

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA CRISTINA CORDOVA

INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS NO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO:
EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE.

CURITIBA

2025

BRUNA CRISTINA CORDOVA

INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS NO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO:
EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE.

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Cordova, Bruna Cristina

Influências dos sistemas de controles gerenciais no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho: evidências com profissionais da contabilidade / Bruna Cristina Cordova. – Curitiba, 2025.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Orientadora: Edicreia Andrade dos Santos.

1. Contabilidade. 2. Desempenho. 3. Trabalho. 4. Controle. I. Santos, Edicreia Andrade dos. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Lívia Rezende Ladeia – CRB-9/2199

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **BRUNA CRISTINA CORDOVA**, intitulada: **INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS NO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE.**, sob orientação da Profa. Dra. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica

01/03/2025 12:26:11.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

05/03/2025 17:58:39.0

ALCINDO CIPRIANO ARGOLO MENDES

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

Assinatura Eletrônica

28/02/2025 20:59:16.0

HENRIQUE PORTULHAK

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

|

|

À Ele, porque d'Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que me auxiliaram nos momentos de dúvida, contribuíram com as minhas conquistas e até compartilharam as alegrias e dificuldades essa caminhada.

Primeiramente, agradeço a Deus, por inspirar em mim força e sabedoria diariamente ao longo dessa jornada. Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que O amam, e nessa promessa mantive minha esperança.

Ao meu marido Victor, pelo amor incondicional, apoio e compreensão durante todo o processo. Obrigada por acreditar em mim mais do que eu mesma e por me impulsionar a crescer profissionalmente, sem o seu suporte este momento não teria sido possível. Por fim, obrigada por me incentivar a ser uma pessoa melhor ao seu lado. Por onde for, quero ser seu par.

Aos meus pais, Franciane e Joacir, que me deram o dom da vida, pelo amor e cuidado. Por me oferecerem o melhor que tinham, mesmo nos momentos de dificuldade. E finalmente, por me ensinarem valores como honestidade, respeito e coragem.

À minha avó Rita de Cássia, agradeço de todo o coração, pois mesmo impedida de exercer a profissão nunca deixou de cumprir sua vocação para o magistério. Ela foi minha primeira professora e compartilhou comigo a sua paixão pelos livros. Guardo com carinho todas as suas palavras de sabedoria, pois seu incentivo incondicional foi fundamental para o meu amadurecimento e determinação. À minha madrinha Gleyci, pelo carinho e cumplicidade que compartilhamos.

À Professora Doutora Edicreia Andrade dos Santos por sua orientação dedicada, seus ensinamentos e paciência durante o processo de aprendizado. Sou muito grata pelos diálogos e conselhos, pelo seu investimento em meu potencial e pelas oportunidades que me deu. Agradeço especialmente pela sua generosidade em me apresentar a vida acadêmica, por acreditar que a educação é um processo árduo que muda nossa vida pra melhor.

Aos membros da banca Professor Doutor Alcindo Cipriano Argolo Mendes e Professor Doutor Henrique Portulhak pelos apontamentos e contribuições para o desenvolvimento da pesquisa. Agradeço ainda por tornarem o episódio inusitado da minha qualificação, uma tarde curitibana com quedas de energia elétrica, em uma experiência acadêmica enriquecedora.

À minha amiga Francini, pela amizade e cumplicidade em meio às alegrias e limitações durante a jornada acadêmica que compartilhamos, sempre guardarei na memória seu exemplo de determinação e disciplina.

Ao meu amigo Pedro, irmão não apenas de orientação, por provocar minha autoconfiança mendicante usando minhas figurinhas. Ao seu senso de humor afiado, seu sarcasmo matinal, e pelas reflexões e debates diários sobre pesquisa científica, obrigada.

À mestre Laís, irmã de orientação e de profissão, por compartilhar comigo seu apurado senso de justiça. À sua determinação ponderada, sua escuta sensível e sua tenacidade gentil, obrigada. À doutora Josiane Silva Costa Dos Santos, pelas palavras e presença gentis em momentos de turbulência.

À Suelen Cristina de Araujo Vila Branca, por compartilhar sua inteligência humilde. Suas observações peculiares tornaram a jornada mais leve. Ao Matheus Santos Marques, pelas trocas sobre métodos quantitativos, por compartilhar seu otimismo e nos lembrar de aproveitar o árduo processo de crescimento e aprendizado da pós-graduação.

Aos meus amigos e colegas do Laboratório de Pesquisas Gerenciais do PPGCONT-UFRP, Sirlene, Isielli, Elisângela e Josele pela parceria, troca de experiências e conhecimento neste período. Aos professores, por todo o conhecimento transmitido ao longo do curso, e que foram determinantes para minha formação acadêmica. Aos servidores do Departamento PGCONT-UFRP, Camila e Márcio, que integraram parte essencial com sua disponibilidade e atenção.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Ler significa reler e compreender, interpretar. Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam. Todo ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é sua visão de mundo. (Leonardo Boff, 1997)

RESUMO

Resumo: Os sistemas de controle gerencial (SCG) são capazes de alinhar os processos de gestão com os objetivos estratégicos da organização e influenciar comportamento dos colaboradores, direcionando-os para focar nos aspectos mais importantes para a organização. Estudos anteriores constataram que os SCG se relacionam com importantes antecedentes e consequentes do Suporte Organizacional Percebido (SOP) e geram nos funcionários comportamentos positivos para a entidade, incluindo um desempenho superior em suas funções. O objetivo deste estudo é investigar quais as influências dos sistemas de controles gerenciais formais e informais no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade, em modalidade de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho. A pesquisa foi realizada por meio de questionário aplicado a uma amostra composta por profissionais da contabilidade. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais e *multi-Group analysis* (MGA). Os SCG formais e informais influenciam a percepção de suporte organizacional. O SOP demonstrou uma influência positiva nas dimensões de desempenho de tarefas e comportamentos contraproducentes. Os resultados ainda confirmaram o efeito mediador do SOP na relação entre SCG e desempenho de tarefas e comportamento contraproducentes. Os SCG influenciam o SOP tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade remota e híbrida de trabalho. Porém, a influência dos SCG formais sobre o SOP é percebida de forma mais contundente pelo grupo de respondentes em modalidades não presenciais. Para o grupo em modalidade presencial, os SCG formais só desestimularam os comportamentos contraproducentes, quando mediados pelo SOP. Para o grupo em modalidades não presenciais de trabalho (remoto e híbrido), os SCG formais influenciaram positivamente o desempenho de tarefas e desincentivaram os comportamentos contraproducentes, quando mediados pelo SOP.

Palavras-chave: Teoria do Suporte Organizacional; Desempenho de tarefas; Desempenho contextual; Comportamentos contraproducentes no trabalho; Modalidades de trabalho; Análise Multigrupo.

ABSTRACT

Summary: Management control systems (MCS) are able to align management processes with the organization's strategic objectives and influence employee behavior, directing them to focus on the most important aspects for the organization. Previous studies have found that MCS are related to important antecedents and consequences of Perceived Organizational Support (POS) and generate positive behaviors in employees for the entity, including superior performance in their functions. The objective of this study is to investigate the influences of formal and informal management control systems on the perceived organizational support and work performance of accounting professionals, in the form of face-to-face, hybrid or telecommuting. The research was carried out through a questionnaire applied to a sample composed of accounting professionals. The data were analyzed by means of structural equation modeling and *multi-Group analysis* (MGA). Formal and informal MCS influence the perception of organizational support. The POS demonstrated a positive influence on the dimensions of task performance and counterproductive behaviors. The results also confirmed the mediating effect of POS on the relationship between MCS and performance of counterproductive tasks and behavior. MCS influence the POS both in the face-to-face modality and in the remote and hybrid work modality. However, the influence of formal MCS on POS is perceived more strongly by the group of respondents in non-face-to-face modalities. For the face-to-face group, formal MCS only discouraged counterproductive behaviors when mediated by POS. For the group in non-face-to-face work modalities (remote and hybrid), formal MCS positively influenced task performance and discouraged counterproductive behaviors, when mediated by POS.

Keywords: Organizational Support Theory; Task performance; Contextual performance; Counterproductive behaviors at work; Work modalities; Multigroup Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Antecedentes, mecanismos e resultados do SOP.....	31
Figura 2 - Modelo Conceitual.....	71
Figura 3 - Desenho de Pesquisa.....	84
Figura 4 - Modelo estrutural t (Estimativa de caminhos).....	99
Figura 5 - Invariância configural dos grupos	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Controles Formais	35
Tabela 2 - Controles Informais	38
Tabela 3 - Escalas de Suporte Organizacional Percebido	45
Tabela 4 - Modalidades de Trabalho	50
Tabela 5 - Legislação atinente às modalidades flexíveis de trabalho	53
Tabela 6 - Estudos anteriores SCG e SOP	55
Tabela 7 - SOP e Desempenho no trabalho	58
Tabela 8 - SCG e Desempenho no trabalho	62
Tabela 9. Construtos da pesquisa	75
Tabela 10. Instrumento de pesquisa	77
Tabela 11 - Critérios de avaliação do modelo estrutural	82
Tabela 12 - Descrição da amostra	86
Tabela 13 - Análise descritiva dos dados	89
Tabela 14 - Descritiva dos indicadores de SOP	89
Tabela 15 – Descritiva dos indicadores de desempenho	90
Tabela 16 - Indicadores excluídos	92
Tabela 17 – Matriz de cargas cruzadas	93
Tabela 18 - HTMT	94
Tabela 19 - Fiabilidade e validade dos construtos	94
Tabela 20 - Capacidade explicativa do modelo	96
Tabela 21 - Tamanho de efeito	96
Tabela 22 - Resultados modelo estrutural (Efeitos diretos)	97
Tabela 23 - Resultados do modelo estrutural (Efeitos da mediação)	98
Tabela 24 - Teste de hipótese (MGA)	101

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CCO - Comportamento de cidadania organizacional

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

CTC – Comportamento de trabalho contraprodutivo

CWB – Counterproductive work behavior

DC – Desempenho contextual

DT – Desempenho de tarefas

EBSGT- Escala Breve de Suporte Gerencial ao Teletrabalhador

GDAC - Gestão de desempenho de alto comprometimento

LAPEG - Laboratório de Pesquisas Gerenciais

MEE - Modelagem de equações estruturais

MGA - Multi-Group Analysis

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PPGCONT - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná.

SOP - Suporte organizacional percebido

SCG - Sistemas de controles gerenciais

SSP - Suporte de supervisão percebido

TICs - Tecnologias da informação e comunicação

TSO - Teoria do Suporte Organizacional

TTS - Teoria da Troca Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo geral	20
1.1.2 Objetivos específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	22
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	24
2.1 TEORIA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO.....	24
2.1.1 Teoria da Troca Social como antecedente da Teoria do Suporte Organizacional.....	24
2.1.2 Teoria do Suporte Organizacional.....	26
2.2 SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS	32
2.2.1 Sistemas de Controles Formais	34
2.2.2 Sistemas de Controles Informais	36
2.3 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	39
2.4 DESEMPENHO NO TRABALHO.....	46
2.5 MODALIDADES DE TRABALHO.....	48
2.6 ESTUDOS ANTERIORES DE SCG, SOP E DESEMPENHO NO TRABALHO	55
2.7 HIPÓTESES DA PESQUISA	65
3 METODOLOGIA.....	73
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	74
3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA	74
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	77
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	79
3.6 PROCECIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	80
3.6.1 Análise Descritiva.....	80
3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais.....	81
3.7 DESENHO DA PESQUISA.....	83
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
4.1 DESCRIÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA	86
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS	88
4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	91
4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração	91

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural.....	95
4.3.3 Análise Multigrupo.....	99
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	112
5.1 CONCLUSÃO.....	112
5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS	113
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	115
6. REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE 1 – ANÁLISE DE MUTICOLINEARIDADE DO MODELO	132
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA	133
APÊNDICE 3 - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO	136
ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	139

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle gerencial (SCG) desempenham um papel categórico ao alinhar os processos de gestão com os objetivos estratégicos da organização (Ittner et al., 2003). Além disso, eles influenciam o comportamento dos colaboradores, direcionando-os a focar nos aspectos mais importantes para a empresa (Franco-Santos et al., 2012; Tessier & Otley, 2012; Osma et al., 2022). Os SCG são desenhados para suportar a estratégia organizacional e devem ser adaptados para apoiar o negócio, alinhando as práticas de controle com a estratégia planejada (Widener, 2004; Langfield-Smith, 1997; Ittner & Larcker, 1997).

Os SCG destinados a orientar o comportamento dos funcionários e melhorar o desempenho organizacional, podem ser formais ou informais (Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017b). Os controles formais são usados para esclarecer os objetivos organizacionais e fornecer etapas detalhadas das tarefas aos indivíduos a fim de atingir as metas (Kleine & Weißenberger, 2014), enquanto os informais consistem em processos de socialização organizacional, que visam desenvolver a conduta desejada e transmitir os valores centrais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017b; Kaveski, 2020). Os controles formais são projetados para garantir processos de trabalho eficazes manter a viabilidade financeira (Chenhall et al., 2010). Paralelamente, as organizações podem influenciar o comportamento de seus funcionários utilizando mecanismos de controle informais, a fim de promover uma compreensão dos objetivos organizacionais e minimizar preferências individuais divergentes (Eisenhardt, 1985).

Instrumentos formais de controle restringem comportamentos e responsabilizam os colaboradores individualmente por suas ações (Merchant & Van der Stede, 2012). Esses mecanismos podem incluir disposições contratuais, regras e políticas de procedimentos, e códigos de conduta. Os códigos são projetados para ajudar os funcionários a entender quais comportamentos são esperados, de acordo com os princípios adotados pela organização, e basicamente são reforçados pela cultura da empresa (Merchant & Otley 2007; Merchant & Van der Stede, 2012). Enquanto os instrumentos informais de controle de gestão podem abranger abordagens de seleção e treinamento ou o design de uma cultura corporativa integrativa, baseada em valores e crenças considerados importantes para a gestão e que afetam as percepções e ações dos colaboradores (Sandelin, 2008; Flamholtz, 1996).

