e deficiências inerentes a confiar em apenas um ou outro tipo de controle. Devido a suas orientações explícitas, o controle formal é padronizado e inflexível, portanto, utilizá-lo em combinação com controles informais pode ajudar a atenuar essa inflexibilidade, por permitir sua aplicação de maneira dúctil. Outra situação é o fato de controles formais se mostrarem mais legalistas e punitivos, favorecendo um clima de animosidade entre gestores e indivíduos, enquanto o diálogo, inerente ao controle informal, pode servir como uma plataforma para abordar abertamente as percepções errôneas, mitigando esses efeitos indesejados (Kreutzer et al., 2014).

Com relação ao controle informal, embora sejam mais flexíveis e situacionais, é possível questionar se estes, por si só, seriam incentivo suficiente para que colaboradores mantenham seus comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais. Assim, complementar o controle informal com avaliações de comportamento e resultado, e recompensar formalmente ações

estimuladas informalmente, deve potencializar o foco, a motivação e o desempenho da equipe como um todo (Kreutzer et al., 2014).

Esses efeitos positivos de interatividade são evidenciados na literatura, demonstrando que controles formais e informais quando aplicados de forma combinada se comportam de modo complementar, com impacto positivo nos resultados (Kreutzer et al., 2014). Também se identificou que mecanismos de controle informais fortalecem a influência dos mecanismos formais de controle, aumentando os resultados (Kreutzer et al., 2014; Liang & Frösén, 2020; Tiwana, 2010). É crível que esse efeito positivo da interação entre controles formais e informais na performance das empresas possa ser observado na amostra em estudo. Portanto, têm-se a hipótese H2 deste trabalho:

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

Assim, sugere-se que controles formais e informais, aplicados individualmente ou interativamente, se relacionam positivamente com o desempenho organizacional.

3.2 MODERAÇÃO DA AUTOEFICÁCIA

A autoeficácia, ou seja, a crença do indivíduo em suas próprias capacidades e potenciais, permite a canalização da motivação e de recursos cognitivos para controlar e determinar a direção da própria vida (Bandura, 1998; Wood & Bandura, 1989). Indivíduos com elevados níveis de autoeficácia se expõem mais a riscos, optam por caminhos considerados mais difíceis, possuem aspirações mais elevadas e consideram resultados insatisfatórios como experiências de aprendizado e crescimento, e não como fracasso ou evidência de inaptidão (Krueger & Brazeal, 1994).

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

Especificamente, infere-se que a presença da autoeficácia pode atuar de forma a moderar a relação positiva já explorada entre controles formais e informais e o resultado gerencial. A suposição dessa relação moderadora dá-se pelo fato de que indivíduos autoeficazes, por confiarem em si mesmos, acreditarão em sua capacidade de estabelecer controles gerenciais e aplicá-los, lidando efetivamente com situações adversas comuns ao processo de gestão, e compreendendo resultados insatisfatórios com experiências de crescimento e aprendizado. Assim, essa relação moderadora é apresentada na hipótese H3:

H3 – O efeito da interação entre os controles formais e informais no desempenho organizacional é maior quando a autoeficácia do gestor é alta.

Após a apresentação das hipóteses, bem como dos argumentos que as embasam, no capítulo seguinte estão demonstrados os métodos de coleta e análise de dados, empregados no intuito de atingir os objetivos, geral e específicos, desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo desta pesquisa realizou-se uma investigação descritiva e quantitativa, por meio de um levantamento. A população observada é composta pelos gestores de MPE's que atuam nas cidades de Cianorte, Maringá (PR) e região. A partir desta população obteve-se uma amostra de 109 gestores que responderam ao instrumento de pesquisa, amostra esta que foi submetida a testes de confiabilidade a fim de verificar sua adequação aos fins propostos.

Existem, basicamente, dois tipos de amostragem: amostragem probabilística e amostragem não probabilística. Na amostragem probabilística, as amostras são obtidas aleatoriamente, assim a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual. Na amostragem não probabilística, a probabilidade de alguns ou de todos os elementos da população pertencer à amostra é desconhecida, visto que a seleção desses elementos depende da escolha deliberada do pesquisador (Fávero & Belfiore, 2017; Hair Jr et al., 2009). Esta pesquisa obedeceu aos critérios da técnica de amostragem não-probabilística, visto ter havido intencionalidade na escolha da população a ser pesquisada.

4.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa de levantamento foi realizada com aplicação de um instrumento de pesquisa, em forma de questionário estruturado, do tipo *survey*, com escala Likert de seis pontos, disparado aos potenciais respondentes por meio do Google Forms. Cabe citar que junto ao questionário foi incluído o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo ao respondente o anonimato dos dados.

Uma listagem com os dados das empresas que se enquadram na caracterização de MPE's foi obtida junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, da cidade de Cianorte. Essas empresas foram contatadas por telefone e os gestores foram informados acerca da pesquisa e solicitados a participarem. Havendo concordância, o link de acesso ao questionário foi enviado via aplicativo de mensagem de texto ou e-mail, conforme a preferência do respondente.

Uma outra listagem de contatos foi obtida a partir de visitas in loco em empresas localizadas na cidade de Maringá. Ao serem abordados, os gestores receberam explicações acerca do teor da pesquisa, e foram solicitados a participar. Havendo concordância, realizou-se o envio do link de acesso ao questionário, pelo meio de preferência do respondente. Alguns

outros respondentes foram contatados por meio de contatos pessoais da pesquisadora, seguindo-se a mesma sequência de solicitar a participação na pesquisa e envio posterior do link de acesso.

A respostas ao instrumento de pesquisa foram coletadas no período entre maio/21 e março/22, tendo sido obtidas 112 respostas, das quais 3 foram excluídas, por não se enquadrarem no critério de MPE, conforme classificação apresentada pelo SEBRAE (2013). Essa categorização considera como microempresa aquelas que empregam até 19 pessoas em indústrias, e até 9 pessoas em empresas comerciais e de serviços. Classifica ainda, como pequena empresa, as industriais que empregam até 99 pessoas, e as comerciais e de prestação de serviços que empregam até 49 pessoas (SEBRAE, 2013). A amostra final foi composta por 109 respostas válidas. Na tabela 2 estão apresentados os dados gerais da amostra analisada.

Tabela 2

Caracterização da amostra

Perfil da amostra estudada	
Gênero do respondente	
Feminino	41%
Masculino	59%
Cidade da empresa	
Cianorte	21%
Maringá	62%
Outras	17%
Número de funcionários da empresa	
Até 10 funcionários	72%
De 11 a 25 funcionários	16%
De 26 a 50 funcionários	8%
De 51 a 99 funcionários	4%
Ramo de atividade da empresa	
Indústria	15%
Comércio	50%
Serviços	35%
Tempo de atuação da empresa no mercado (em anos)	
Até 10 anos	48%
Entre 10 e 25 anos	38%
Entre 26 e 50 anos	11%
Acima de 50 anos	3%
Idade do respondente (em anos)	
Até 25 anos	11%
Entre 26 à 35 anos	32%
Entre 36 à 45 anos	23%
Entre 46 à 55 anos	23%
Acima de 55 anos	11%
Função do respondente na empresa	
Proprietário	83%
Gerente / Gestor	12%
Outras funções	5%
Escolaridade do respondente	
Ensino fundamental	7%
Ensino médio	32%
Ensino superior	42%
Pós-graduação	19%

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme é possível observar na tabela 2, os respondentes da pesquisa estão localizados, em sua maioria, nas cidades de Maringá (62%) e Cianorte (21%). A maioria das empresas participantes emprega até 10 funcionários (72%), e atuam há menos de 10 anos no mercado (48%), no ramo do comércio (50%). Em 83% dos casos o gestor é também proprietário do negócio, e em 42%, o gestor possui grau superior de instrução.

4.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

As variáveis investigadas neste trabalho são controles formais, controles informais, autoeficácia individual e desempenho organizacional. A mensuração dessas variáveis deu-se por meio de aplicação de questionário. Para elaboração do instrumento de pesquisa, utilizou-se escalas do tipo *likert* de seis pontos, ancorados em 1-discordo totalmente e 6-concordo totalmente.