Observa-se que a tipologia de controles de Merchant e Van der Stede (2012), composta por controles de ação, resultados, cultural e de pessoal, reconhece intersecções entre si. Mecanismos informais de controle ocasionalmente compreendem elementos formais

individuais, como declarações explicitamente codificadas da missão e dos valores essenciais de uma organização (Goebel & Weibenberger, 2016), enquanto mecanismos formais podem incorporar elementos informais, como as normas culturais.

No entanto, as dimensões formais e informais consideram os mecanismos mais informais (cultural e de pessoal) ou mais formais (ação e resultado) de acordo com a abordagem exercida por cada tipo de controle no comportamento do funcionário (Goebel & Weibenberger, 2016). Enquanto os mecanismos formais atuam diretamente no condicionamento das ações dos colaboradores por meio de recompensar extrínsecas, os mecanismos informais atuam de forma indireta na motivação intrínseca dos funcionários (Epstein, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2016).

Pesquisas de controle sugerem que o formal e o informal representam dimensões distintas dos controles gerenciais (Goebel e Weibenberger, 2016; Kreutzer et al, 2016). No entanto, mecanismos formais e informais reforçam um ao outro ao mitigar as limitações inerentes a cada controle; e, conseqüentemente, quando combinados, influenciam positivamente o desempenho organizacional e individual (Cardinal et al., 2004; Kreutzer et al., 2016). Os controles formais de comportamento e de resultados, de modo complementar visam promover o diálogo entre os membros da equipe e os gestores (Auh & Mengue, 2007; Kreutzer et al, 2016); promover a cooperação entre os membros da equipe e os gestores, assim como visa mitigar limitações e deficiências inerentes a utilização de apenas um design de controle (Kreutzer et al, 2016). Os controles informais estão associados a recompensas intrínsecas, tais como oportunidades de crescimento pessoal e autonomia, sendo esperado o alcance de metas e melhoria do desempenho organizacional (Espinosa Sáez et al., 2022). Eles colaboram para o alcance do desempenho das organizações por meio do envolvimento e controle das atividades, além do melhor desempenho no trabalho dos colaboradores (Goebel & Weibenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019).

O desempenho no trabalho pode ser observado em três dimensões: desempenho na tarefa e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993) e comportamentos de trabalho contraproducentes (Koopmans et al., 2013; Ng et al, 2016). O desempenho de tarefas consiste em comportamentos que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas na descrição de cargos dos funcionários ou para o cumprimento dos requisitos do cargo em nível pessoal (Wang & Netemeyer, 2004; Avey et al., 2011; Harmancı et al., 2018; Çalışkan & Koroğlu, 2022). O desempenho contextual concentra-se nos comportamentos que contribuem para o funcionamento eficaz da organização, vai além do desempenho da tarefa, e é expresso como os comportamentos positivos dos funcionários que excedem as descrições de cargos

(Guo & Ling, 2020; Aksoy & Çiçek, 2021; Elsner, 2021; Çalışkan & Koroğlu, 2022). Os comportamentos contraproducentes são comportamentos que de alguma forma podem ser prejudiciais à organização, como absenteísmo, roubo ou abuso de substâncias (Koopmans et al., 2012).

Com o propósito de convergir o esforço dos funcionários em prol dos objetivos organizacionais e colaborar com maior desempenho no trabalho, a organização pode adotar como estratégia o suporte organizacional percebido (SOP). O SOP refere-se à percepção dos funcionários em relação ao tratamento recebido da organização referente seu esforço investido no trabalho, incluindo a valorização das contribuições e a preocupação com o bem-estar (Eisenberger et al. 1986). Os principais antecedentes do SOP são a justiça organizacional, o suporte dos líderes, as práticas de recursos humanos e condições de trabalho (Rhoades & Eisenberger 2002, Kurtessis et al. 2017).

A percepção de suporte organizacional se baseia na teoria da Teoria do Suporte Organizacional (TSO), que por sua vez, consiste na aplicação da Teoria da Troca Social na relação empregador-empregado (Luo, 2020). A TSO busca explicar e prever as causas do suporte organizacional percebido e suas consequências positivas para o bem-estar psicológico dos funcionários, bem como a orientação positiva e os resultados do trabalho favoráveis à organização (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Estudos anteriores constataram que os SCG se relacionam com importantes antecedentes e consequentes do SOP, além de se relacionarem diretamente com a percepção de suporte organizacional (Rhoades & Eisenberger 2002; Casper et al., 2002; Byrne & Hochwarter 2006; Eisenberger & Stinglhamber 2011; Baran et al., 2012; Bedeian 2007; Chiaburu et al. 2013; Meyer et al., 2015; Kurtessis et al., 2017). O SOP gera efeitos positivos no comportamento de cidadania organizacional, comprometimento afetivo e retenção de colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020).

A percepção de suporte organizacional estimula os trabalhadores, e a intensidade desse estímulo depende da força da ideologia de troca social existente entre o funcionário e a organização (Cruz et al., 2021). Os recursos empregados na relação indivíduo-organização podem ser físicos ou socioemocionais e, à medida que essa relação de troca se fortalece, a compreensão sobre motivação dos indivíduos, em relação ao alcance dos objetivos organizacionais, é facilitada (Aselage & Eisenberger, 2003; Ramadan et al., 2022).

Além dos estudos em que a percepção de suporte foi detectada na modalidade presencial de trabalho (Piercy et al., 2006; Wu & Liu, 2014; Ridwan et al., 2020), um estudo realizado com teletrabalhadores chineses mostrou que o apoio social, a autonomia no

trabalho, o monitoramento e a sobrecarga de trabalho estão diretamente relacionados ao bem-estar no trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19 (Wang et al., 2021). O controle cultural influenciou positivamente a percepção de suporte organizacional durante a pandemia, uma vez que auxiliaram as empresas nas decisões éticas e também mantiveram o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa (Monteiro et al, 2022).

A pandemia impactou fortemente os funcionários e os locais de trabalho, impondo o desafio de responder ao sofrimento emocional gerado pelo medo da infecção, insegurança no emprego, ameaça de demissões, problemas financeiros e os múltiplos efeitos da crise (Blahopoulou et al., 2022). Paralelamente, o isolamento social infligiu a necessidade de transição para diferentes padrões e contextos de trabalho, a fim de fornecer continuidade organizacional e de serviço aos clientes internos e externos (Blahopoulou et al., 2022; Herrera et al., 2022).

Esse cenário acelerou o processo de implementação do teletrabalho tanto na iniciativa pública quanto privada, apesar da resistência que os gestores apresentavam sobre essa forma de execução de trabalho. O que anteriormente visava explorar novos processos de gestão e produtividade se tornou uma necessidade diante do isolamento social imposto pela crise sanitária mundial (Santos et al., 2022). No contexto do trabalho remoto, o apoio dos gestores é mais proeminente, seja pelo momento de crise da pandemia como foi com a Covid-19, seja pelas dificuldades dos trabalhadores com a autogestão de seu desempenho, com processos de aprendizagem de novas habilidades e renegociação de metas de trabalho (OIT, 2020; Kniffin et al., 2021).

Ante o exposto, conjectura-se que os SCG de uma organização são capazes de delinear a percepção de suporte oferecido aos colaboradores, à medida que é utilizado para convergir o esforço dos funcionários em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Essa estratégia pode provocar um comportamento de reciprocidade nessa relação de troca social. A norma da reciprocidade pode ser despertada nos colaboradores por meio do SOP, mediante medidas efetivadas pelo SCG (Eisenberger et al. 1986; 2011). Assim, tem-se a intenção de investigar a influência dos SCG formais e informais no desempenho no trabalho à luz do suporte organizacional percebido pelos profissionais da contabilidade em trabalho presencial, híbrido e teletrabalho. Com isso, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as influências dos sistemas de controles gerenciais (formais/informais) no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade em modalidade de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Investigar quais as influências dos sistemas de controles gerenciais formais e informais no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade em modalidade de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as influências dos sistemas de controles gerenciais (formais/informais) no suporte organizacional percebido pelos profissionais da contabilidade;
- b) Identificar as influências dos sistemas de controles gerenciais (formais/informais) no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade;
- c) Analisar as influências do suporte organizacional no desempenho no trabalho;
- d) Investigar o papel mediador do suporte organizacional na relação entre sistemas de controles gerenciais (formais/informais) e desempenho no trabalho, nos contextos presencial e não presencial.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este estudo se sustenta a partir das pesquisas de Eisenberger (1986) a respeito da Teoria do Suporte Organizacional, com a intenção de investigar a influência dos SCG formais e informais no desempenho no trabalho, mediado pelo suporte organizacional percebido pelos profissionais da contabilidade. Assim, sob o aspecto teórico, esta pesquisa contribui para alcançar um melhor entendimento sobre como o SOP pode otimizar o uso e a eficácia dos SCG. Ademais, deste estudo pode resultar formas de melhorar os sistemas de controle e o suporte oferecido aos profissionais, a fim de fomentar seu desempenho no trabalho, além de avançar no entendimento sobre como os SCG formais e informais influenciam o desempenho individual ante o papel mediador do SOP pelos profissionais. Esses achados podem agregar em novas perspectivas das intervenções gerenciais, que possam promover os antecedentes do SOP na organização e resultar comportamentos individuais que beneficiam a organização.

A contribuição empírica deste estudo é direcionada aos profissionais da contabilidade (contadores, controllers, auditores, analistas de custos, etc.) pois propõe-se a entender o

quanto controles formais/informais afetam seu desempenho em nível individual, por meio da mediação da percepção de suporte. Até o momento, as pesquisas abordaram os antecedentes e consequentes do SOP de modo isolado, conduzindo-se apenas pela percepção dos indivíduos na modalidade presencial de trabalho.

Antes e durante o período da pandemia, os estudos envolvendo SCG e desempenho no trabalho (Grant, 2019; Monteiro et al., 2021; Bloom et al., 2021; Santos et al., 2022; Silva & Rosa, 2023) nas diferentes modalidades de trabalho foram realizados separadamente, investigando apenas uma modalidade de trabalho em cada estudo. Este estudo visa investigar as relações entre SCG, SOP e desempenho no trabalho a partir da perspectiva dos respondentes que atuam nas modalidades presencial, híbrida e remota. A partir das informações prestadas por trabalhadores já adaptados às diferentes modalidades, no período pós pandemia, esta pesquisa pretende comparar as diferenças entre esses grupos.

Este trabalho se propõe ainda a investigar as influências dos SCG no desempenho dos indivíduos em trabalho remoto, sob a lente da TSO, uma vez que a teoria traz um enfoque mediador ao SOP na relação entre os antecedentes promovidos pela organização e os consequentes comportamentais e atitudinais dos funcionários. As evidências deste estudo poderão orientar os gestores sobre quais antecedentes de suporte organizacional devem ser promovidos pelos SCG, que, quando percebidos pelos funcionários, gerarão comportamentos individuais orientados para o desempenho da organização. Os achados podem ainda evidenciar quais mecanismos, formais, informais ou ambos, exercem influência significativa sobre o suporte percebido e o desempenho individual.

A compreensão do SOP à luz da TSO conduz o estudo ao que ou como os efeitos do suporte, dado pela empresa, podem ser percebidos pelos indivíduos. Espera-se investigar como as intervenções gerenciais podem evidenciar um tratamento discricionário favorável em termos de equidade, recompensas e condições de trabalho, práticas de apoio à vida familiar e profissional. Essas medidas são responsáveis pelos processos de troca social que despertam no funcionário a obrigação sentida, a percepção do líder como agente organizacional e os processos de autoaperfeiçoamento.

A partir disso, os controles implementados para promover o SOP poderão atender as necessidades socioemocionais de seus colaboradores e direcionar as atitudes esperadas deles, como comprometimento e engajamento organizacional, bem-estar, intenção de permanência no emprego e congruência de objetivos com a organização. Todas essas respostas atitudinais, além de melhorar o ambiente de trabalho, envolver políticas que promovam uma cultura organizacional de apoio, investimento em desenvolvimento de liderança e garantia de

recursos adequados para as atividades funcionais, maximizam o desempenho em nível organizacional e individual (Muse & Stamper, 2007; Eisenberger & Stinglhamber 2011; Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 2020; Cruz et al., 2021; Ramadan et al., 2022; Santos et al., 2022).

As contribuições sociais deste estudo se destinam à melhoria da eficiência organizacional, a partir de um ambiente de trabalho positivo promovido pelo SOP. E a partir da análise conjunta dos SCG, o estudo visa proporcionar o desenvolvimento da liderança direta e indireta proposta aos profissionais da contabilidade. Isso se alinha às propostas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil (Nações Unidas Brasil 2024). Este trabalho se atenta especialmente aos propósitos dos ODS 8 "Trabalho Decente e Crescimento Econômico"; ODS 3 (Saúde e Bem-Estar); ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e ODS 10 (Redução das Desigualdades), ao melhorar o ambiente de trabalho, promover a inovação e reduzir disparidades organizacionais.

Este estudo está alinhado com os projetos de pesquisa da linha de gerencial desenvolvidos pelo Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG) alocado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro aborda os aspectos introdutórios, com destaque ao problema de pesquisa, que envolve a Teoria do Suporte Organizacional, o Sistema de Controle Gerencial, Suporte Organizacional Percebido, o Desempenho no trabalho e Modalidades de trabalho. Ainda, apresenta-se a justificativa do estudo. Seguem-se o objetivo geral, os objetivos específicos e a organização do trabalho.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico do estudo. Inicialmente, apresenta-se a trajetória epistemológica da TSO, com os antecedentes e abordagens da teoria. Na revisão de literatura, faz-se um resgate da produção teórica inerente à TSO, Sistemas de Controle Gerencial, Desempenho no trabalho, Suporte Organizacional Percebido e Modalidades de trabalho. Ao final, expõe-se o posicionamento teórico, resultante da revisão teórica realizada.

No terceiro capítulo expõe-se a metodologia da pesquisa. Inicia-se com o posicionamento metodológico adotado no estudo. Na sequência, apresenta-se o delineamento da pesquisa. Em seguida, são descritas as hipóteses de pesquisa, seguidas dos construtos que evidenciam a operacionalização da pesquisa. Após, são apresentados os procedimentos de coleta e análise dos dados, em atendimento aos objetivos da pesquisa. Ao final são apresentados o desenho da pesquisa e as limitações do estudo.