Controles são definidos como sendo um conjunto de práticas utilizadas pelos gestores para influenciar o comportamento de seus subordinados, de forma que estejam adequados aos objetivos da organização (Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Otley, 2006). Controles formais são mecanismo de gerenciamento escritos que visam influenciar o comportamento dos indivíduos, e podem ser classificados como controles de resultado e controles de comportamento (Ayers et al., 2011; Norris & O'Dwyer, 2004). A mensuração dos controles formais foi realizada por meio da adaptação da escala de Goebel e Weißenberger (2017), contendo 10 itens.

Por sua vez, controles informais consistem em valores implícitos, não escritos, que norteiam o comportamento dos funcionários e subdividem-se em controles de pessoal e controles culturais (Goebel & Weißenberger, 2017; Norris & O'Dwyer, 2004). Para mensuração do grau de controle informal, foram adaptadas as escalas de Goebel & Weißenberger (2017), contendo 10 itens.

Como a pequena empresa é, normalmente, centrada no empreendedor, foi mensurado também a autoeficácia gerencial do gestor. A autoeficácia é a crença que um indivíduo possui na sua capacidade de executar com sucesso determinada tarefa (Bandura, 1982). Neste trabalho, mensurou-se a autoeficácia gerencial, ou seja, a crença que o empreendedor possui em relação a sua capacidade de gerenciar seu negócio com sucesso. Utilizou-se a escala de 8 itens, disponível em Chen, Gully e Eden (2001).

O desempenho organizacional foi mensurado de forma subjetiva a partir da percepção do empreendedor em relação as vendas, crescimento, lucros, conquista de objetivo e à satisfação

do empreendedor com os resultados. A escala de mensuração do desempenho possui 5 itens, e foi extraída de Hallak, Assaker, O'Connor e Lee (2018).

A tabela 3 apresenta os construtos utilizados no instrumento de pesquisa (ver Apêndice A) e as questões referentes a cada um deles.

Tabela 3

Construtos da pesquisa

Controles formais de resultado	Autores
1. Eu procuro estabelecer objetivos e metas claras de desempenho para todos os funcionários.	(Goebel & Weißenberger, 2017)
2. Os objetivos e metas dos funcionários são acompanhados por mim constantemente.	
3. Quando um objetivo não foi cumprido, eu cobro explicações dos funcionários responsáveis.	
4. Eu costumo informar os funcionários sobre em que medida eles atingiram as metas de desempenho.	
5. Eu costumo vincular a remuneração dos funcionários às metas e objetivos de desempenho atribuídas.	
Controles formais de comportamento	(Goebel & Weißenberger, 2017)
1. Eu monitoro os funcionários para saber se eles estão adotando as medidas necessárias para atingir as metas de desempenho.	
2. Eu avalio a forma como os funcionários realizam as tarefas.	
3. Em relação as tarefas rotineiras, eu informo os funcionários as atividades que são mais importantes.	
4. Eu oriento os funcionários sobre as como eles devem proceder para alcançar as metas de desempenho.	
5. Na empresa, eu procuro estabelecer políticas e manuais de procedimentos para orientar os funcionários sobre como eles devem se comportar e realizar as atividades.	
Controles informais de pessoal	(Goebel & Weißenberger, 2017)
1. Eu avalio cuidadosamente os funcionários antes de contratá-lo, verificando se os valores deles são compatíveis com os valores que prezo na minha empresa.	
2. Eu dedico muito esforço para contratar a pessoa que seja a mais adequada para a minha empresa.	
3. Eu dou muito importância para encontrar um perfil de funcionário que seja adequado para a função que preciso na empresa.	
4. Eu atribuo grande importâncias as atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.	
5. Eu ofereço muitas oportunidades aos funcionários para que eles possam desenvolver novas habilidades.	
Controles informais culturais	(Goebel & Weißenberger, 2017)
1. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na minha empresa.	
2. Na minha empresa, as pessoas sabem muito bem como se comportar mesmo não havendo nenhuma regra escrita.	
3. Os funcionários sabem bem qual é o propósito da empresa e quais os valores que são prezados aqui.	
4. Eu busco constantemente lembrar os funcionários dos principais valores da empresa.	
5. Eu posso dizer que os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	

Autoeficácia	
1. Eu acredito que sou capaz de alcançar a maioria dos objetivos que estabeleci para mim mesmo a frente da empresa.	(Chen et al., 2001)
2. Ao enfrentar tarefas difíceis, tenho certeza de que irei realizá-las.	
3. Em geral, acho que posso obter resultados que são importantes para mim.	
4. Acredito que posso alcançar o sucesso em qualquer atividade que em me proponho fazer.	
5. Sinto que sou capaz de superar qualquer desafio.	
6. Estou confiante de que posso desempenhar com sucesso muitas tarefas diferentes.	
7. Comparado com outras pessoas, eu acredito que posso realizar a maioria das tarefas muito bem.	
8. Mesmo quando as coisas estão difíceis, eu acredito que posso ter um desempenho muito bom.	
Desempenho Organizacional	
1. A minha empresa tem sido lucrativa.	(Hallak et al., 2018)
2. Minha empresa gerou um alto volume de vendas.	
3. A minha empresa alcançou um rápido crescimento.	
4. O desempenho da minha empresa tem sido muito satisfatório.	
5. Minha empresa tem tido muito sucesso em relação aos objetivos que determinei para ela.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das variáveis controle formal, controle informal, desempenho organizacional e autoeficácia, algumas variáveis de controle foram inseridas no instrumento de coleta de dados. Essas variáveis de controle subdividem-se em caracterização da empresa e caracterização do respondente. Para caracterização da empresa, os itens incluídos no questionário foram: tempo de existência da empresa, número de funcionários, ramo de atividade, cidade em que está situada e também a função exercida pelo respondente. Para caracterização do respondente, questionou-se sua idade, grau de escolaridade, gênero, tempo de atuação como gestor e quantos outros negócios já gerenciou.

A fim de garantir a eficácia do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste, no período de maio à junho de 2021. Para tanto, algumas empresas foram contadas a partir de contatos particulares, obtendo-se 28 respostas. Estas foram validadas, e compuseram a amostra final utilizada, não tendo sido realizada nenhuma alteração no instrumento de pesquisa após o pré-teste.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

As análises foram conduzidas utilizando o software R (TEAM, 2013). Antes de se proceder o teste das hipóteses, foram realizados testes de confiabilidade e validade das escalas contidas no instrumento de pesquisa, por meio do alfa de Cronbach por questão e geral (Virla, 2010). O alfa de Cronbach por questão é calculado excluindo-se cada item, a fim de verificar se a exclusão aumenta ou não a consistência interna. Já alfa de Cronbach geral inclui todas as questões, sendo que valores de alfa acima de 0,7 são considerados aceitáveis (Gliem & Gliem, 2003). Todos os construtos apresentam consistência interna considerando-se o ponto de corte $\alpha > 0.7$ conforme Tabela 4.

Tabela 4

Alpha de Cronbach dos construtos

Construtos	Alpha de Cronbach
Controles formais de resultado e de comportamento	0.9041547
Controles informais de pessoal e culturais	0.9259638
Autoeficácia	0.9629354
Desempenho organizacional	0.9282419

Fonte: elaborado pela autora

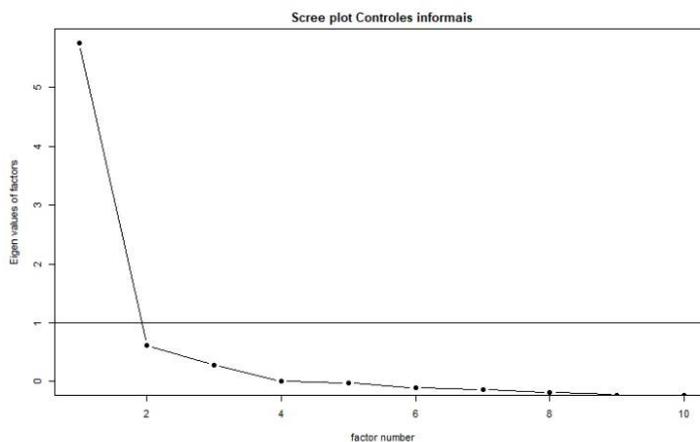
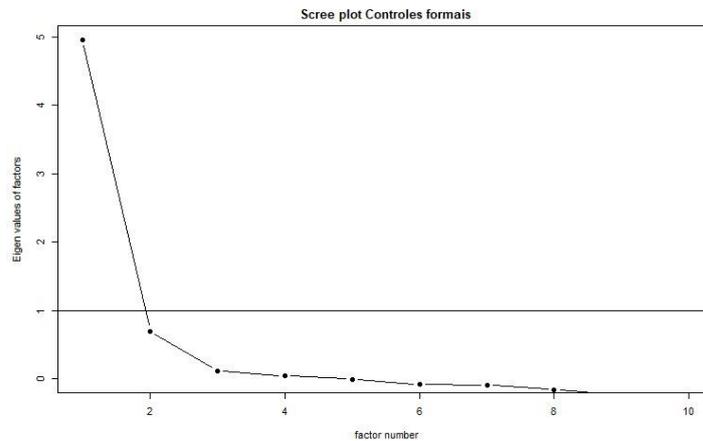
Os dados também foram submetidos à técnica de análise fatorial, com o objetivo de avaliar a adequação do agrupamento dos itens em fatores conforme estrutura de construtos propostas (Hair Jr et al., 2009). O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi utilizado a fim de verificar a adequação à análise fatorial (Williams Onsman & Brown, 2010). Segundo Kaiser & Rice (1974), são considerados adequados fatores acima de 0.7. O resultado do teste KMO mostrou que todos os construtos são adequados, conforme tabela 5.

Tabela 5
Teste de adequação da amostra KMO

Construtos	Kaiser Meyer Olkin - KMO
Controles formais de resultado e de comportamento	0.8984717
Controles informais de pessoal e culturais	0.9047968
Autoeficácia	0.8945865
Desempenho organizacional	0.8312207

Fonte: elaborado pela autora.

Foram extraídos um componente para cada construto, sendo a quantidade de componentes definidas pela análise do Scree teste (Cattell, 1966), usado para identificar o número de ideal de fatores que podem ser extraídos (Hair Jr et al., 2009), e pelo critério dos autovalores maiores que um por meio de uma análise de componentes principais com rotação varimax ($EV > 1$) (Kaiser, 1960). Para cada construto foi conduzida uma análise fatorial e os resultados do Scree teste para cada construto – obtido por meio de output do software R, estão apresentados graficamente na figura 3.



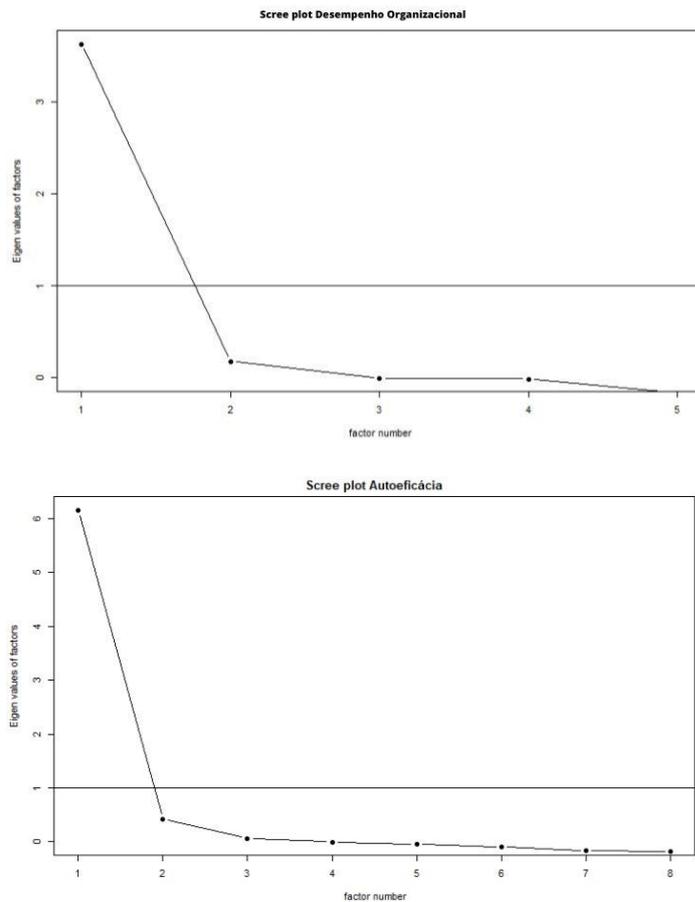


Figura 3. Scree plot e $EV > 1$

Baseado nas cargas fatorais de cada item, procedeu-se o teste da variância explicada média (AVE) de cada construto pelo seu respectivo fator. De maneira geral, a literatura considera que variância explicada acima de 50% é aceitável, não havendo nenhum ponto de corte (Peterson, 2000). O resultado do teste de variância, apresentado na tabela 6, demonstra adequação dos construtos.

Tabela 6
Variância explicada pelos fatores

Construtos	Número de fatores	AVE
Controles formais de resultado e de comportamento	1	54.5%
Controles informais de pessoal e culturais	1	61.48%
Autoeficácia	1	79.85%
Desempenho organizacional	1	77.81%

Fonte: elaborado pela autora.

Após avaliada a adequação das escalas por meio das medidas de confiabilidade e validade, as hipóteses foram testadas com o auxílio de modelos de regressão linear simples e múltipla, sendo os modelos validados pela verificação dos seus pressupostos por meio da análise dos resíduos e ausência de multicolinearidade. Um modelo de regressão é definido como sendo uma técnica estatística multivariada, utilizada com o fim de examinar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Hair Jr et al., 2009).

Para as hipóteses que envolvem a interação entre variáveis, utilizou-se o modelo de moderação para análise de regressão (Faia & Vieira, 2018). Um efeito é tido como moderador quando uma terceira variável muda a relação entre duas variáveis relacionadas. Um moderador significa que a relação entre duas variáveis muda com o nível de uma terceira variável (Faia & Vieira, 2018; Hair Jr et al., 2009).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de testar as hipóteses por meio dos modelos de regressão, as variáveis foram submetidas ao teste de correlação para uma análise de associação em pares. Todas as correlações, apresentadas na tabela 7, são estatisticamente significantes, com nível de significância $\alpha=0,05$. As variáveis foram padronizadas via escore Z e apresentaram média zero e desvio padrão $\sigma = 1$. Com relação às hipóteses H1a e H1b, observa-se que há correlação positiva moderada entre controles formais de resultado com o desempenho organizacional ($r = 0,427$, $p < 0,05$). A correlação entre sistemas informais e o desempenho organizacional é positivamente fraca ($0,334$, $p < 0,05$). A variável autoeficácia retornou resultados que apontam para uma correlação forte com o desempenho organizacional ($0,546$, $p < 0,05$), e também como os controles formais de resultado e de comportamento ($0,505$, $p < 0,05$).

Tabela 7

Matriz de correlação dos fatores extraídos

Descrição	Controles formais de resultado e de comportamento	Controles informais de pessoal e culturais	Autoeficácia	Desempenho organizacional
Controles formais de resultado e de comportamento	1.000			
Controles informais de pessoal e culturais	0.679	1.000		
Autoeficácia	0.505	0.398	1.000	
Desempenho organizacional	0.427	0.334	0.546	1.000
Variância total explicada	0.544	0.614	0.798	0.778
Alfa de Cronbach	0.904	0.926	0.963	0.928

Todos as correlações apresentam confiabilidade de 95% ($p < 0,05$).

Fonte: elaborado pela autora.

As correlações positivas identificadas entre controles formais e informais e desempenho organizacional corroboram com estudos anteriores, tais como Keil et al. (2013), Sáez et al. (2022) e Stouthuysen et al., (2017). Pesquisas em contexto brasileiro obtiveram achados semelhantes (Boff et al., 2021; Monteiro et al., 2021). Estes resultados indicam que quanto

maior o nível de adoção dos controles formais e informais, maior é o nível de desempenho apontado pelos gestores.

Também há concordância dos resultados da correlação da autoeficácia com o desempenho organizacional, visto que pesquisas anteriores obtiveram resultados semelhantes (Eden, 1992; Krueger & Brazeal, 1994; Krueger, 2007; Lai & Chen, 2012; Khedhaouria et al., 2015; McGee & Peterson, 2019; Downes et al., 2021). Assim, quanto maiores os níveis da autoeficácia do gestor, maior é desempenho organizacional obtido.