O quarto capítulo evidencia a análise dos dados obtidos pelo questionário aplicado as profissionais da área contábil de nível operacional. Conta com a análise descritiva da amostra, dos dados e com a análise das relações estruturais, diretas e indiretas, propostas pelo estudo.

Por fim, o último capítulo aborda as considerações finais sobre os objetivos da pesquisa, as limitações da pesquisa e as recomendações futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a literatura base deste estudo, cuja lente teórica é a Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986; 2011), examinando o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) com abordagem formal e informal. Destaca-se também as características do desempenho individual sob influência dos SCG e do suporte organizacional percebido (SOP), os estudos anteriores que abordam os três construtos, especificidades nas organizações públicas e privadas, efeitos nas organizações e colaboradores. Por fim são apresentadas as hipóteses e modelo teórico.

2.1 TEORIA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

2.1.1 Teoria da Troca Social como antecedente da Teoria do Suporte Organizacional

A Teoria da Troca Social (TTS) é uma das principais perspectivas teóricas no campo da psicologia social desde os primeiros escritos de Homans (1961), Blau (1964) e Emerson (1962, 1976). Essa orientação teórica fundamenta-se em correntes filosóficas e psicológicas anteriores derivadas do utilitarismo e do behaviorismo, cujos vestígios teóricos continuam evidentes nas versões atuais da teoria da troca (Cook & Rice, 2003). Ela traz suporte psicológico e sociológico para compreender como as pessoas interagem e desenvolvem relacionamentos em diversos âmbitos da vida cotidiana (Ahmad et al., 2023).

A TTS foi proposta pela primeira vez pelo sociólogo George Homans (1958) em seu ensaio intitulado Comportamento social como troca, que trouxe a ideia de que durante as interações sociais, os diversos comportamentos dos indivíduos são tipos de troca de bens materiais (transações econômicas) ou não materiais (psicologia social). Homans (1961) definiu a troca social como uma troca de atividade entre pelo menos duas pessoas, classificando-a como tangível ou intangível, mais ou menos gratificante ou onerosa.

As oportunidades perdidas pelos atores nessas interações eram referidas como custo, enquanto princípios de reforço (derivados do behaviorismo baseado no trabalho de B. F. Skinner, 1953) foram usados por Homans para explicar a persistência das relações de troca (Cook & Rice, 2003). Assim, Homans sustentava que as relações de troca nos grupos sociais poderiam ser explicadas sob a condição de interação mútua e destacou princípios de reforço, pelos quais os indivíduos baseiam seu próximo movimento social nas experiências passadas (Cook & Rice, 2003).

Após Homans (1958), considerado o criador da TTS, houve outros autores que desenvolveram a teoria e agregaram conhecimento, como Thibaut e Kelley (2017), Blau (1964) e Emerson (1976). Thibaut e Kelley (2017) abordaram os conceitos psicológicos inseridos na Teoria da Troca, evoluindo para a díade e o a análise do pequeno grupo. Os autores propuseram dois padrões de comparação para diferenciar a satisfação do relacionamento e a estabilidade do relacionamento, quais sejam o nível de comparação e o nível de comparação para alternativas.

Blau (1964) concentrou-se na perspectiva econômica e utilitária, e construiu uma análise das propriedades emergentes dos sistemas sociais em sua teoria da troca e da estrutura social. (Cook & Rice, 2003). Consoante Blau (1964), a troca social ocorre ante as interações entre os dois grupos que leva ao aparecimento de um senso de obrigação e reciprocidade. Os indivíduos geralmente esperam benefícios recíprocos, como confiança, gratidão e retorno econômico, quando atuam de acordo com as normas sociais, uma vez que as interações interpessoais, a partir de uma perspectiva custo-benefício, compõem uma troca em que os atores adquirem benefícios (Blau, 1964).

Pela perspectiva de Blau (1964) à medida que as recompensas são aparentemente altas e os custos são baixos, o indivíduo tende a permanecer nessa relação de troca. Porém, se os custos percebidos superarem os benefícios, a satisfação com o relacionamento diminuirá e a tendência será encerrá-lo. Logo, as ações voluntárias dos indivíduos são motivadas pelos retornos que se espera que os outros proporcionem (Blau, 1964).

Cropanzano e Mitchell (2005) sustentam que há regras a serem obedecidas em um processo de troca a fim de formar um relacionamento que leve ao comportamento de reciprocidade, que gere uma resposta aos favores dados inicialmente pelo grupo. Cropanzano et al (2017) definiram a TTS como (i) uma iniciação de um ator em direção ao alvo, (ii) uma resposta atitudinal ou comportamental do alvo em reciprocidade e (iii) o relacionamento resultante (Ahmad et al., 2023). Considerando a complexidade atual dos relacionamentos dentro do mundo corporativo (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018), há necessidade de atualizar a TTS de acordo com o modo como as organizações operam e como os funcionários se comportam (Cooper-Thomas & Morrison, 2019; Ahmad et al., 2023).

Cropanzano et al (2017) ensejaram que a ação do primeiro ator seja denominada ação iniciadora e seja dividida em ações positivas e negativas. Essas ações de iniciação positivas incluem justiça e suporte organizacional (Cropanzano & Rupp, 2008; Riggle et al., 2009), enquanto as ações negativas consistem em incivilidade, supervisão abusiva e bullying (Andersson & Pearson, 1999; Pearson et al., 2005; Tepper et al., 2009; Rayner e Keashly,

2005; Ahmad et al., 2023). Como resultado, a resposta dessa interação social pode ser classificada como comportamental e relacional, de modo que as trocas bem-sucedidas acabam por transformar uma troca econômica preliminar em uma relação de troca social (Cropanzano et al., 2017). A aplicação da Teoria da Troca Social na relação empregador-empregado é melhor explicada pela Teoria do Suporte Organizacional (TSO), que se propõe a explicar circunstâncias antecedentes e consequentes da percepção de suporte organizacional (Luo, 2020).

2.1.2 Teoria do Suporte Organizacional

A Teoria do Suporte Organizacional (TSO) foi desenvolvida por Eisenberger et al. (1986; 2011) para explicar e prever as causas e as consequências positivas do suporte organizacional percebido para o bem-estar psicológico dos funcionários, orientação positiva para a organização e resultados de trabalho favoráveis à organização. A TSO sustenta que os funcionários personificam a organização, cuja personalidade possa manifestar intenções benevolentes ou malévolas para com eles.

Ao introduzir o construto do Suporte Organizacional Percebido (SOP), a TSO foi a primeira teoria a considerar a relação empregado-organização do ponto de vista dos funcionários (Kurtessis et al., 2017). O suporte organizacional percebido foi definido como as crenças dos funcionários acerca do quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Em outras palavras, representa a percepção dos funcionários acerca da orientação geral (positiva ou negativa) da organização em relação a eles ou o quanto a organização os favorece ou não (Luo, 2020).

De acordo com a TSO, o grau em que as experiências de trabalho levam ao suporte organizacional percebido depende da percepção dos funcionários de que a organização está fornecendo esse tratamento voluntariamente, em vez de ter sido forçada por restrições como regulamentações governamentais, contratos sindicais e assim por diante. Expressões de consideração positiva contribuem para a percepção de suporte organizacional na medida em que fazem aceção avaliativa verdadeira dos funcionários, denotando sinceridade por parte da organização (Eisenberger et al. 1986; 2011). As ações dos supervisores e outros agentes organizacionais são atribuídas à organização na medida em que esses indivíduos são identificados com ela (Eisenberger et al, 1986; 2011).

A TSO sustenta que o suporte organizacional percebido gera no colaborador uma obrigação sentida em relação à organização e uma expectativa de recompensa pelo aumento

do esforço (Eisenberger et al, 1986; 2011). Esse suporte percebido pelo funcionário atende às necessidades socioemocionais (por exemplo, aprovação, estima, afiliação, apoio emocional) e produz uma expectativa de que a ajuda estará disponível quando necessário para desempenhar melhor o seu trabalho. (Eisenberger et al, 1986; 2011).

Essa obrigação sentida advinda do suporte organizacional percebido deriva da norma da reciprocidade observada pelo sociólogo Alvin Gouldner (1958). Segundo ele, a norma de reciprocidade encoraja as pessoas a serem úteis, criando a expectativa de que, quando alguém ajuda os outros a satisfazer suas necessidades e desejos, esses outros, por sua vez, ajudarão a alcançar seus próprios objetivos. Logo, as pessoas se fazem úteis aos outros com a expectativa de que o tratamento favorável seja recíproco, posteriormente, os beneficiários da ajuda retornam maior auxílio quando esperam interagir com seu benfeitor no futuro (Danheiser & Graziano, 1982; Greenberg, 1979) ou quando há evidências de que os recursos do benfeitor aumentarão no futuro (Pruitt, 1968). Tanto o doador quanto o receptor se beneficiam da norma de reciprocidade, isto porque cada um atua em prol das necessidades do outro, enquanto esperam que o tratamento favorável seja devolvido.

A norma da reciprocidade é um mecanismo de fortalecimento das relações sociais (Gouldner, 1960), por isso a Teoria da troca social fornece sugestões úteis sobre por que os funcionários podem responder positivamente ao alto suporte organizacional percebido e negativamente ao baixo suporte organizacional percebido (Eisenberger et al, 1986). O suporte organizacional percebido demonstra aos funcionários que a organização não quer apenas uma relação econômica com eles, porque valoriza suas contribuições e se preza por seu bem-estar (Eisenberger et al, 1986; 2011). Esse relacionamento positivo promovido pela organização leva o funcionário a retribuir com base na norma de reciprocidade (Eisenberger et al, 1986; 2011).

A TSO pressupõe que, para atender às necessidades socioemocionais e determinar o valor do aumento do esforço em nome da organização, os funcionários formam crenças gerais acerca da favorabilidade de suas avaliações pela organização como indivíduos e membros de grupos (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Caesens et al., 2017). O princípio central desta teoria é que o tratamento favorável contribui para a percepção do suporte organizacional à medida que é considerado discricionário em vez de ser impulsionado pelas circunstâncias (Eisenberger et al., 1986).

As ações discricionárias da organização, sejam favoráveis ou desfavoráveis, representam o tratamento que a organização realmente quer dispender aos funcionários, diferentemente das ações que são ditadas por restrições externas como contratos sindicais e

regulamentações governamentais (Eisenberger et al., 1986). Dessa forma, as ações discricionárias da organização influenciam o suporte organizacional percebido pelo colaborador (Eisenberger, 1997; Kurtessis et. al. 2017).

Com o propósito de acompanhar o aprimoramento da TSO, Rhoades e Eisenberger (2002) elaboraram a primeira revisão da literatura a respeito do SOP, que incluía mais de 70 estudos publicados entre 1986 e 2000. Verificou-se vários resultados organizacionalmente relevantes relacionados à percepção de suporte, como comportamento de cidadania e rotatividade, sua relevância em contextos ocupacionais, sua medição confiável por meio do instrumento de Eisenberger et al. (2002).

Rhoades e Eisenberger (2002) observaram que o SOP possui três categorias principais de antecedentes: justiça, favorabilidade das recompensas organizacionais e das condições de trabalho (treinamento, autonomia e estressores de função) e apoio do supervisor. As duas primeiras categorias se revelam mais efetivas diante do tratamento discricionário por parte da organização, ou seja, os empregados valorizam mais os recursos se estes forem dados voluntariamente em vez de forçados (por exemplo, Blau 1964). A terceira categoria, o apoio do supervisor, está relacionado ao SOP à medida que o supervisor é visto como um agente da organização e geram resultados comportamentais como: comprometimento, desempenho, comportamento de cidadania, comportamentos de retirada, afeto relacionado ao trabalho e tensão.

Diante da mudança no cenário ocupacional, o aumento de relações de trabalho não tradicionais, a necessidade de gerenciamento de uma força de trabalho internacional, considerando o bem-estar dos funcionários, Baran et al. (2012) publicaram uma nova revisão para explicar a relação empregador-empregador com base na troca social, o que compõe o cerne da TSO. Dentre as novas relações que ampliaram a TSO, Baran et al. (2012) apuraram: o SOP multinível; o efeito amortecedor do SOP na relação negativa entre os estressores sentidos pelos funcionários e o seu bem-estar; SOP e diferenças culturais; SOP e equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e relação entre SOP e comprometimento afetivo.

O uso da modelagem multinível para avaliar influências e resultados de SOP de outras fontes (supervisores, membros da equipe) conecta fenômenos que ocorrem em níveis mais elevados da organização (supervisor, grupo de trabalho) às atitudes e comportamentos individuais (Choi, 2006; Erdogan & Enders, 2007; Shanock & Eisenberger, 2006; Tangirala et al., 2007; Vandenberghe et al. 2007). Os estudos mencionados ampliaram a compreensão da TSO de que a obrigação sentida pelos os supervisores em apoiar os subordinados, visto que a alta percepção de suporte experimentado por aqueles em funções de liderança acarreta a

retribuição de um bom tratamento aos seus subordinados. A partir disso, os supervisores obtêm maior acesso a recursos como informação, o que facilita a capacidade do supervisor de informar os subordinados.

Os estudos a respeito do bem-estar dos funcionários evidenciam o papel amortecedor do SOP na relação negativa entre os estressores sentidos pelos funcionários e o bem-estar dos funcionários (Fuller et al., 2003; Byrne & Hochwarter, 2006; Jawahar et al., 2007). O SOP pode contribuir para um bem-estar físico e psicológico maior à medida que cumpre a função de apoio socioemocional, atende às necessidades de estima, afiliação e apoio emocional, e consequentemente com a tensão reduzida o bem-estar é aumentado (Baran et al., 2012).

Práticas de apoio à vida profissional influenciam o bem-estar dos funcionários por meio de uma percepção de suporte e resultam em maior satisfação no trabalho e menor conflito entre família e trabalho (Behson, 2002). Iniciativas de assistência aos dependentes e horários de trabalho flexíveis são capazes de sinalizar o apoio da organização aos funcionários, ainda mais quando vistos como um tratamento discricionário (Casper & Harris, 2008; Muse et al., 2008).

Estudos anteriores, com diversas amostras, evidenciaram que a relação entre o SOP e o compromisso afetivo com a organização foi forte e positiva, sugerindo que a norma de reciprocidade e a influência do SOP no compromisso organizacional dos funcionários pode ser generalizado (Ferres et al, 2005; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Aubé et al. 2007; Lapalme et al. 2009; Quenneville et al. 2010). O SOP parece ser retribuído com maior comprometimento afetivo e maior desempenho (Baran et al., 2012).