5.1 TESTES DE HIPÓTESES

Ao proceder-se a análise de regressão entre as variáveis, observou-se a existência de relação estatisticamente significativa e positiva entre controles formais de resultado e de comportamento com o desempenho organizacional, conforme enunciado na hipótese H1a. Além da variável dependente principal foram incluídas algumas variáveis de controle, a saber, o tempo de existência da empresa, o número de funcionários, a idade do gestor e a escolaridade do gestor conforme demonstrado na tabela 8. A relação entre controles formais de resultado e de comportamento com o desempenho organizacional apresentou coeficiente de 0,45, intervalo de confiança 99% [IC], 0,28 a 0,63 e valor $p < 0,001$, oferecendo suporte para a hipótese H1a. Dentre as variáveis de controle utilizadas, constatou-se que a única que apresenta efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho organizacional é a idade do gestor, sendo este efeito negativo.

Tabela 8
Relação entre controles formais e o desempenho organizacional

Variáveis	Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança	valor p
(Intercepto)	0.58	0.37	-0.16 – 1.31	0.122
Controles formais de resultado e de comportamento	0.45 ***	0.09	0.28 – 0.63	<0.001
Tempo existência	-0.00	0.01	-0.01 – 0.01	0.997
Número de Funcionários	0.00 *	0.00	-0.00 – 0.00	0.087
Idade do gestor	-0.02 **	0.01	-0.033 – -0.002	0.027
Escolaridade do gestor	0.06	0.10	-0.14 – 0.26	0.571
Observações	109	109	109	109
R2 / R2 ajustado	0.253 / 0.217			

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

Fonte: elaborado pela autora.

A análise de regressão entre as variáveis controles informais de pessoal e culturais e desempenho organizacional, apresentada na tabela 9, oferece suporte para a hipótese H1b, pois é observável a existência de uma relação estatisticamente significativa e positiva, com coeficiente de 0,36, intervalo de confiança 99% [IC], 0,17 a 0,54 e valor $p < 0,001$. Também aqui foram inseridas as variáveis tempo de existência da empresa, número de funcionários, idade do gestor e escolaridade do gestor, como variáveis de controle, sendo que a idade do gestor novamente se mostrou negativamente relacionada ao desempenho organizacional.

Tabela 9

Relação entre controles informais e o desempenho organizacional

Variáveis	Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança	valor p
(Intercepto)	0.79 **	0.39	0.02 – 1.56	0.045
Controles informais de pessoal e culturais	0.36 ***	0.09	0.17 – 0.54	<0.001
Tempo existência	-0.00	0.01	-0.02 – 0.01	0.953
Número de Funcionários	0.00	0.00	-0.00 – 0.00	0.188
Idade do gestor	-0.02 **	0.01	-0.036 – -0.003	0.019
Escolaridade do gestor	-0.00	0.10	-0.21 – 0.20	0.965
Observações	109	109	109	109
R2 / R2 Ajustado	0.179 / 0.139			

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

Fonte: elaborado pela autora.

A fim de testar a interação entre controles formais e informais, e sua hipotética relação com o desempenho organizacional, enunciado na hipótese H2, procedeu-se análise de moderação. O modelo de regressão linear a ser considerado para avaliar a moderação dos controles informais na relação entre os controles formais e o desempenho organizacional é definido por

$$y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 W + \beta_3 X \cdot W,$$

onde y é a variável dependente, neste caso o desempenho organizacional, X os controles formais e W a variável moderadora, a saber, os controles informais. O produto X·W descreve a interação entre controles formais e informais, sendo este o efeito que demonstra a magnitude da moderação dos controles informais na relação entre os controles formais e o desempenho organizacional.

A hipótese de que a interação entre controles formais e informais é positivamente relacionada com o desempenho organizacional não é suportada, conforme dados apresentados na tabela 10. O efeito da interação é dado pelo coeficiente -0,13, intervalo de confiança 95% [IC], -0,28 a -0,04 e valor p<0,05 evidenciando uma relação negativa e significativa. Neste modelo foram consideradas as mesmas variáveis de controle utilizadas anteriormente, ou seja,

tempo de existência da empresa, número de funcionários, idade do gestor e escolaridade do gestor. A idade do gestor é negativamente relacionada com o desempenho organizacional, isto é, a cada ano a mais o desempenho organizacional diminui, com efeito dado pelo coeficiente -0.0159, intervalo de confiança 95% [IC], -0,0317 a -0,0001 e valor $p < 0,05$.

Tabela 10

Efeito da interação entre controles formais e informais no desempenho organizacional

Variáveis	Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança	valor p
(Intercepto)	0.5754	0.3715	-0.161 – 1.312	0.1245
Controles formais de resultado e de comportamento	0.3271 ***	0.1208	0.087 – 0.566	0.0079
Controles informais de pessoal e culturais	0.0127	0.1246	-0.234 – 0.259	0.9192
Tempo existência	0.0001	0.0072	-0.014 – 0.014	0.9922
Número de Funcionários	0.0002	0.0001	-0.000 – 0.000	0.1006
Idade do gestor	-0.0159 **	0.0080	-0.031 – -0.000	0.0484
Escolaridade do gestor	0.0713	0.0992	-0.125 – 0.268	0.4740
Controles formais de resultado e de comportamento * Controles informais de pessoal e culturais	-0.1330 **	0.0649	-0.261 – -0.004	0.0432
Observações	109	109	109	109
R2 / R2 ajustado	0.2873 / 0.2379			

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme ilustrado na figura 4, quando os controles formais são baixos (eixo X = Controles formais próximo ao valor -1), o desempenho organizacional (eixo Y,) é melhor quando os controles informais são altos. No entanto, quando os controles formais são altos (eixo X = Controles formais extremo direito, valores próximos a 1), o desempenho organizacional (eixo Y) é maior quando os controles informais são baixos (neste caso o ponto mais alto corresponde a controles informais baixos, pois está próximo de -1). Complementarmente, tem-se a figura 5, que demonstra que o efeito do controle formal sobre o desempenho enfraquece na medida que o controle informal aumenta.

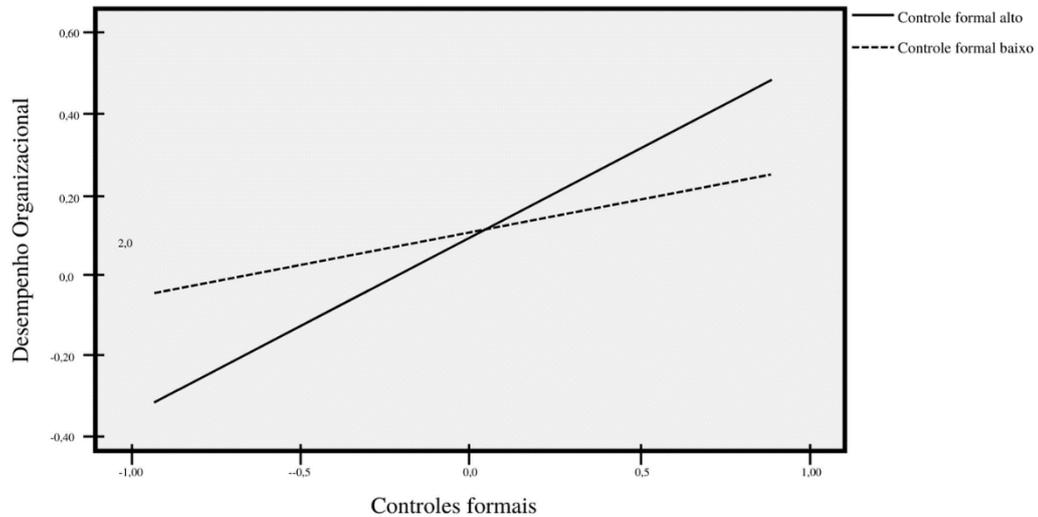


Figura 4. Gráfico de interação entre controles formais e informais

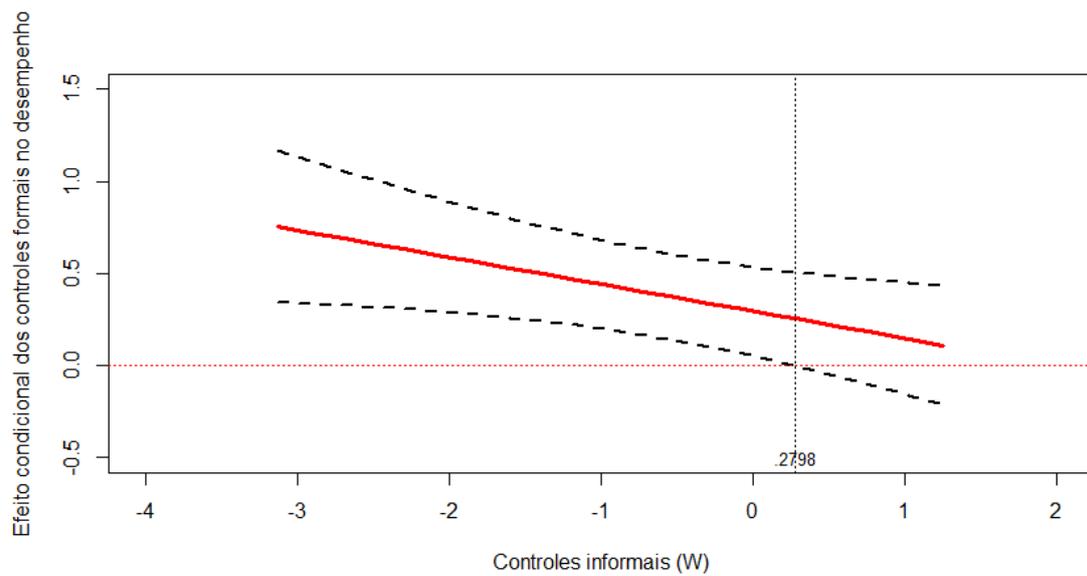


Figura 5. Efeitos condicionais dos controles formais no desempenho organizacional