A meta-análise elaborada por Kurtessis et al. (2017) demonstrou que a identificação organizacional mediou parcialmente as relações de suporte com comprometimento afetivo, desempenho na função e comportamento de cidadania organizacional. Ademais, Kurtessis et al. (2017) descobriram que o SOP estava positivamente relacionado ao desempenho na função, comportamentos de cidadania organizacional direcionados à organização e aos indivíduos, assim como estava negativamente relacionado a comportamentos de retirada (absenteísmo e intenções de rotatividade) e a comportamentos de trabalho contraproducentes para a organização e os indivíduos.

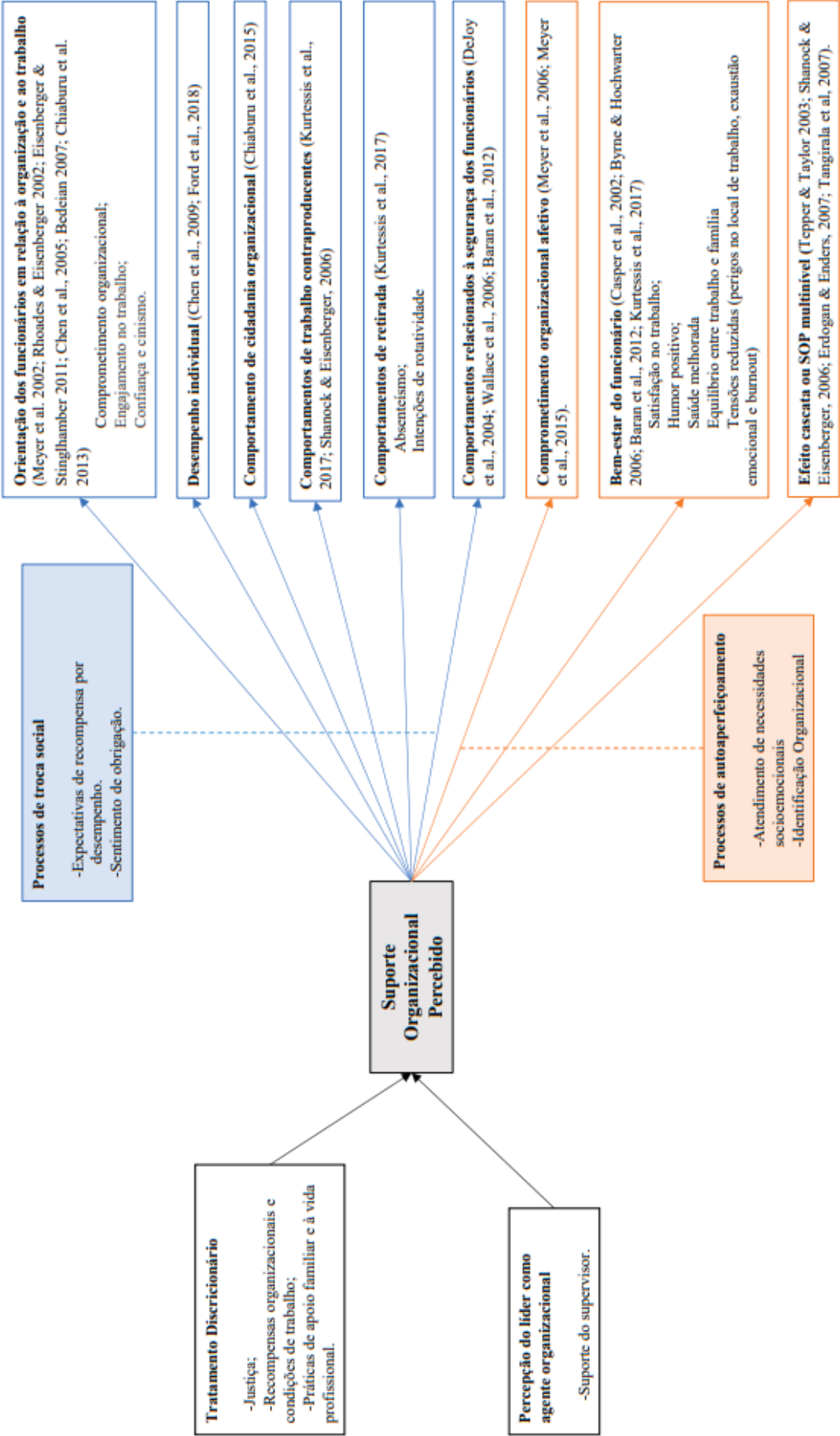
Kurtessis et al. (2017) descobriram que o suporte organizacional percebeu variáveis antecedentes (incluindo liderança, contexto funcionário-organizacional, práticas de recursos humanos e condições de trabalho) e variáveis de resultado (posicionamento dos funcionários da organização e do trabalho, desempenho no trabalho e presença). A TSO invoca tanto a teoria da troca social quanto os processos de autoaprimoramento para explicar como esses

antecedentes contribuem para atitudes e comportamentos favoráveis direcionados à organização (Eisenberger et al., 2020).

Eisenberger et al (2020), em sua revisão, identificaram os mecanismos que vinculam o SOP aos resultados atitudinais (engajamento, comprometimento), comportamentais (desempenho, rotatividade) e de bem-estar (humor positivo, tensão reduzida) dos funcionários: processos de troca social (norma de reciprocidade e gratidão); processos de autoaperfeiçoamento (identificação organizacional e comprometimento afetivo); orientação dos funcionários em relação à organização e ao trabalho; cumprimento de necessidades socioemocionais. Eisenberger et al. (2020) apuraram ainda o efeito cascata do suporte; a relevância do SOP e do suporte de grupo para criatividade e inovação, resultados emocionais positivos e bem-estar.

Os antecedentes e resultados do SOP que contribuíram para o aprimoramento da TSO estão esquematizados no Tabela 1 conforme as revisões de literatura realizadas por Rhoades e Eisenberger (2002); Baran et al. (2012); Kurtessis et. al. (2017) e Eisenberger et al. (2020):

Figura 1 - Antecedentes, mecanismos e resultados do SOP



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A TSO tem sido abordada em estudos recentes para verificar o suporte das organizações nas relações de supervisão abusiva e inserção no trabalho (Dirican & Erdil, 2022); com o desempenho dos funcionários com um efeito mediador da motivação intrínseca (Li et al, 2022); juntamente com a teoria da conservação de recursos, a TSO serve como base para exploração dos efeitos de um ambiente de trabalho tóxico no envolvimento dos funcionários (Rasool, e al, 2021); quanto ao intercâmbio social, a gratidão e outras emoções positivas resultantes do SOP também podem contribuir para melhorar o desempenho dos funcionários com base em processos de troca social (Ford et al. 2018).

2.2 SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS

O controle gerencial se refere ao processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados de modo efetivo e eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais (Anthony, 1965), e foi caracterizado como o processo que conecta o planejamento estratégico (objetivos organizacionais de longo prazo) e o controle operacional, que compreende a avaliação de tarefas específicas (Anthony, 1965). Esta definição influenciou pesquisadores subsequentes a focar na responsabilização financeira e nas medidas de desempenho baseadas na contabilidade para conduzir um controle adequado nas organizações (Langfield-Smith, 1997; Merchant & Otley, 2007; Otley 1999).

Alinhados a essa vertente organizacional dos sistemas de controles estão as definições de Simons (1995), Abernethy e Brownell, 1999; Henri (2006) e Epstein (2008). Os Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) são definidos como rotinas e procedimentos formais baseados em informações que os gestores usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (Simons, 1995). Segundo Henri (2006), esta definição compreende sistemas de planejamento, relatórios e monitoramento. Os SCG aumentam a previsibilidade dos lucros, diminuem o tempo gasto em tarefas de controle, atribuem a responsabilidade pelos resultados a membros específicos da organização, reduzem os riscos de comportamentos disfuncionais e dão aos gestores a liberdade de perseguir metas múltiplas (Abernethy & Brownell, 1999).

Os SCG fornecem informações que permitem avaliar e identificar as estratégias ideais para atender aos objetivos da entidade, alinhando o foco de toda a organização em alcançá-los. Ao promover o alinhamento dos processos de gestão com os objetivos da organização (Ittner et al., 2003) os SCG desempenham um papel fundamental no comportamento das pessoas, concentrando esforços naquilo que é considerado importante para a empresa (Franco-Santos et al., 2012; Tessier & Otley, 2012; Osma et al, 2022).

A definição de SCG admite um grande número de controles, tais como: (i) mecanismos para o desenvolvimento de planos, acompanhamento e controle do desempenho, como planejamento, orçamento e indicadores (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Adler & Borys, 1996; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009;); (ii) mecanismos para o alinhamento de comportamentos, que podem ser empregados para acompanhar resultados e direcionar ações voltadas ao desempenho (Merchant & Van der Stede, 2007; Langfield-Smith, 2008), ou comportamentos sociais e culturais (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008).

Para Merchant e Van der Stede (2012), os sistemas de controle gerenciais abrangem todos os dispositivos ou sistemas que os gestores usam para garantir que os comportamentos e decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Os SCG implicam procedimentos, protocolos e rotinas balizados em informações formais (escritas e padronizadas), utilizados por grandes organizações para alinhar os comportamentos e as decisões de seus funcionários aos objetivos estratégicos da organização (Merchant & Van der Stede, 2007).

Conforme a tipologia conceitual da estrutura de objeto de controle de Merchant e Van der Stede (2012), os SCG podem ser implementados como Controles de Resultados e de Ações (mecanismos formais) e Controles de Pessoal e Cultural (mecanismos informais). Os controles formais incluem processos abrangentes de medição e avaliação de desempenho, sistemas de compensação de incentivos, restrições comportamentais ou procedimentos operacionais padrão detalhados. Os meios de controle mais informais não se baseiam em medidas explícitas e verificáveis (Norris & O'Dwyer, 2004; Kleine & Weibenberger, 2014), e exercem uma influência indireta no comportamento dos funcionários (Goebel & Weibenberger, 2017).

A visão tradicional da literatura de controles – enraizada na teoria da organização e da agência – distingue entre três tipos de controle: controle formal do comportamento (vigilância direta e pessoal do comportamento), controle formal de resultados (focado nos resultados do comportamento dos funcionários), elaborados por Ouchi e Maguire (1975), e controle informal do clã (baseado em processos de seleção e socialização para eliminar a incongruência de metas entre os funcionários e a organização como um todo), elaborado por Ouchi (1979).

A abordagem tradicional adota a lógica da substituição dos controles, ou seja, dependendo do contexto da tarefa, o controle formal (de comportamento ou de resultado) ou o controle informal (de comportamento ou de tarefa) é o mais apropriado, de modo que os

benefícios marginais de um tipo de controle diminuem à medida que os níveis do outro controle aumentam (Ouchi & Maguire 1975; Kreutzer, 2016).

Nesta perspectiva, Kreutzer (2016) mapeou o uso complementar dos controles formais e informais (Cardinal et al, 2004; Kreutzer & Lecner, 2010), que ocorre quando os controles formais e informais são usados combinadamente em benefício da organização (Cardinal, 2010). Quaisquer efeitos positivos no desempenho de um uso complementar de controles organizacionais formais e informais pressupõem que esses controles estejam bem alinhados para monitorar e recompensar os mesmos comportamentos e resultados (Cardinal, 2010).

Primeiramente, combinar os controles formal e informal possibilita o diálogo entre os membros da equipe de iniciativa e a gestão (Auh & Mengue, 2007; Kreutzer, 2016). Enquanto o controle formal do comportamento especifica campos para interação (por exemplo, reuniões do comitê diretor de iniciativa), complementando-as com meios informais de compartilhamento informações, experiências e histórias aumentam as oportunidades dos gestores para agirem como intermediários e delimitadores de fronteiras (Kreutzer, 2016).

Em segundo lugar, o uso combinado do controle formal e informal também é capaz de promover a cooperação entre equipes de iniciativa membros e administração. Por fim, os controles formal e informal têm suas vantagens e desvantagens únicas, de modo que seu uso complementar oferece oportunidades para mitigar limitações inerentes a cada tipo de controle (Kreutzer, 2016).

2.2.1 Sistemas de Controles Formais

Os controles formais e informais representam dimensões distintas de mecanismos de controle individual (Cardinal et al., 2004; Cardinal et al, 2018). Os controles formais possuem regras mais detalhadas e procedimentos mais padronizados (Chenhall et al., 2010), e podem ser designados como mecanicistas, possuindo indicadores financeiros e não-financeiros que podem ser observados no formato de avaliações de desempenho, controles orçamentários, remuneração por incentivo e diversas outras regras e procedimentos (Chenhall, 2010; Goebel & Weißenberger, 2016).

Sob o escopo organizacional dos SCG, o controle formal se refere a controles oficialmente sancionados mecanismos institucionais, como regras escritas, sistemas operacionais padrão e diretrizes processuais – formas de controle visíveis e objetivas (Kreutzer et al, 2016). Enquanto o controle informal refere-se a formas de controle não escritas, não oficiais, menos objetivas e não codificadas (Cardinal et al, 2004).

Os sistemas de controle formal podem mediar as relações de agência entre o principal e os agentes nas organizações (Jensen & Meckling, 1976). Esses controles são constituídos por um conjunto explícito de estruturas, rotinas, procedimentos e processos com base em informações, projetados pela empresa (Ouchi, 1979), para influenciar o comportamento de indivíduos e grupos, incluindo toda a organização, a fim de auxiliar os gestores a executarem as estratégias organizacionais ou codificá-las (Jaworski, 1988; Kaveski, 2020). Portanto, os sistemas de controle formal podem ser utilizados pelos gestores para direcionar o comportamento dos subordinados para agirem de acordo com os objetivos da organização (Cardinal et al., 2004).

Sob a vertente comportamental dos SCG, Falkenberg e Herramans (1995) sustentam que os sistemas de controle formal são eficazes para as organizações ao reduzir as incertezas perante seus funcionários e estabelecer uma diretriz para o comportamento dos indivíduos. O controle pode ser conduzido com base em processos formais de avaliação de desempenho, controles orçamentários e sistemas de compensação de incentivos, regras detalhadas e procedimentos operacionais padrão (Falkenberg & Herremans, 1995). Estes instrumentos são concebidos para garantir processos de trabalho eficientes e eficazes e para manter a viabilidade financeira (Chenhall et al. 2010).

Os controles formais usualmente são associados a recompensas extrínsecas, como abonos salariais e promoções, por exemplo (Goebel & Weißenberger, 2017a). Os sistemas de controles formais são mais eficazes em ambientes estáveis, em que comportamentos rotineiros são necessários, o processo de transformação ou o comportamento dos funcionários pode ser monitorado e a produção dos funcionários medida (Baucus e Near, 1991; Ouchi, 1977, 1980; Falkenberg & Herramans, 1995), assim os sistemas formais são eficazes em reduzir a incerteza para o grupo (Ouchi, 1980; White, 1980; Falkenberg & Herramans, 1995).

Conforme a tipologia conceitual da estrutura de objeto de controle de Merchant e Van der Stede (2012), o controle pode ser implementado por meio de mecanismos formais de controle de resultados e de ações.

Tabela 1
Controles Formais

Controles Formais	Tipos de Controles	Definições	Natureza do controle
	Ação	Envolvem a tomada de medidas para garantir que os funcionários atuem no melhor interesse da organização, tornando suas próprias ações o foco do controle. Os controles de ação assumem qualquer uma das quatro formas básicas: restrições comportamentais,	Direta, porque garantem o comportamento adequado das pessoas em quem a organização deve confiar, concentrando-se diretamente em suas ações.

		revisões pré-ação, responsabilidade pela ação e redundância.	
	Resultados	Influenciam ações ou decisões porque fazem com que os funcionários se preocupem com as consequências de suas ações ou decisões. As combinações de recompensas vinculadas aos resultados informam ou lembram os funcionários sobre quais áreas de resultados são importantes e os motivam a produzir os resultados que a organização recompensa.	Indireta, pois se concentra nas consequências das decisões e ações do funcionário.

Fonte: Adaptado de Merchant e Van der Stede (2012) e Goebel e Weißenberger (2017a).

Esses mecanismos de controle podem ser usados para definir expectativas, monitorar o alcance de metas e fornecer *feedback* sobre o desempenho dos funcionários (Van der Stede et al. 2006), além de formar a base para recompensas extrínsecas ao desempenho que podem afetar a motivação dos funcionários (Kominis & Emmanuel 2007). Os controles de ação comparam os comportamentos reais com os desejados, monitorando ou supervisionando diretamente as atividades gerenciais por meio de conjuntos de regras formais, procedimentos operacionais padrão, revisões e restrições físicas (Cunningham 1992; Merchant, 2007).

Os controles de ação são usados de forma eficaz se implementados sob duas condições: quando as organizações podem determinar quais ações são desejáveis e indesejáveis e quando as organizações são capazes de garantir que as ações desejáveis ocorram e as indesejáveis não ocorram (Merchant & Van der Stede, 2012). Logo, os controles de ação garantem que os funcionários realizem apenas as atividades que são presumivelmente benéficas para uma organização (Goebel & Weißenberger, 2017a).

Os controles de resultados contêm instrumentos formais baseados em indicadores-chave de desempenho financeiros e não financeiros, tais como orçamentos, sistemas de gestão de desempenho e esquemas de preços de transferência que ajudam a manter a viabilidade financeira e desenvolver processos de trabalho eficientes e eficazes (Chenhall et al. 2010). Os controles de resultados são comumente usados para controlar o comportamento dos funcionários em vários níveis organizacionais, como elemento necessário na abordagem de capacitação dos funcionários para a gestão funcionários (Merchant & Van der Stede, 2012). Os controles de resultados também podem ser utilizados como meio de controlar o comportamento dos trabalhadores profissionais; aqueles com autoridade de decisão, como gestores funcionários (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2.2 Sistemas de Controles Informais

Os controles informais são mais flexíveis e menos restritivos que os formais, visto que não se baseiam em métricas explícitas e facilmente verificáveis (Norris & O'Dwyer, 2004). Os controles informais são sentidos de forma branda e menos invasiva, assim, são mais associados a fatores positivos. Ademais, os controles informais possuem maior vínculo com recompensas intrínsecas (aumento de autonomia, oportunidades de desenvolvimento individual, por exemplo), e, por consequência, estimulam a motivação intrínseca dos trabalhadores (Goebel & Weißenberger, 2016).

Os controles informais envolvem prazos, metas e orçamentos de custos e compreendem uma tentativa não codificada, mas deliberada, pela qual os gestores influenciam os meios para alcançar os fins desejados (Cardinal et al. 2010). Dentre os mecanismos comuns estão os gestores fornecendo *feedback* verbal dos processos do dia-a-dia, ou de normas e valores organizacionais que orientam o comportamento, que são transferidos por meio do envolvimento regular dos gestores e compartilhando histórias de atividades anteriores (Kreutzer, 2016).

Os sistemas de controle informal podem ser usados pelos gestores para influenciar o comportamento individual ou de grupo dos subordinados, na tentativa de atingir as metas estabelecidas (Jaworski, 1988). Dessa forma, são mais eficazes em empresas com ambientes instáveis, em que os comportamentos de rotina são evitados, as tarefas são difíceis de monitorar e a produção dos funcionários não podem ser mensuradas (Kaveski, 2020).

As características da cultura de uma organização são as bases para os sistemas de controle informal, e podem ser um fator tão importante ou até mais na condução do comportamento dos subordinados, comparado ao formal (Falkenberg & Herramans, 1995; Kaveski, 2020). O controle informal advém da cultura organizacional, constituído por valores, crenças, laços, estilos de gestão e tradições que o grupo adota do ambiente empresarial, que orienta as ações e comportamentos dos funcionários (Falkenberg & Herremans, 1995; Langfield-Smith, 1997; Cardinal et al., 2004).

Sob a vertente comportamental dos SCG, os mecanismos de controle informais são precisos para o alcance do desempenho das organizações por meio do envolvimento e controle das atividades dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019). Os sistemas de controle informal são utilizados pelos gestores para comunicar informalmente as regras, políticas, procedimentos e metas a todos os funcionários, direcionando de forma indireta o comportamento de acordo com os objetivos da organização (Falkenberg & Herramans, 1995).

O comportamento do indivíduo não é fomentado por sistemas de controle formal, mas sim por meio de sistemas de controle informal que afetam a motivação intrínseca dos indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017a). Tendo em vista que os controles informais são mais orgânicos do que os controles formais, estão potencialmente ligados ao incentivo de comportamentos positivos nos colaboradores (Chenhall, 2003).

Os controles informais compreendem mecanismos utilizados pela gestão para promover uma comunicação mais informal e flexível com os colaboradores (Tucker, 2019) e subdividem-se em controles de pessoal e culturais (Goebel & Weißenberger, 2017a; 2017b). Conforme a tipologia conceitual da estrutura de objeto de controle de Merchant e Van der Stede (2012), o controle pode ser implementado por meio de mecanismos informais de controle de pessoal e cultural.

Tabela 2
Controles Informais

	Tipos de Controles	Definições	Natureza dos controles
Controles Informais	Pessoal	Baseiam-se nas tendências naturais dos funcionários para se controlarem ou se motivarem.	Direta, porque concentra-se em gerar automonitoramento e motivação intrínseca.
	Cultural	Destinam-se a encorajar a monitorização mútua; uma forma poderosa de pressão de grupo sobre indivíduos que se desviam das normas e valores do grupo.	Indireta, pois concentra-se em promover pressão de grupo sobre indivíduos e monitoração mútua.

Fonte: Adaptado de Merchant e Van der Stede (2012) e Goebel e Weißenberger (2017a).

Os controles de pessoal são empregados para promover a motivação dos indivíduos e necessitam estar em conformidade com os valores da organização (Abernethy & Brownell, 1997). Os controles de pessoal são aplicados para promover a motivação individual por meio de processos minuciosos de seleção e colocação ou por meio de programas apropriados de formação e desenvolvimento de funcionários (Goebel & Weißenberger, 2017a).

Os controles culturais visam projetar normas e valores esperados pela organização e assim, delineando o clima interno e a mentalidade dos indivíduos (Akroyd & Kober, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017b). Os controles culturais destinam-se a encorajar o monitoramento mútuo; uma forma de pressão de grupo aos indivíduos que se desviam das normas e valores do grupo (Merchant & Van der Stede, 2012). Definidas as normas e os valores esperados para moldar o clima interno de uma organização e as convenções sociais, a mentalidade dos funcionários é influenciada pelo controle cultural (Goebel & Weißenberger, 2017a).

2.3 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

O suporte organizacional percebido (SOP) é o construto central da Teoria do suporte organizacional (TSO) e trata-se do grau em que os funcionários acreditam que sua organização de trabalho valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al. 1986; Rhoades e Eisenberger 2002). Eisenberger (1986) e seus alunos começaram a pensar a relação entre a organização e o empregado do ponto de vista deste último. Seus estudos iniciais sugeriram que a percepção de valorização positiva pela organização aumentava a orientação favorável dos funcionários em relação à organização.

Eisenberger (1986) teve como ponto de partida os estudos de Buchanan (1974); Steers (1977), Hrebiniak (1974) e Cook e Wall (1980). Buchanan (1974) constatou que as crenças de que a organização reconhecia as contribuições dos gestores, das quais poderia ser dependente para cumprir promessas, estavam relacionadas a um vínculo emocional positivo com a organização (comprometimento organizacional afetivo). Posteriormente, Steers (1977) relatou efeitos semelhantes das mesmas crenças no comprometimento organizacional afetivo de funcionários de hospitais, engenheiros e cientistas.

Hrebiniak (1974) constatou com a equipe hospitalar que perceber o ambiente organizacional como benigno, cooperativo ou consistente aumentou a disposição de continuidade no emprego naquela organização. Cook e Wall (1980), usando uma grande e diversificada amostra de trabalhadores britânicos de colarinho azul, descobriram que a confiança na administração para tratar os funcionários de forma justa estava positivamente relacionada a medidas atitudinais de identificação, envolvimento e lealdade dos funcionários.

Mais tarde, constatou-se que os funcionários poderiam desenvolver uma crença geral de até que ponto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Essa crença do funcionário foi denominada de suporte organizacional percebido (Stinglhamber & Caesens, 2020; Luo, 2020).

À medida o suporte organizacional percebido se mostrou relevante para a compreensão da relação dos funcionários com a organização, Eisenberger et al (1986) desenvolveram a teoria do suporte organizacional para explicar e prever as causas e as consequências positivas do suporte organizacional percebido para o bem-estar psicológico dos funcionários, sua orientação positiva para a organização e os resultados do trabalho favoráveis à organização. Eisenberger et al (1986) propuseram que o comprometimento seria uma via de mão dupla, na medida em que as inferências dos funcionários a respeito do compromisso da

organização com eles influenciariam, em troca, o comprometimento dos funcionários com a organização.

A meta-análise realizada por Eisenberger et al. (2002), apurou as variáveis já estudadas e as principais hipóteses, antecedentes, consequentes, bem como a correlação entre elas. Os três principais antecedentes da percepção do suporte organizacional, incluem procedimentos justos da organização (justiça organizacional), suporte e recompensas do gerente e condições de trabalho.

Baseado nas teorias de troca social, autoatribuição e autoaperfeiçoamento, Eisenberger et al. (2017) realizaram uma meta-análise da TSO usando os resultados de 558 estudos. Os resultados comprovaram que o suporte organizacional percebia variáveis antecedentes (incluindo liderança, contexto organizacional dos funcionários, práticas de recursos humanos e condições de trabalho) e variáveis de resultado (posicionamento dos funcionários na organização e no trabalho, desempenho no trabalho e presença).

O desenvolvimento dessas percepções de suporte organizacional é provocado pela tendência natural dos funcionários a atribuir características antropomórficas às organizações (Levinson, 1965; Luo, 2020). Levinson (1965), afirmou que os indivíduos projetam qualidades humanas nas organizações e se relacionam com elas como se estas tivessem de fato qualidades humanas. Assim, os funcionários personificam sua organização percebendo-a como uma entidade com intenções benevolentes ou malévolas para com eles (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Esse processo de personificação é um pré-requisito para consubstanciar o SOP.

Tanto o estudo de Eisenberger et al. (1986), quanto os de Siqueira (1995; 2008) e Oliveira-Castro et al. (1999) sugerem que o trabalhador formula opiniões globais acerca do quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Essas opiniões referem-se às crenças do trabalhador a respeito do comportamento da organização como um todo e não somente do comportamento de agentes organizacionais específicos como os de chefes e líderes.

O suporte organizacional percebido é valorizado quando supre as necessidades socioemocionais dos colaboradores, pois o reconhecimento da organização contribui para o aumento da estima, afiliação, apoio emocional e aprovação dos funcionários em relação à entidade. Isso, consequentemente, aumenta suas expectativas de que os esforços crescentes em nome da organização serão notados e recompensados, e que fornecerá apoio material e emocional sempre que necessário (Eisenberger et al., 1986; 2011).

A organização exerce alto poder e influência na vida profissional dos colaboradores, de modo que supervisores mais influentes tendem ter uma forte identificação com a organização (Meyer et al., 2006; Eisenberger et al., 2002). Por isso, os CEOs e gestores de alto nível são considerados representantes da organização pelos subordinados, pois moldam a cultura e as políticas desta. Já os supervisores são identificados com a organização à medida que são percebidos compartilhando parte do poder e influência dos gestores de alto nível e os valores da entidade (Eisenberger et al., 1986; 2011; Baran et al, 2012).

Esse processo de troca social ocorre quando um ator ou perpetrador organizacional, geralmente um supervisor ou colega de trabalho, trata um indivíduo de maneira positiva ou negativa (Eisenberger, Lynch, Aselage e Rohdieck, 2004; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous, 1988; McLean Parques, 1997). As relações de troca entre os gestores e funcionários demonstram que o Suporte do supervisor afeta o engajamento dos funcionários direta e indiretamente por meio de sua influência no suporte organizacional percebido. (Jin & McDonald, 2017).