Para testar a hipótese 3 que prevê o papel moderador da autoeficácia na relação entre a interação de controles formais e informais e desempenho, um novo modelo de regressão foi estimado, desta vez prevendo uma análise de moderação tripla:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 W + \beta_3 Z + \beta_4 X \cdot W + \beta_5 X \cdot Z + \beta_6 W \cdot Z + \beta_7 X \cdot W \cdot Z,$$

onde y é a variável dependente, neste caso o desempenho organizacional, X os controles formais, W os controles informais e Z a autoeficácia do gestor. Os produtos $X \cdot W$, $X \cdot Z$ e $W \cdot Z$ descrevem as interações par a par entre controles formais, controles e informais e autoeficácia. Por fim, o produto $X \cdot W \cdot Z$ descreve a interação tripla entre controles formais, controles e informais e autoeficácia e permite testar H3. Um resultado significativo para esta interação representa o papel moderador da autoeficácia na relação entre a interação de controles formais e informais e o desempenho organizacional. Os resultados para este modelo, acrescido dos efeitos das variáveis de controle, estão apresentados na tabela 11.

Na tabela 11 são apresentados 4 modelos de regressão tendo como variável dependente o desempenho organizacional. O primeiro e o segundo modelo descrevem os efeitos direto dos controles formais e informais, respectivamente. O terceiro modelo descreve o efeito da interação entre os controles formais e informais. No quarto modelo é acrescida a autoeficácia e são testadas as interações dupla e tripla envolvendo esta variável e os tipos de controle. Portanto, o quarto modelo descreve o efeito da interação entre os controles formais, controles informais e autoeficácia sobre a medida de desempenho.

A partir dos resultados retornados, não se observou relação estatisticamente significativa da autoeficácia na moderação da relação entre controles formais e informais com o desempenho organizacional. Dessa forma, a hipótese H3 é rejeitada.

Tabela 11
Modelo de teste de hipóteses

	Modelo de Efeito Direto ⁱ		Modelo de Efeito Direto ⁱⁱⁱ		Modelo de Moderação Dupla ⁱⁱⁱ		Modelo de Moderação Tripla ^{iv}	
Variáveis Independente	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p
(Intercepto)	0.577	0.122	0.790 **	0.045	0.306	0.2415	0.495	0.165
Efeitos diretos								
Controles formais de resultado e de comportamento (h1a)	0.451 ***	<0.001			0.398 ***	<0.001	0.184	0.141
Controles informais de pessoal e culturais (h1b)			0.358 ***	<0.001	0.302 ***	0.0008	0.001	0.991
Tempo existência	-0.000	0.997	-0.000	0.953	0.005	0.2854	-0.001	0.884
Número Funcionários	0.000 *	0.087	0.000	0.188	0.000	0.1355	0.0001	0.131
Idade	-0.017 **	0.027	-0.019 **	0.019	-0.005	0.3518	-0.013 *	0.086
Escolaridade	0.056	0.571	-0.004	0.965	-0.057	0.4128	0.043	0.652
Autoeficácia							0.361 ***	0.003
Moderação Dupla								
Controles formais de resultado e de comportamento * Controles informais de					-0.134 ***	0.003	-0.045	0.625

	Modelo de Efeito Diretoⁱ		Modelo de Efeito Diretoⁱⁱⁱ		Modelo de Moderação Duplaⁱⁱⁱ		Modelo de Moderação Tripla^{iv}	
Variáveis Independente	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p	Efeito	Valor p
peçoal e culturais (H2)								
Controles formais de resultado e de comportamento *Autoeficácia							-0.017	0.890
Controles informais de pessoal e culturais *Autoeficácia							0.012	0.938
Moderação tripla								
(Controles formais de resultado e de comportamento * Controles informais de pessoal e culturais) * Autoeficácia (H3)							0.012	0.821

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

i - O controle formal é positivamente relacionado com o desempenho organizacional.

ii - O controle informal é positivamente relacionado com o desempenho organizacional.

iii - A interação entre controles formais e informais é positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

iv - O efeito da interação entre os controles formais e informais no desempenho organizacional é maior quando a autoeficácia do gestor é alta.

As hipóteses H1a e H1b foram suportadas. Existem relações estatisticamente significativas e positivas entre controles formais e desempenho organizacional (H1a), com coeficiente 0,45 e valor $p < 0,001$; e entre controles informais e o desempenho organizacional (H1b) com coeficiente 0,35 e valor $p < 0,001$. É possível ainda afirmar que o efeito positivo dos controles formais sobre o desempenho organizacional é maior que o efeito dos controles informais.

A hipótese H2 não foi suportada, pois constatou-se que a interação entre controles formais e informais é negativamente relacionada com desempenho organizacional (H2), ou seja, os controles informais moderam negativamente a relação entre controles formais e o desempenho organizacional, com coeficiente -0,13 e valor $p < 0,05$. Constatou-se também que a autoeficácia enquanto moderador da relação entre controles formais e informais com o desempenho organizacional não é estatisticamente significativa, não suportando a hipótese H3. Contudo, nota-se uma relação positiva e significativa entre a autoeficácia do gestor e o desempenho organizacional, com coeficiente -0,36 e valor $p < 0,01$. Além disso, no modelo 4 em que foi inserida a variável autoeficácia, os efeitos dos controles gerenciais não se mostraram mais significativos. Estes resultados são melhor explorados no tópico a seguir.

5.2 ANÁLISE ADICIONAL DO PAPEL MEDIADOR DA AUTOEFICÁCIA

Conforme enunciado anteriormente, ao proceder-se as análises, verificou-se que quando a autoeficácia é adicionada ao modelo de regressão, os controles formais e informais perdem o efeito sobre o desempenho. Estes resultados sugerem a existência de mediação da autoeficácia na relação entre controles gerenciais e desempenho (Baron & Kenny, 1986). Então, adicionalmente, conduziu-se uma análise de mediação, a fim de medir o efeito indireto da dos controles formais e informais no desempenho organizacional mediado pela autoeficácia do gestor. Um efeito tido como mediador é criado quando uma terceira variável ou construto intervém entre dois outros construtos relacionados entre si. A mediação entre variáveis requer correlações significantes entre os três construtos, sendo que um construto mediador deve facilitar a relação entre os outros dois construtos envolvidos (Hair Jr et al., 2009). O modelo de mediação analisado está apresentado na figura 6.

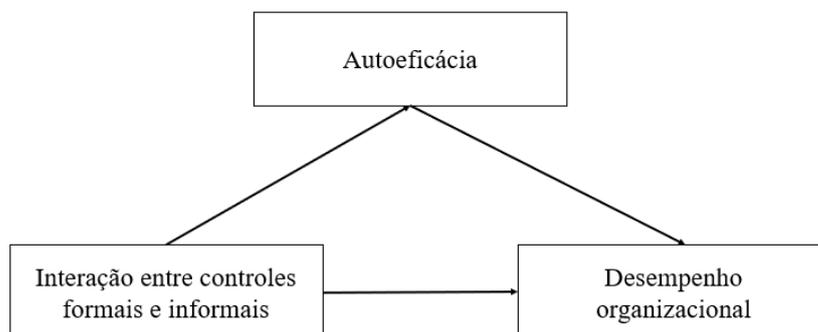


Figura 6. Modelo de mediação

Primeiro, criou-se um modelo de regressão linear para testar o efeito dos controles gerenciais sobre a autoeficácia. O modelo apresenta um efeito estatisticamente significativo ($p < 0,001$) da interação entre controles formais e informais na autoeficácia de $-0,18$ CI $[-0,30, -0,06]$ com $R^2 = 0,316$ (31,6%), conforme apresentando na tabela 12. Também, na mesma tabela, é notável o efeito positivo e estatisticamente significativo dos controles formais sobre a autoeficácia, de $0,34$ CI $[0,12 - 0,57]$. Os controles informais não apresentaram efeito estatisticamente significativo na autoeficácia.