Os resultados mostram ainda que o caminho que liga o suporte do supervisor ao suporte organizacional é moderado pelas oportunidades de aprendizado, de forma que os relacionamentos positivos são revigorados entre os indivíduos que relataram ter oportunidades de aprender e crescer em seu trabalho (Jin & McDonald, 2017). O efeito da troca social pode conduzir os gestores, em suas relações, a diversos comportamentos e influenciar positivamente no desenho e uso do SCG.

É a partir dessa relação de troca, baseados nas normas de reciprocidade, que Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam que (i) o suporte organizacional, quando percebido pelo indivíduo, leva-o a sentir-se obrigado a retribuir o bom tratamento dispensado pela organização; (ii) o suporte organizacional percebido leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades socioemocionais, filiando-se à organização e desenvolvendo sua identidade social; (iii) o suporte organizacional, quando efetivo, fortalece a crença de reconhecimento e recompensa por parte da organização ante o aumento do desempenho individual. Os supervisores podem retribuir o tratamento favorável à organização desempenhando sua própria liderança de forma mais solidária (Masterson, 2001).

Observou-se ainda um efeito cascata no Suporte Organizacional Percebido, alguns estudos relataram que supervisores que perceberam o suporte da organização ou de seu gestor transmitiram tratamento de suporte aos subordinados (Shanock & Eisenberger, 2006; Erdogan & Enders, 2007; Tangirala et al, 2007; Tepper & Taylor 2003). O Suporte Organizacional Percebido pelos supervisores está positivamente relacionado com o SOP dos seus respectivos

subordinados (Shanock & Eisenberger, 2006). Outra pesquisa evidenciou que a satisfação e o desempenho dos funcionários era maior sob a influência de supervisores que experimentavam um alto SOP (Erdogan & Enders, 2007).

Outros estudos detectaram a relação positiva entre percepções de liderança de suporte, como troca líder-membro, e SOP para um supervisor e um subordinado, e que essa relação era maior quando esse supervisor tinha um bom relacionamento com o seu respectivo chefe (Tangirala et al. 2007; Sluss et al. 2008). Ademais, os supervisores que percebiam um justiça organizacional (um antecedente do SOP) por parte da entidade, ofereciam mais suporte aos seus subordinados (Tepper & Taylor 2003).

Eisenberger et al. (1986) elaboraram um instrumento de percepção de suporte organizacional com a finalidade medir a avaliação dos trabalhadores a respeito das retribuições e dos benefícios oferecidos pela organização em troca do seu esforço no trabalho. Com base nos estudos de Eisenberger et al. (1986), Oliveira-Castro et al. (1999) desenvolveram o instrumento *Survey of perceived organizational support* – SPOS para ser aplicado ao contexto brasileiro. O objetivo era medir as variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores com a organização, utilizando como base teórica os conceitos da reciprocidade, ideologia da troca e modelo motivacional de esforço-resultado.

A tese de Siqueira (1995) foi a primeira pesquisa a utilizar a escala de suporte, a autora validou uma escala reduzida de percepção de suporte organizacional, adaptando o SPOS, desenvolvido por Eisenberger et al. (1986), de acordo com as características brasileiras. O instrumento *Survey of Perceived Organizational Support* de Eisenberger et al. (1986) é constituído por 36 itens em sua forma completa, e 17 itens, em sua forma reduzida. A forma completa inclui 23 categorias de conteúdo. Os itens estão associados a uma escala de concordância com 7 pontos, discordo totalmente a concordo totalmente. Metade dos itens tem conteúdo desfavorável e a outra metade favoráveis. O instrumento brasileiro desenvolvido por Siqueira (1995) constitui forma reduzida do SPOS e contém apenas itens de conteúdo favorável.

A SPOS em forma reduzida de Siqueira (1995) foi construída com base no pressuposto de que o trabalhador desenvolve crenças globais a respeito do tipo de tratamento que recebe da organização em que trabalha. A autora analisou como as variáveis afetivas (satisfação, envolvimento, comprometimento afetivo) e as variáveis cognitivas (reciprocidade, suporte, comprometimento calculista) associavam-se ao desenvolvimento da cidadania organizacional (Siqueira, 2003).

Oliveira-Castro et al. (1999) investigaram a estrutura do suporte organizacional e desenvolveram um questionário denominado de Percepção de Suporte Organizacional, com o fim de construir um instrumento mais completo e adaptado às necessidades nacionais. O questionário foi produzido e validado a partir de uma amostra de trabalhadores de empresas tanto privadas e de órgãos públicos, e estruturado em quatro dimensões: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários.

A dimensão gestão de desempenho refere-se à maneira como os trabalhadores discernem as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho e produtividade do trabalhador (Oliveira-Castro et al., 1999). Trata da avaliação de novas ideias, das dificuldades relacionadas à execução das tarefas e ao esforço organizacional de treinamento e da capacitação de seus trabalhadores, tanto para novas tecnologias quanto para processos de trabalho (Oliveira-Castro et al., 1999).

A dimensão carga de trabalho está relacionada à sobrecarga e ao excesso de exigências atribuídas aos funcionários em circunstâncias como aumento na produção, necessidade de realizar horas extras, a transferência para locais não compatíveis com suas características e a desconsideração em decisões administrativas que o envolva (Oliveira-Castro et al., 1999). O suporte material, terceira dimensão, consiste na percepção do trabalhador quanto à disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros pela organização para realização das tarefas, assim como a percepção de modernização dos processos de trabalho e na qualificação dos trabalhadores (Oliveira-Castro et al., 1999).

Por fim, a ascensão, promoção e salários está relacionada à percepção do funcionário das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcional (Oliveira-Castro et al., 1999). Além das dimensões anteriores, o suporte organizacional refere-se às crenças do trabalhador acerca do quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar como um todo, sejam trabalhadores de nível operacional, chefes ou líderes (Oliveira-Castro, Pilati & Borges Andrade, 1999).

Posteriormente, Tamayo et al (2000; 2002), desenvolveram e validaram a Escala de Suporte Organizacional Percebido – ESOP composta por 42 itens divididos em seis dimensões. Tamayo e Tróccoli (2002) identificaram fatores relacionados aos estilos de gestão da chefia e suporte social no trabalho, além das quatro dimensões levantadas por Oliveira-Castro et al. (1999). Os autores identificaram que os fatores gestão de desempenho, sobrecarga de trabalho, suporte social e ascensão e salários pertencentes à Escala de Suporte

Organizacional Percebido revelaram-se preditores significativos da exaustão emocional (Tamayo e Tróccoli, 2002).

Moraes et al. (2019) com o objetivo de identificar as dimensões do suporte organizacional percebido que afetam a intenção de saída do trabalho, sob o ponto vista dos empregados, utilizaram cinco dimensões de SOP: apoio organizacional, flexibilidade de horário, política de apoio a dependentes, suporte gerencial e consequências negativas na carreira.

A dimensão de apoio organizacional resulta da percepção de equidade, condições de trabalho e de supervisão nas relações (Zagenczyk et al., 2011), originalmente identificada por Eisenberger (1986). O senso de dever e comprometimento proporcionados pela percepção de suporte organizacional podem incitar nos colaboradores a necessidade de cuidar da organização e colaborar para atingir seus objetivos (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Nesse sentido, apoio organizacional é concedido sob a forma de incentivos materiais e socioemocionais aos seus profissionais, visando receber em troca seu empenho e esforço no trabalho (Moraes et al., 2019). Para Oliveira-Castro (1999) o apoio organizacional corresponde ao bem-estar subjetivo do funcionário, portanto está implícito nos quatro fatores da escala de SOP (gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários).

A flexibilidade de horário refere-se ao suporte oferecido pela organização para cuidados com dependentes, flexibilidade no trabalho, e à licença para cuidar de questões particulares ou familiares (Beauregard & Henry, 2009). Esta dimensão está associada à altos níveis de compromisso entre empregado e empregador, especialmente com o comprometimento afetivo do empregado em manter sua permanência na organização e disponibilizar seu trabalho para alcance dos objetivos organizacionais (Galletta et al., 2011).

A política de apoio a dependentes consiste na percepção dos funcionários de que a organização contribui com a prestação de cuidados e apoio aos seus dependentes (Moraes et al., 2019). Conforme a Teoria da Troca Social, os funcionários retribuem com atitudes e comportamentos positivo quando percebem o tratamento favorável por parte da organização, assim, a política de apoio a dependentes está associada ao aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional e à redução do turnover (Wayne et al., 2013).

O suporte gerencial é percebido por meio da atenção de seus supervisores imediatos, isso gera um reforço do sentimento de permanecer na organização (Nashuki et al., 2014). Por fim, a dimensão de consequências negativas na carreira trata de situações como conflito trabalho-família, a intenção de sair da organização e o burnout (Moraes et al., 2019). Logo,

políticas organizacionais que proporcionam apoio à família do empregado estão associadas à redução dessas consequências negativas, e geram consequências positivas como a elevação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização (Wayne et al., 2013).

Mourão et al. (2023) observaram que o teletrabalho obrigatório afetou trabalhadores em vários países, aumentando as preocupações com o apoio gerencial, sua pesquisa teve como objetivo construir e apresentar evidências de validade da Escala Breve de Suporte Gerencial ao Teletrabalhador (EBSGT), composta por estrutura unifatorial com cinco itens: feedbacks construtivos; atribuição de meta compatível e acompanhamento de metas; suporte e orientação para tarefas; saúde e bem-estar dos subordinados e infraestrutura para o trabalho. Este instrumento de pesquisa resulta de um refinamento do instrumento original validado no contexto brasileiro (Oliveira-Castro et al., 1999), porém específico para a modalidade de teletrabalho. Para subsidiar o desenvolvimento dos itens da EBSGT (Mourão et al., 2023), foram analisadas as seguintes escalas: Percepção de Suporte Organizacional (Oliveira-Castro et al., 1999); Apoio Organizacional no Trabalho (Siqueira & Gomide Junior, 2009); Apoio Social no Trabalho (Siqueira & Gomide Junior, 2009); Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Queiroga et al., 2015); e Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016).

Para elucidar as dimensões de SOP levantadas nessa pesquisa, a Tabela 4 apresenta as escalas de suporte organizacional percebido validadas em pesquisas desenvolvidas na área organizacional:

Tabela 3
Escalas de Suporte Organizacional Percebido

Escala / Autor	Dimensões / Categorias ou Subfatores	Itens	Utilizada nos estudos:
ESOP Eisenberger et al. (1986; 2011)	Unidimensional (Suporte organizacional percebido) 23 categorias	36 itens - Mede a percepção de valorização das contribuições e o bem-estar do funcionário pela organização.	Chen & Eyoun (2021); Eisenberger et al. (2023); Ford, Wang, Jin & Eisenberger. (2018).
ESOP Siqueira (1995)	Unidimensional (Suporte organizacional percebido) 2 categorias (favorável e desfavorável).	9 itens – Busca analisar como buscou analisar de que forma as variáveis afetivas (satisfação, envolvimento, comprometimento afetivo) e as variáveis cognitivas (reciprocidade, suporte, comprometimento	Campos, & Estivalet (2012); Formiga & Souza (2014); Formiga, Fleury & Souza (2014); Formiga, Bassanin; Souza, Silva & Souza (2015);

		calculista) associavam-se ao desenvolvimento da cidadania organizacional.	Fleury, Formiga, Souza & Souza (2017).
ESOP Oliveira-Castro (1999)	4 dimensões ou subfatores: Gestão de desempenho, Carga de trabalho, Suporte material ao desempenho e Ascensão, promoção e salários.	50 itens - Questionário de Percepção de Suporte Organizacional. A dimensão de Apoio Organizacional está implícita nos quatro subfatores.	Brandão, Borges-Andrade, & de Aquino Guimarães (2012); dos Santos Silva, Cappellozza & Costa (2014); Rêgo (2019).
ESOP Tamayo et al. (2000; 2002)	6 dimensões: Gestão de desempenho; Estilos de gestão da chefia Suporte social no trabalho Sobrecarga Suporte material Ascensão e salários.	42 itens - Mede a percepção de valorização das contribuições e o bem-estar do funcionário pela organização.	Paschoal, Torres, & Porto (2010); Sant'anna, Paschoal & Gosendo (2012); de Deus Alves, Neiva & da Paz (2014).
ESOP Mourão et al. (2023)	Unidimensional	5 itens – Mede a percepção de suporte organizacional no teletrabalho. Feedback objetivo (atribuição e acompanhamento); Bem-estar; Apoio e orientação para tarefas; Infraestrutura.	Chinelato, Tolfo, Bourscheid & Moraes (2023).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Dentre as escalas de percepção de suporte desenvolvidas em pesquisas no contexto brasileiro estão: a Escala de Suporte Organizacional Percebido de Oliveira-Castro (1999), a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), construída e validada por Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004); e Escala de Suporte Laboral (ESUL), elaborada e validada por Cardoso e Baptista (2012). Para os objetivos desta pesquisa, será utilizada a Escala Breve de Suporte Gerencial ao Teletrabalhador (EBSGT) de Mourão et al. (2023), composta por 5 itens (Feedback objetivo (atribuição e acompanhamento); Bem-estar; Apoio e orientação para tarefas; Infraestrutura.).

2.4 DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho individual no trabalho é um dos principais indicadores de desempenho da equipe e da empresa e, conseqüentemente, contribui para a produtividade e capacidade competitiva das empresas (Koopmans, 2014). O desempenho no trabalho é um construto abstrato e latente que não pode ser apontado ou medido diretamente, é composto de múltiplos componentes ou dimensões (Viswesvaran, 2002).

No campo da psicologia organizacional, a conceituação do desempenho no trabalho recebeu amplamente endossada é a de Campbell, que propõe que comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização (Koopmans, 2014). Esta definição destaca que: a) o desempenho do trabalho deve ser definido em termos de comportamento em vez de resultados, b) o desempenho do trabalho inclui apenas aqueles comportamentos relevantes para os objetivos da organização e c) o desempenho do trabalho é multidimensional (Campbell, 1990; Koopmans, 2014).

Desempenho no trabalho se refere ao grau de realização bem sucedida de todas as funções e atribuições desenvolvidas pelo indivíduo durante o processo de gestão (Mia e Patiar, 2002). Assim, o desempenho do indivíduo no trabalho abrange o seu comportamento e os aspectos relacionados aos resultados de suas ações (Sonnentag & Frese, 2002; Sonnentag, Volmer & Spsychala, 2008).

O desempenho no trabalho dos indivíduos pode ser classificado em desempenho de tarefas e contextual (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). O desempenho no trabalho é um conceito que está diretamente relacionado com as atividades desenvolvidas pelos indivíduos no ambiente de trabalho, e versa sobre a eficácia da execução das tarefas de trabalho desenvolvidas pelo indivíduo (Zonatto, 2014).

O desempenho das tarefas indica a eficácia com que os indivíduos realizam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1993) no que diz respeito à quantidade, precisão e qualidade do trabalho executado, eficiência operacional, capacidade de cumprir prazos de entrega, produtividade, planejamento do trabalho entre outros aspectos. O desempenho contextual refere-se a comportamentos que não são formalmente prescritos para o trabalho, mas que contribuem para a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993).

O desempenho individual influencia diretamente a cultura e a produtividade da organização, e isso resulta em ganhos econômicos substanciais para a entidade. Logo, o desempenho no trabalho é capaz de prover benefícios aos indivíduos e à organização como um todo (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman & Schmitt, 1997). No entanto, o desempenho não se trata de um resultado ou a produção do trabalho, mas sim do que os indivíduos fazem

em relação às suas atividades e comportamentos no ambiente organizacional (Campbell, 1990).

Comportamentos de trabalho contraproducentes são definidos como ações deliberadas dos funcionários que violam as normas organizacionais, são socialmente reprováveis, bem como prejudicam os interesses legítimos, a lucratividade e a reputação das organizações (Bennett & Robinson, 2000; Cohen, 2016; Ng et al, 2016). Pode ser definido ainda como comportamentos desviantes que prejudicam o alcance das metas organizacionais (Ones & Viswesvaran, 2003). O comportamento desviante compreende um comportamento voluntário por parte dos funcionários que viola normas organizacionais significativas e ameaça o bem-estar da empresa, podem reduzir a eficácia da organização à medida que o funcionário contraproducente prejudica colegas, clientes e supervisores (Gruys & Sackett, 2003; Lu et al., 2023).

Os comportamentos considerados contraproducentes, voluntários, são categorizados como: (a) abuso, comportamentos prejudiciais física ou psicologicamente, incluem comentários desagradáveis sobre colegas de trabalho ou redução da eficácia do colega de trabalho; (b) sabotagem, afeta o local de trabalho físico da organização; (c) desvio de produção, comportamentos que destroem as rotinas de trabalho; (d) roubo, resultante de necessidade econômica, insatisfação no trabalho ou injustiça (Mustaine & Tewksbury, 2002; Spector et al. 2006; Ones & Dilchert, 2013) e; (e) comportamentos de retirada, que reduzem a quantidade de tempo de trabalho exigido pela organização. Alguns colaboradores se envolvem em comportamentos contraproducentes como reação emocional ou retaliação (Fox et al., 2001), enquanto outros agem intencionalmente (Fox e Spector, 2010; Ones & Dilchert, 2013; Akbari et al., 2022).

2.5 MODALIDADES DE TRABALHO

Segundo Garavand et al. (2022), o teletrabalho evoluiu de acordo com as novas condições do ambiente de trabalho, como a competição intensa, novas estruturas sociais e o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Transformações sociais, econômicas e culturais, decorrem da globalização, das redefinições geopolíticas e do avanço científico e tecnológico e têm marcado o mercado global (Messenger et al., 2017). A partir dessas mudanças, as relações de trabalho têm mudado e tendenciado para modalidades cada vez mais flexíveis (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015).

Conforme Allen et al. (2015), a modalidade de teletrabalho se configura a partir do trabalho executado em local diverso das instalações do empregador, com jornada estabelecida, cumprimento da jornada, integral ou parcialmente, de forma remota padronizada individualmente, vínculo empregatício com a organização que mantenha também a prestação de serviços de forma direta. A atividade laboral passa a ser realizada principalmente na casa do teletrabalhador, por meio do uso utilização de TICs, de modo que os funcionários sejam apoiados por tecnologias de comunicação eletrônica para desempenhar suas funções laborais (Bentley et al., 2016). As TICs devem promover tanto a comunicação do trabalhador com seus superiores e colegas de trabalho, como a realização de suas tarefas (Allen et al., 2015; Jaiswal et al., 2022).

Até a crise sanitária de 2020, o trabalho presencial, que é realizado nas dependências físicas da empresa, foi a principal modalidade laboral na sociedade, na qual os processos, dinâmicas e estilo de vida foram por muito tempo pensados e moldados (Allen et al., 2015). A maioria das organizações foram estruturadas e desenvolvidas para seguir e respeitar este modelo (Atkinson, 2022). Anteriormente à implementação emergencial do trabalho remoto em 2020, acordos de trabalho flexíveis consistiam em práticas de trabalhar em casa, fora do horário normal de expediente, reduzir ou estender horas contratuais ou horas extras bancárias (Den Dulk et al., 2013, Stirpe e Zárraga-Oberty, 2017; Groen et al., 2018). Esses acordos eram oferecidos por empresas para dar suporte aos funcionários no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e melhorar o desempenho da empresa (Richardson e McKenna, 2014).

A pandemia impactou fortemente os funcionários e os locais de trabalho, dado o desafio de responder ao sofrimento emocional gerado pelo medo da infecção, insegurança no emprego, ameaça de demissões, problemas financeiros e os múltiplos efeitos da crise, ao mesmo tempo em que reagia à necessidade de transição para diferentes padrões e contextos de trabalho, a fim de fornecer continuidade organizacional e de serviço aos clientes internos e externos (Blahopoulou et al., 2022). Esse cenário acelerou o processo de implementação do teletrabalho tanto na iniciativa pública quanto privada, apesar da resistência que os gestores apresentavam sobre essa forma de execução de trabalho. O que anteriormente visava explorar novos processos de gestão e produtividade se tornou uma necessidade diante do isolamento social imposto pela crise sanitária mundial (Santos, Sallaberry & Mendes, 2022).

O trabalho remoto se tonou uma alternativa para continuidade de atividades laborais e empresariais no contexto pandêmico, que não permitia a modalidade presencial diante dos riscos à saúde e à vida dos trabalhadores (Herrera et al., 2022). O teletrabalho é uma subcategoria do conceito mais amplo de trabalho remoto, com a distinção adicional de que a

tecnologia de telecomunicações é usada para substituir o deslocamento físico para o trabalho (OIT, 2020).

Já o trabalho híbrido configura um arranjo de trabalho em que um funcionário alterna seu tempo entre trabalhar em um local de trabalho tradicional e trabalhar remotamente (normalmente em casa), que tenta combinar as melhores partes do teletrabalho e do trabalho baseado em escritório (Moglia et al., 2021; ACAS, 2022). Essa modalidade oferece ao funcionário um nível de autonomia e flexibilidade sobre o local onde executa suas tarefas de trabalho, no entanto mantém o vínculo presencial pelo menos uma vez por semana (Zamani, & Spanaki, 2023).

Os arranjos híbridos de trabalho equilibram os benefícios do trabalho presencial (troca de informações, colaboração e construção de cultura) com os benefícios do trabalho remoto (do silêncio e da ausência de deslocamento) (Bloom, 2021). Usualmente, as organizações propõem um arranjo em que os funcionários trabalham dois dias por semana em casa três dias por semana presencialmente (Bloom, 2021). Nos dias de trabalho remoto, os funcionários se dedicam às tarefas individuais, e nos dias presenciais os funcionários se concentram em reuniões com superiores e colegas, treinamentos e eventos sociais da organização (Bloom, Mizen & Taneja, 2021).

Na tabela a seguir serão apresentadas as definições específicas de cada modalidade de trabalho:

Tabela 4
Modalidades de Trabalho

Modalidade de trabalho	Definição
Trabalho Remoto	Trabalho realizado por um indivíduo em um local diferente do da(s) pessoa(s) que o supervisionam diretamente e/ou pagam pelo trabalho executado (Mokhtarian, 1991). Nesta modalidade, a casa é o seu principal local de trabalho, em período integral ou parcial. Tanto os trabalhadores independentes como os dependentes podem fazer “trabalho remoto em casa e a partir de casa” (Vartiainen 2021). A partir da pandemia, ficou mais evidente o caráter excepcional do trabalho remoto como medida de resposta a crises (Bednar & Welch, 2020; Schäfer et al., 2023).
Teletrabalho	Trabalho executado por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que permite trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, e ao empregador permite manter o controle dos seus trabalhadores durante a jornada de trabalho (Allen et al., 2015; Ferreira, 2022).
Trabalho Híbrido	O trabalho híbrido é uma combinação de trabalho remoto e trabalho no escritório (Zamani, & Spanaki, 2023). O trabalho híbrido é a combinação de trabalhar a partir do escritório e trabalhar a partir de um local diferente, que geralmente é a casa do empregado (Bryce et al., 2022). Nesse sentido, o teletrabalho híbrido é uma modalidade dentro do teletrabalho que concede maior flexibilidade em termos de horários e locais, no que diz respeito ao teletrabalho integralmente presencial (Beck & Hensher, 2022).

Trabalho Presencial	O trabalho presencial é aquele realizado no espaço da organização, ou seja, nas dependências físicas da empresa (Allen et al., 2015).
---------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O impacto do teletrabalho nas organizações e nos indivíduos é difícil de qualificar; as dinâmicas do teletrabalho são complexas na sua implementação afeta a todos os envolvidos (Herrera et al., 2022). Um local de trabalho remoto e a utilização de TICs constituem dois dos critérios mais acordados, enquanto a afiliação a um empregador e o limite de tempo para o teletrabalho confundiram os investigadores, levando alguns deles a excluir os trabalhadores independentes e os teletrabalhadores ocasionais das suas amostras de teletrabalhadores (Haddon & Brynin, 2005; Hilbrecht et al., 2008).

Funcionários em trabalho remoto demonstraram maior comprometimento organizacional e confiança no trabalho em comparação com funcionários presenciais, por meio do uso das TICs, dado que a comunicação e o suporte oferecidos pela organização são essenciais para manter a identificação e o comprometimentos dos teletrabalhadores (Taboroši 2019; Stranzl et al., 2024; Kamarapu et al., 2024). O teletrabalho também está relacionado a uma experiência de bem-estar afetivo relacionado ao trabalho para os funcionários (Anderson et al., 2015); ao acúmulo e retenção de conhecimento pelos funcionários (Anand et al., 2022; Choudhary & Mishra, 2023); autonomia, aumento de produtividade e economia de custo e tempo (Sobral et al., 2023; Haddad et al., 2024); diminuição do estresse e melhora do desempenho (Jaiswal et al., 2022; Kissi et al., 2019); redução do conflito trabalho-família, menos interrupções e melhor concentração (Allen et al., 2015; Mihalca et al., 2021).

Embora as modalidades flexíveis de trabalho estejam associadas a um conjunto de vantagens para indivíduos e organizações, também apresenta dificuldades para a rotina dos funcionários. Dentre elas estão a carga de trabalho intensificada (Grant et al., 2019; Chigeda et al., 2022); sobrecarga de trabalho associada ao conflito trabalho-família e ao burnout (Barriga Medina et al., 2021); aumento das reuniões virtuais e contatos telefônicos fora do horário de trabalho (Novianti e Roz, 2020; Camacho & Barrios, 2022); isolamento social (Bentley et al., 2016); maior risco de obesidade, abuso de álcool, inatividade física e depressão (Henke et al., 2016); redução na capacidade de atingir metas de trabalho (Tang & Vandenberghe, 2021).

Por causa desses fatores negativos, o suporte social e psicológico que um indivíduo recebe de sua organização desempenha um papel facilitador do bem-estar do funcionário. No contexto pré-pandemia, Bentley et al. (2016) detectaram que quando os colaboradores

percebem o suporte da organização ao teletrabalho, essa experiência influencia o bem-estar do trabalhador. Práticas como fornecimento de recursos ao trabalho remoto pelo supervisor e suporte técnico são capazes de aumentar a satisfação no trabalho, e diminuir a tensão psicológica e o isolamento social para os colaboradores teletrabalho (Bentley et al., 2016).

Grant et al. (2019) verificou que o teletrabalho é um fenômeno multidimensional, e a adoção adequada dessa modalidade deve sopesar a interferência da vida profissional na vida pessoal; confiança entre funcionários e supervisores; flexibilidade do local de trabalho e do tempo; e produtividade, como desempenho de tarefas individuais e bem-estar (Charalampous et al., 2022 ; Grant et al., 2019). A sobrecarga de trabalho, inclusive fora do expediente normal, causa interferência do trabalho na vida pessoal, o que pode gerar conflitos familiares e estresse para o funcionário (Camacho & Barrios, 2022), enquanto a falta de confiança dos supervisores levam ao monitoramento excessivo, que afeta o bem-estar do funcionário (Wang et al., 2021).

Alguns aspectos do trabalho, por exemplo aqueles que exigem esforço intelectual, podem ser realizados de forma mais eficaz na modalidade remota, quando comparado com as distrações e interrupções existentes no ambiente presencial (Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2019). Essa adequação entre aspectos e local de trabalho, nas modalidades mais flexíveis, pode ser benéfico ao desempenho no trabalho (Gajendran et al., 2019).

O trabalho híbrido foi percebido como a combinação do melhor de cada modalidade – remoto e presencial -, visto que funcionários e gerentes desenvolvem novas habilidades e competências para se ajustar a novas formas de trabalho (Babapour et al., 2022). A modalidade híbrida de trabalho foi associada ao aumento da retenção dos funcionários, da satisfação no trabalho e aumento da produtividade para aqueles que tiveram maior redução de custos com deslocamento entre casa e trabalho (Bloom, Han & Liang, 2022).—Para alcançar os benefícios individuais e organizacionais esperados do trabalho híbrido, é preciso que os empregadores forneçam suporte técnico e flexibilidade para atender às novas e diversas necessidades dos funcionários (Babapour et al., 2022).