Tabela 12

Efeito da interação entre controles formais e informais na autoeficácia

Variáveis	Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança	valor p
(Intercepto)	0.12	0.09	-0.06 – 0.30	0.187
Controles formais de resultado e de comportamento	0.34 ***	0.11	0.12 – 0.57	0.003
Controles informais de pessoal e culturais	0.01	0.11	-0.22 – 0.24	0.943
Controles formais de resultado e de comportamento * Controles informais de pessoal e culturais	-0.18 ***	0.06	-0.30 – -0.06	0.004
Observações	109	109	109	109
R2 / R2 ajustado	0.316 / 0.296			

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Fonte: a autora.

Em seguida, criou-se um novo modelo de regressão, agora testando os efeitos do controle e da autoeficácia sobre o desempenho organizacional. Conforme apresentado na tabela 13, o efeito direto, controlado pela autoeficácia, da interação dos controles formais e informais no desempenho organizacional é de -0.074, não sendo estatisticamente significativo diferente de zero com CI [-0.19, 0.06] e $p = 0.293$. Adicionalmente, o efeito da autoeficácia no desempenho organizacional é estatisticamente significativo de 0.38, CI [0.19, 0.57] e $p < 0.001$.

Tabela 13

Efeito da interação entre controles formais e informais no desempenho

Variáveis	Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança	valor p
(Intercepto)	0.50	0.35	-0.19 – 1.19	0.154
Controles formais de resultado e de comportamento	0.19	0.12	-0.05 – 0.42	0.115
Controles informais de pessoal e culturais	0.01	0.12	-0.22 – 0.24	0.936
Autoeficácia	0.38 ***	0.10	0.19 – 0.57	<0.001
Tempo existência	-0.00	0.01	-0.01 – 0.01	0.864
Número de Funcionários	0.00	0.00	-0.00 – 0.00	0.126
Idade do gestor	-0.01 *	0.01	-0.03 – 0.00	0.080
Escolaridade do gestor	0.04	0.09	-0.14 – 0.23	0.660
Controles formais de resultado e de comportamento * Controles informais de pessoal e culturais	-0.07	0.06	-0.19 – 0.06	0.293
Observações	109	109	109	109
R2 / R2 ajustado	0.383 / 0.333			

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Fonte: a autora.

Portanto, os resultados demonstram que a interação entre os controles influencia a autoeficácia, que por sua vez, influencia o desempenho organizacional. Logo, testou-se o efeito mediador da autoeficácia na relação entre controles gerenciais e desempenho. O efeito mediado é dado pela expressão (referência):

$$\left(1 - \frac{\text{efeito direto}}{\text{efeito total}}\right) \cdot 100\% = \left(1 - \frac{-0,074}{-0,15}\right) \cdot 100\% = 50,67\%.$$

O resultado evidencia uma relação positiva de causalidade, na qual o controle formal gera a autoeficácia, que por sua vez, gera desempenho. Entretanto, quando são considerados conjuntamente os dois tipos de controle, formal e informal, tem-se uma relação negativa, pois o uso interativo de controles formais e informais impacta negativamente na autoeficácia, e diminui o desempenho. A mediação da autoeficácia explica ao menos 50,67% da relação entre a interação dos controles formais e informais com o desempenho organizacional.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A relação positiva entre controles formais e informais e desempenho organizacional foi confirmada, corroborando com pesquisas anteriores (Boff et al., 2021; Cruz et al., 2022; Kaveski & Beruen, 2021; Mattos et al., 2021; Monteiro et al., 2021; Santos et al., 2021). Considerando os achados desta pesquisa, somados aos de outros trabalhos citados, fortalece-se a premissa de que controles gerenciais, especificamente caracterizados como formais e informais, de fato contribuem para que o desempenho geral da organização seja elevado. O controle inclui em seu escopo todas as ações que gestores levam a cabo, a fim de alinhar o comportamento dos empregados aos objetivos e estratégias organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Otley, 2006). Os resultados apresentados indicam, por meios empíricos, que de fato esse alinhamento acontece, visto o impacto positivo que controles formais e informais apresentam no desempenho.

Os resultados apresentados mostraram que o efeito combinado dos controles formais e informais é negativo sobre o desempenho. Esse efeito, embora contrário a hipótese 2 deste trabalho, corrobora com a visão mais tradicional de controle, segundo a qual há uma lógica de substituição entre diferentes tipos de controle (Kreutzer et al., 2014), de modo que os benefícios marginais de um tipo de controle diminuem com níveis crescentes do outro. Essa noção de substituição pode reforçar a eficácia do próprio controle, pois enquanto os sistemas ancorados

na ideia de complementariedade tornam-se cada vez mais frágeis à medida que a força da interação aumenta, sistemas apoiados em métodos substitutos podem se tornar cada vez mais estáveis (Siggelkow, 2002).

Controles formais e informais também devem servir a diferentes propósitos, e serem mais ou menos adequados de acordo como o contexto organizacional. De acordo com Ouchi & Maguire (1975), medidas formais de controle atendem às necessidades de controle da organização como um todo, enquanto o medidas informais podem atender às necessidades individuais de unidades organizacionais menores. Dessa forma, a aplicação de cada forma de controle também deve considerar os objetivos pretendidos e a amplitude do próprio controle.

Com relação a constatação de que a autoeficácia não apresenta o efeito moderador positivo na relação entre controles formais, controles informais e desempenho, há que se considerar que o efeito direto da autoeficácia no desempenho nem sempre apresenta homogeneidade (Dissanayake et al., 2019; Sitzmann & Yeo, 2013). Em um estudo meta-analítico, Sitzmann & Yeo (2013) constataram que em um terço das situações analisadas, a relação direta entre autoeficácia individual e desempenho é negativa. Assim, a autoeficácia não é benéfica em todas as circunstâncias sugerindo que fatores contextuais afetam essa relação. O desempenho passado surge como antecedente da autoeficácia, principalmente em contextos que permitam o aprendizado. Em tais contextos, a experiência cumulativa de melhorias de desempenho acaba por retroalimentar a crença de que um aumento no desempenho levará ao sucesso futuro (Sitzmann & Yeo, 2013).

O nível de competitividade também parece ser um elemento significativo no efeito da autoeficácia sobre o desempenho. De acordo com Dissanayake et al., (2019), em ambientes competitivos, a autoeficácia tem um efeito positivo no esforço e posteriormente no desempenho. Já em ambientes não competitivos, a autoeficácia afeta negativamente o esforço. Esse resultado sugere uma relação recursiva entre autoeficácia e desempenho pois a autoeficácia atua tanto como um preditor do desempenho futuro como quanto um resultado do desempenho passado. Novas pesquisas poderão ser úteis para aprofundar as relações da autoeficácia no desempenho organizacional, bem como seus antecedentes e consequentes.

Apesar a não ter havido a identificação de um efeito moderador, os resultados sugerem um efeito mediador da autoeficácia na relação entre controles formais e informais, e desempenho organizacional. O aumento do uso de controles gerenciais formais impacta positivamente na crença do gestor em sua própria capacidade de conduzir bem os negócios, o que por sua vez, relaciona-se positivamente com o desempenho. Já o uso interativo dos controles formais e informais apresenta uma relação negativa com a autoeficácia, e

consequentemente impacta negativamente no desempenho. Esse resultado encontra apoio na lógica de substituição, que postula a diminuição dos benefícios marginais de um tipo de controle a medida que outro vai sendo inserido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho, procurou-se investigar o papel da autoeficácia na relação entre controles formais e controles informais no desempenho organizacional em um levantamento realizado com 109 gestores de MPE's. Tendo-se concluído os objetivos propostos, os achados desta pesquisa oferecem contribuições de natureza teórica e gerencial.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

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

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

Terceiro, a pesquisa também retornou resultados que não permitem afirmar que autoeficácia modera a relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional, embora de maneira direta a autoeficácia exerça influência positiva sobre o desempenho. Dessa forma ampliou-se o corpo de pesquisas em controle gerencial, e incluiu-se a autoeficácia como elemento relevante na relação entre controles formais e informais e o desempenho organizacional. A não confirmação do papel moderador da autoeficácia nesta relação pressupõe a existência de outros fatores que possam exercer influência na relação, carecendo maiores investigações.

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

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

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

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

Na prática gerencial, os gestores de MPE's comumente utilizam controles informais, tais como processos de socialização, valores compartilhados, cultura organizacional e atividades de seleção e treinamento de funcionários. Este estudo mostrou que com o aumento do uso de controles gerenciais, é mais eficaz que esses controles informais sejam substituídos

por controles formais, tais como metas organizacionais, código de ética, procedimentos operacionais padrão, entre outros, pois o efeito destes é mais forte sobre o desempenho. Em um contexto de muitos trad-offs, principalmente pela escassez de recursos, essa informação é fundamental para pautar as decisões acerca do tipo de controle a ser aplicado.

Ainda do ponto de vista gerencial, a confirmação do efeito da autoeficácia no desempenho organizacional é uma importante contribuição, pois fornece subsídios para afirmação de que indivíduos ou empresas podem buscar melhorar esse traço por se tratar de um antecedente que impulsiona o desempenho. Tem-se que os níveis de autoeficácia de um indivíduo podem ser elevados por meio de observações, mentorias, experiências anteriores, treinamento e educação. Assim, é possível que, com vistas a potencialização dos resultados organizacionais, os gestores se envolvam em situações que possam gerar autoeficácia individual, a partir das fontes já apresentadas, a saber, experiências de domínio pessoal, modelagem social, persuasão verbal e estados emocionais e fisiológicos.

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

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como limitações desta pesquisa, destacam-se as características gerais da amostra, tais como quantidade de respostas e a aplicação do instrumento de pesquisa, majoritariamente, em duas cidades, a saber, Cianorte e Maringá. Ainda, a amostra foi composta apenas por pequenas empresas, o que pode ter sido determinante na noção de substituição identificada. Outra limitação diz respeito ao fato de que a medida de desempenho utilizada é subjetiva, sendo autorrelata a partir das percepções do gestor.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e a inclusão de empresas de outros portes, além de dados coletados em diferentes cidades. Considera-se também útil a aplicação de outras tipificações de controle apresentadas na literatura, tais como controle de clã, burocrático e de mercado; controle de crenças, restrições, diagnósticos e interativos;

controles de entrada, comportamento e resultado, entre outros. No que diz respeito a metodologia, futuros trabalhos podem explorar o problema aqui apresentado a partir da modelagem de equações estruturais. Finalmente, sugere-se a utilização de medidas quantitativas objetivas para a avaliação do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Alghamdi, A., Karpinski, A. C., Lepp, A., & Barkley, J. (2020). Online and face-to-face classroom multitasking and academic performance: Moderated mediation with self-efficacy for self-regulated learning and gender. *Computers in Human Behavior, 102*, 214–222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.08.018>
- Anthony Robert, N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Cambridge, MA.
- Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2011). Integration And New Product Development Success: The Role Of Formal And Informal Controls. *Journal of Applied Business Research (JABR), 17*(2). <https://doi.org/10.19030/jabr.v17i2.2079>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics, 29*(4), 415–434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In *Advances in Psychological Science: Vol 1: Personal, Social, and Cultural Aspects* (pp. 51–71).
- Bandura, A. (2005). The Evolution of Social Cognitive Theory. In *Great Minds in Management* (pp. 9–35).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- BRASIL. (7 de junho de 2022). *www.gov.br*. Mais de 1,3 Milhão de Empresas São Criadas No País, Em 2022. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/junho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-2022>.
- Boff, M. L., Rakowski Savariz, C., & Maria Beuren, I. (2021). Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC), 15*(1), 110–127. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., Miller, C. C., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals, 11*(2), 559–592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science, 15*(4), 411–431. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0084>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research, 1*(2), 245–276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100(December 2018), 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Chaves, F. R. D., Bertassi, A. L., & Silva, G. M. (2019). Compras Públicas e Desenvolvimento Local: micro e pequenas empresas locais nas licitações de uma universidade pública mineira. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 77-101.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. *MIS Quarterly*, 19(2), 189. <https://doi.org/10.2307/249688>
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(88), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influence of the Diagnostic and Interactive Use of the Budget on Managerial Performance Mediated by Organizational Commitment. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- Davila, A. (2005). Adoption Decisions: Evidence and Early-Stage / Startup Companies. *October*, 80(4), 1039–1068. <http://ezlibproxy1.ntu.edu.sg/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=18611746&site=eds-live&scope=site>
- Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seeking, and promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514–1527. <https://doi.org/10.1037/apl0000228>
- Dissanayake, I., Mehta, N., Palvia, P., Taras, V., & Amoako-Gyampah, K. (2019). Competition matters! Self-efficacy, effort, and performance in crowdsourcing teams. *Information and Management*, 56(8), 103158. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.001>
- Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422–438. <https://doi.org/10.1037/apl0000519>
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271–305. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90018-B](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90018-B)
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Faia, V. da S., & Vieira, V. A. (2018). Efeitos moderadores duplos e triplos e plots em análise

- de regressão. *Rev. Adm. UFSM*, 11(4), 961–979.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/2734/273458364003/273458364003.pdf>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Florin, J., Karri, R., & Rossiter, N. (2007). Fostering entrepreneurial drive in business education: An attitudinal approach. *Journal of Management Education*, 31(1), 17–42.
<https://doi.org/10.1177/1052562905282023>
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., Núñez, J. C., Valle, A., & Vallejo, G. (2019). Eudaimonic well-being and coping with stress in university students: The mediating/moderating role of self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1).
<https://doi.org/10.3390/ijerph16010048>
- Gerhardt, M. W., & Brown, K. G. (2006). Individual differences in self-efficacy development: The effects of goal orientation and affectivity. *Learning and Individual Differences*, 16(1), 43–59. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2005.06.006>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 14(C), 82–88.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2003). Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and the Self-Efficacy Development Process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/eb028974>
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (Bookman (ed.); 6th ed.).
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(August 2017), 229–240.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Handayani, D., Yudianto, I., & Afiah, N. N. (2020). The Influence of Internal Control System, Information Technology Utilization, and Organizational Commitment on Government Accountability Performance. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 3(2), 17.
<https://doi.org/10.24198/jaab.v3i2.26120>
- Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: The moderating role of self-efficacy. *Work and Stress*, 14(3), 262–280.
<https://doi.org/10.1080/02678370010015343>
- Kaiser, H. F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151.
<https://doi.org/10.1177/001316446002000116>

- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Keil, M., Rai, A., & Liu, S. (2013). How user risk and requirements risk moderate the effects of formal and informal control on the process performance of IT projects. *European Journal of Information Systems*, 22(6), 650–672. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.42>
- Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485–504. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9608-y>
- 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>
- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2014). Formal and informal controls as complements or substitutes? The role of the task environment. *74th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2014, November*, 339–344. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.105>
- Krueger, N. F. (2007). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 25(3), 185–206. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_9
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91–104. <https://doi.org/10.1177/104225879401800307>
- Lai, M., & Chen, Y. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387–391.
- Langfield-smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Science*, 15(368), 110–111.
- Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity loss in nurses: The mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01745>
- Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109(January), 545–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021>
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/job.307>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: the Effects of General. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149–165.
- Mattos, B. M., Faia, V. da S., Camacho, R. R., & Moraes, R. de O. (2021). Relação entre sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo meta-analítico de trabalhos nacionais. *XV Congresso Anpcont*.

- McAuley, E., Jerome, G. J., Marquez, D. X., Elavsky, S., & Blissmer, B. (2003). Exercise self-efficacy in older adults: Social, affective, and behavioral influences. *Annals of Behavioral Medicine*, 25(1), 1–7. https://doi.org/10.1207/S15324796ABM2501_01
- McGee, J. E., & Peterson, M. (2019). The Long-Term Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Orientation on Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 720–737. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12324>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Moksnes, U. K., Eilertsen, M. E. B., Ringdal, R., Bjørnsen, H. N., & Rannestad, T. (2019). Life satisfaction in association with self-efficacy and stressor experience in adolescents – self-efficacy as a potential moderator. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 33(1), 222–230. <https://doi.org/10.1111/scs.12624>
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(2), 29–44. <https://doi.org/10.18359/rfce.4866>
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173–196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559. <https://doi.org/10.2307/2392023>
- Perren, L., & Grant, P. (2000). The evolution of management accounting routines in small businesses: A social construction perspective. *Management Accounting Research*, 11(4), 391–411. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0141>
- Peterson, R. A. (2000). A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Rhee, S. Y., Hur, W. M., & Kim, M. (2017). The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and the Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711–726. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9469-2>
- Sáez, D. E., Ortiz-Rendón, P. A., & Alemán, J. L. M. (2022). The influence of formal and informal control on market and financial results. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 26(1), 44–60. <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2021-0072>
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso De Instrumentos Do Sistema De Controle Gerencial Em Empresas Incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103–132.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., Theiss, V., & Gomes, T. (2021). Influência Do Desenho Dos Sistemas De Controle Gerencial No Desempenho De Tarefas Mediado Pela Aprendizagem

- Organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132–159. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5632>
- SEBRAE. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.*
- Siggelkow, N. (2002). Misperceiving interactions among complements and substitutes: Organizational consequences. *Management Science*, 48(7), 900–916. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.7.900.2820>
- Sihag, V. (2019). The Effectiveness of Organizational Controls: A meta-analytic review and an investigation in NPD outsourcing. In *Erasmus Research Institute of Management – ERIM* (Issue 1). hdl.handle.net/1765/115931
- Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance? *Personnel Psychology*, 66(3), 531–568. <https://doi.org/10.1111/peps.12035>
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12085>
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 287–318. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00058-7)
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49–63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Tobing, M., Afifuddin, S. A., Rahmanta, S. R. H., Pandiangan, S. M. T., & Muda, I. (2019). An Analysis on the Factors Which Influence the Earnings of Micro and Small Business: Case at Blacksmith Metal Industry. *Academic Journal of Economic Studies*, 5(1), 17-23.
- Tiwana, A. (2010). Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87–126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270203>
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 12(1317–0570), 248–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Voss, U., & Brettel, M. (2014). The Effectiveness of Management Control in Small Firms: Perspectives from Resource Dependence Theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569–587. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12050>
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>
- Wei, X. (2021). Research on the Implementation of New Tax Break for Micro and Small Companies. *Open Journal of Social Sciences*, 9(6), 316-324.

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Yandra, F. P. (2018). The Role of Trust as an Informal Mechanism in the Management Control System of Performance Effectiveness. *The Indonesian Accounting Review*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.14414/tiar.v7i1.1218>
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>
- Zhao, H., Hills, G. E., & Seibert, S. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>

APENDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

INSTRUÇÕES: Este questionário contém afirmações sobre **à sua empresa**. As afirmações estão baseadas em uma escala que vai de **(1) discordo totalmente** até **(6) concordo totalmente**. Assim, 1 (um) representa uma **discordância total** com a afirmação e 6 (seis) uma **concordância total** com a afirmação. **Como gestor ou dono de uma empresa**, você deve avaliar as afirmações abaixo e depois marcar um "X" no **grau** de sua concordância. Não há resposta certa ou errada, o que nos interessa é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo sobre a forma como são definidos os critérios de avaliação do desempenho dos funcionários da sua empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Eu procuro estabelecer objetivos e metas claras de desempenho para todos os funcionários.						
Os objetivos e metas dos funcionários são acompanhados por mim constantemente.						
Quando um objetivo não foi cumprido, eu cobro explicações dos funcionários responsáveis.						
Eu costumo informar os funcionários sobre em que medida eles atingiram as metas de desempenho.						
Eu costumo vincular a remuneração dos funcionários às metas e objetivos de desempenho atribuídas.						
Avalie as afirmações abaixo sobre como são controlados os procedimentos realizados pelos funcionários da sua empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Eu monitoro os funcionários para saber se eles estão adotando as medidas necessárias para atingir as metas de desempenho.						
Eu avalio a forma como os funcionários realizam as tarefas.						
Em relação as tarefas rotineiras, eu informo os funcionários as atividades que são mais importantes.						
Eu oriento os funcionários sobre as como eles devem proceder para alcançar as metas de desempenho.						
Na empresa, eu procuro estabelecer políticas e manuais de procedimentos para orientar os funcionários sobre como eles devem se comportar e realizar as atividades.						
Avalie as afirmações abaixo sobre os procedimentos para escolha e contratação dos funcionários da sua empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Eu avalio cuidadosamente os funcionários antes de contratá-lo, verificando se os valores deles são compatíveis com os valores que prezo na minha empresa.						
Eu dedico muito esforço para contratar a pessoa que seja a mais adequada para a minha empresa.						
Eu dou muito importância para encontrar um perfil de funcionário que seja adequado para a função que preciso na empresa.						

Eu atribuo grande importâncias as atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.						
Eu ofereço muitas oportunidades aos funcionários para que eles possam desenvolver novas habilidades.						
Avalie as afirmações abaixo sobre as crenças e valores compartilhados na sua empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na minha empresa.						
Na minha empresa, as pessoas sabem muito bem como se comportar mesmo não havendo nenhuma regra escrita.						
Os funcionários sabem bem qual é o propósito da empresa e quais os valores que são prezados aqui.						
Eu busco constantemente lembrar os funcionários dos principais valores da empresa.						
Eu posso dizer que os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.						
Agora, as afirmações abaixo estão relacionadas a você enquanto principal gestor da empresa. Avalie as afirmações sobre a sua confiança na capacidade de gerir a empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Eu acredito que sou capaz de alcançar a maioria dos objetivos que estabeleci para mim mesmo a frente da empresa.						
Ao enfrentar tarefas difíceis, tenho certeza de que irei realizá-las.						
Em geral, acho que posso obter resultados que são importantes para mim.						
Acredito que posso alcançar o sucesso em qualquer atividade que em me proponho fazer.						
Sinto que sou capaz de superar qualquer desafio.						
Estou confiante de que posso desempenhar com sucesso muitas tarefas diferentes.						
Comparado com outras pessoas, eu acredito que posso realizar a maioria das tarefas muito bem.						
Agora, as afirmações abaixo estão relacionadas a você enquanto principal gestor da empresa. Avalie as afirmações sobre a sua confiança na capacidade de gerir a empresa.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Eu acredito que sou capaz de alcançar a maioria dos objetivos que estabeleci para mim mesmo a frente da empresa.						
Ao enfrentar tarefas difíceis, tenho certeza de que irei realizá-las.						
Em geral, acho que posso obter resultados que são importantes para mim.						
Acredito que posso alcançar o sucesso em qualquer atividade que em me proponho fazer.						
Sinto que sou capaz de superar qualquer desafio.						
Estou confiante de que posso desempenhar com sucesso muitas tarefas diferentes.						
Comparado com outras pessoas, eu acredito que posso realizar a maioria das tarefas muito bem.						

Avalie as afirmações abaixo sobre o desempenho da sua empresa nos últimos meses.	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6
A minha empresa tem sido lucrativa.						
Minha empresa gerou um alto volume de vendas.						
A minha empresa alcançou um rápido crescimento.						
O desempenho da minha empresa tem sido muito satisfatório.						
Instruções: As perguntas agora são relacionadas à SUA EMPRESA e podem ser respondidas na frente da pergunta.						
1) Há quanto tempo a sua empresa existe (anos completos)?						
2) Quantos funcionários trabalham na sua empresa?						
3) Qual o ramo de atividade da sua empresa (vestuário, supermercado, cosméticos, móveis, calçados...)?						
4) Em qual cidade está situada a sua empresa?						
5) Você é o dono da empresa? () Sim () Não Se não, qual sua função na empresa?						
Instruções: As perguntas agora são relacionadas à VOCÊ e podem ser respondidas na frente da pergunta.						
6) Qual a sua idade (anos completos)?						
7) Grau de escolaridade (completo): () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Outro						
8) Gênero: () Masculino () Feminino () Prefiro não informar						
9) Aproximadamente, há quantos anos você atua como empresário ou gestor de empresas?						
10) Além deste negócio, quantos outros negócios você já teve ou quantas empresas já gerenciou?						