Quanto à legislação aplicável às modalidades remota e híbrida de trabalho, o Direito do Trabalho tem como escopo tutelar as relações jurídicas de trabalho, seja relação de emprego presencial (Leite, 2019), seja nas modalidades remotas (Lei 13.467/2017). Historicamente, destaca-se a função coordenadora deste ramo do direito, que se propõe a equilibrar os interesses representados por duas forças opostas: o capital e o trabalho; empregadores e trabalhadores, considerando a vulnerabilidade ou hipossuficiência destes

últimos. Tutelar este direito social conferido pelo art. 7º da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) significa promover condições materiais necessárias à obtenção da igualdade social pelas classes não detentoras do capital (Leite, 2019),

Para caracterização de uma relação de emprego entre um trabalhador pessoa física e um empregador, é necessária a presença de cinco requisitos, também chamados de pressupostos ou elementos fático-jurídicos: pessoalidade, não-eventualidade, onerosidade, subordinação e alteridade, conforme as premissas dos artigos 2º e 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas (Brasil, 1943). Esses elementos também se aplicam ao empregado subordinado ao regime de teletrabalho. De acordo com a redação do artigo 6º da CLT (Brasil, 1943): “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego”. Embora essa forma de execução de trabalho deixe pressupor uma dificuldade de controle de jornada por parte do empregador, o trabalho realizado sem a vigilância direta, sua execução está sujeita à supervisão por meios informatizados, na forma do parágrafo único deste dispositivo.

A legislação aplicável às modalidades remota e híbrida de trabalho são apresentadas na tabela 5:

Tabela 5
Legislação atinente às modalidades flexíveis de trabalho

Legislação	Descrição
Lei n. 13.467/2017	reforma trabalhista, que incluiu o artigo 75-A na CLT, a regulamentação da modalidade remota de trabalho.
Lei n. 14.442/2022	lei alteradora que incluiu a modalidade híbrida de trabalho no artigo 75-B; No mesmo dispositivo, incluiu a possibilidade de trabalho por produção de tarefas, além da jornada fixa.
	regulamentou no artigo 75-C a jornada extraordinária na modalidade remota de trabalho.
Decreto 11.072/2022	dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho e a possibilidade de trabalho remoto para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução Normativa 24/2023	Regulamentação das condições para adesão e continuidade no trabalho remoto por servidores da esfera federal.
Lei 19.776/2018 Decreto 9.979/2021	Legislação que regulamenta a adesão ao trabalho remoto pelos servidores do estado do Paraná.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Reforma Trabalhista de 2017 - Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017 acrescentou um dispositivo específico para regulamentar essa modalidade de trabalho. O artigo 75-A da

CLT (Brasil, 2017) define o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Posteriormente, a Lei n. 14.442/2022 adicionou à CLT o artigo 75-B, que regulamentou o trabalho híbrido no parágrafo 1º, como uma possibilidade dentro das modalidades flexíveis de trabalho no âmbito brasileiro. O dispositivo legal estabelece que o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto. Assim, a legislação incorporou o trabalho híbrido como parte da modalidade alternativa que configura o trabalho remoto.

Outra inovação deste dispositivo foi a regulamentação do teletrabalho como prestação de serviços por jornada fixa ou por produção e tarefas (parágrafo 2º do Art. 75-B). Caso a prestação das atividades laborais ocorra por produção ou tarefas, a organização e o funcionários não ficam vinculados às regras atinentes à jornada de trabalho (parágrafo 3º).

Ademais, desde conste expressamente no instrumento de contrato individual de trabalho (Art. 75-C, CLT), o tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária para a atividade laboral fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição ou regime de prontidão ou de sobreaviso (parágrafo 5º, artigo 75-B), salvo se houver disposição contrária em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho. Logo, o tempo que exceder a jornada de trabalho remoto computará horas extraordinárias em favor do empregado.

Os servidores das organizações públicas, salvo os empregados públicos, sujeitam-se às normas expressas na Constituição da República de 1988 e às legislações específicas do ente federativo em que atuam, firmadas sobre os princípios regentes da Administração Pública (Arts. 37 e 38 da CF, 1988), pois prestam serviços, com vínculo empregatício em regime estatutário, à Administração Pública direta e indireta, autarquias e fundações públicas.

Durante a pandemia de Covid-19, a União editou o Decreto 11.072/2022 (BRASIL, 2022) que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto implementou instrumentos de gestão que disciplinam o desenvolvimento e a mensuração da produtividade dos servidores, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, regulamentando assim o trabalho remoto e híbrido no âmbito do serviço público federal (Art. 9º do decreto federal). A Instrução Normativa 24/2023 da Secretaria de gestão e inovação e as Secretaria de gestão de pessoas e relações de trabalho da União regulamentou o decreto federal e

condicionou a adesão ao teletrabalho para servidores que já tenham cumprido o estágio probatório.

2.6 ESTUDOS ANTERIORES DE SCG, SOP E DESEMPENHO NO TRABALHO

Na sequência, apresentam-se alguns estudos que relacionaram direta ou indiretamente os três construtos da pesquisa. Inicia-se pelos estudos que relacionam SCG e SOP na tabela 6.

Tabela 6
Estudos anteriores SCG e SOP

Autor(es)/Ano	Objetivo	Metodologia e resultados
Piercy, Cravens, Lane e Vorhies (2006)	Investigar as relações entre os construtos do comportamento de cidadania organizacional (CCO), desempenho do vendedor, controle do comportamento de gerenciamento de vendas e SOP.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostram que o controle do gerente de vendas tem um impacto mais forte no OCB por meio do SOP do que diretamente, e o SOP tem um forte impacto no OCB do vendedor.
Aubé, Rousseau e Morin (2007)	Compreender as relações entre o SOP e as dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e de continuidade) e testar o efeito moderador do locus de controle e da autonomia no trabalho.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostram que SOP é positiva e significativamente correlacionado com comprometimento afetivo e normativo. Além disso, os resultados das análises apoiam o efeito moderador do <i>locus</i> de controle e da autonomia de trabalho na relação entre SOP e comprometimento afetivo.
Kleine e Weißenberger (2014)	Examinar como os sistemas de liderança e controles gerenciais formais e informais interagem no processo de criação de comprometimento organizacional.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados sugerem que elementos informais de controle, como controles de pessoal e culturais, constituem meios pelos quais a alta administração pode transmitir positivamente comportamentos de liderança e afetar o desenvolvimento do comprometimento organizacional.
Wu e Liu (2014)	Examinar as relações SOP, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional orientados a serviços (CCO).	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados indicam que o SOP está positivamente relacionado a três tipos de CCO orientados a serviços – lealdade, prestação de serviços e participação – e que o compromisso organizacional medeia totalmente as relações entre SOP e CCO orientados a serviços.
Goebel e Weißenberger (2016)	Examinar como diferentes mecanismos de controle de gestão estão relacionados à eficácia do sistema de controle e ao comprometimento organizacional, e	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Mecanismos de controle mais informais estão fortemente associados a resultados benéficos em relação ao desempenho organizacional

	como esses dois resultados afetam subsequentemente o desempenho organizacional geral.	superior.
Ridwan, Mulyani e Ali (2020)	Analisar o efeito do SOP, comprometimento organizacional e comportamento de cidadania organizacional no desempenho dos funcionários, parcial e simultaneamente.	Questionário / Equações estruturais Os resultados mostraram que o apoio organizacional percebido, o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional comportamento teve um efeito positivo e significativo no desempenho dos funcionários da Universidade Privada SPMI.
Asgari, Mezginejad e Taherpour (2020)	Examinar a liderança transformacional e transacional, o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários, a satisfação no trabalho dos funcionários e o suporte organizacional percebido, bem como o papel mediador da satisfação no trabalho dos funcionários e do suporte organizacional percebido na relação entre os estilos de liderança transformacional e transacional e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). A liderança transformacional, a satisfação no trabalho dos funcionários e o suporte organizacional percebido influenciam positiva e significativamente o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários. Além disso, a satisfação no trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e transacional e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários, enquanto o SOP medeia a associação entre a liderança transformacional e transacional e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.
Monteiro, Lunkes, Rosa e Bortoluzzi (2022)	Analisar o impacto do controle cultural e pessoal no clima ético e na percepção de suporte organizacional para Covid-19.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE) e Fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA). O controle cultural e pessoal influencia o clima ético das organizações. Apontam ainda que o controle cultural influencia positivamente no SOP para Covid-19, enquanto os controles de pessoal apresentam relação negativa.
Oliveira, Almeida, Teixeira e Lavarda (2023)	Analisar a influência dos controles de pessoal e cultural no comprometimento organizacional e desempenho de escritórios de serviços de contabilidade.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados indicam uma influência positiva dos controles culturais no desempenho organizacional. Além disso o comprometimento organizacional desempenha um papel mediador entre controles informais e o desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O controle do gerente de vendas influencia o comportamento de cidadania organizacional (CCO) mais intensamente por meio do SOP, do que diretamente, considerando que o SOP exerce um impacto significativo no CCO do vendedor (*Piercy et al., 2006*). *Wu & Liu, (2014)* examinaram empiricamente as relações entre SOP, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional orientados a serviços, e detectaram que o SOP está positivamente relacionado a três tipos de CCO – lealdade,

prestação de serviços e participação. *Ridwan et al. (2020)* analisaram o efeito do SOP, comprometimento organizacional e comportamento de cidadania organizacional no desempenho dos funcionários e observaram que o SOP pode aumentar o comprometimento dos funcionários para cumprir suas obrigações para com a organização, e nunca sair dela. O comportamento de cidadania afeta predominantemente o desempenho dos funcionários por meio da dimensão da conscienciosidade, medida pela capacidade de concluir o trabalho antes do prazo ou acima dos padrões.

Asgari et al (2020) examinaram a influência da liderança transformacional e transacional no comportamento de cidadania organizacional dos funcionários (CCO), mediadas pela satisfação no trabalho dos funcionários e pelo suporte organizacional percebido (SOP), ambos associados ao CCO. De acordo com os resultados, a liderança transformacional, a satisfação no trabalho dos funcionários e o SOP influenciam positivamente o CCO, destacando ainda o papel mediador da satisfação no trabalho e do SOP na relação entre a liderança transformacional e transacional e o CCO.

Esses achados apontam que o SOP atua tanto como antecedente (Piercy et al., 2006) quanto como mediador para o comprometimento e a cidadania organizacionais (*Wu & Liu, 2014*; *Ridwan et al., 2020*), e assim, essas relações contribuem para o desempenho dos funcionários e da organização. Logo, observa-se que os gerentes devem buscar melhorar a percepção de suporte organizacional dos funcionários para aumentar seu comprometimento com a empresa. Para isso, que as organizações devem investir na seleção de gerentes com esse estilo de liderança transformacional para promover o SOP e a satisfação no trabalho, e assim receber em troca o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.

Aubé et al. (2007) aprofundaram a compreensão das relações entre o SOP e as dimensões do comprometimento organizacional (ou seja, comprometimento afetivo, normativo e de continuidade), testando efeito moderador do *locus* de controle e da autonomia no trabalho. Os resultados mostram que o SOP está positivamente relacionado com o comprometimento afetivo e normativo, revelando ainda o efeito moderador do *locus* de controle e da autonomia do trabalho na relação entre SOP e comprometimento afetivo. O estudo evidencia que intervenções gerenciais destinadas a aumentar o controle percebido podem minimizar os efeitos negativos da falta de suporte organizacional no comprometimento afetivo dos funcionários

Elementos informais de controle, como controles de pessoal e culturais, atuam como estímulos vitais para promover o impacto da liderança da alta gerência no comprometimento organizacional, assim, a alta gerência é capaz de transmitir positivamente comportamentos de

liderança e afetar o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Kleine e Weißenberger (2014). Além disso, os mecanismos de controle de pessoal e cultural, comparados aos instrumentos de controle formal, contribuem para uma maior eficácia dos sistemas de controle de gestão em relação aos níveis mais altos de comprometimento organizacional (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles formais de ação demonstram relação positiva somente com níveis mais altos de eficácia dos SCG.

Os controles cultural e de pessoal influenciam positiva o clima ético das empresas (Monteiro et al., 2022). O controle cultural influenciou positivamente a percepção de suporte organizacional no período da pandemia de Covid-19, uma vez que auxiliam as empresas nas decisões éticas e também mantêm o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. No entanto, o controle de pessoal apresentou relação negativa com o SOP, já que visam estabelecer abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários (Monteiro et al., 2022).

O controle cultural também é capaz de influenciar o desempenho organizacional, à medida que impacta o comprometimento organizacional, um importante consequente do SOP (Oliveira et al., 2023). Isto porque o comprometimento organizacional desempenha um papel mediador entre os controles informais e o desempenho organizacional, dessa forma, o nível de comprometimento dos funcionários com a organização impacta na forma como os controles informais afetam o desempenho da organização.

Na sequência, apresentam-se alguns estudos complementares que relacionaram direta ou indiretamente os construtos SOP e Desempenho no trabalho, conforme tabela 7:

Tabela 7
SOP e Desempenho no trabalho

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Metodologia e resultados
Byrne e Hochwarter (2008)	Examinar como o cinismo modera a relação entre SOP e desempenho em uma forma não linear.	Questionário / Regressão polinomial moderada hierárquica. Aqueles que relataram alto cinismo interpretam os níveis de suporte negativamente. Especificamente, o desempenho dos cínicos foi mais alto quando o suporte percebido estava apenas em níveis moderados. Por outro lado, o desempenho dos cínicos foi mais baixo quando o suporte percebido foi alto ou baixo.
Edwards e Peccei (2010)	Investigar as ligações entre SOP, identificação organizacional, envolvimento organizacional e intenção de rotatividade.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). O SOP teve um efeito positivo na identificação organizacional. O SOP teve um efeito positivo na identificação organizacional, e no envolvimento organizacional e na intenção de saída, por intermédio da identificação

		organizacional.
Chiang e Hsieh (2012)	Avaliar como os funcionários do hotel percebem o SOP, o empoderamento psicológico, o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho no trabalho; e examinar as relações causais entre essas variáveis.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). O SOP e o empoderamento psicológico afetaram positivamente o comportamento de cidadania organizacional. O SOP não influenciou positivamente o desempenho no trabalho, enquanto o empoderamento psicológico e o comportamento de cidadania organizacional, sim. O comportamento organizacional atuou como um mediador parcial entre o SOP e o desempenho no trabalho, bem como entre o empoderamento psicológico e o desempenho no trabalho.
Yu e Frenkel (2013)	Examinar simultaneamente os três mecanismos da TSO: obrigação sentida, identificação de grupo e expectativa de resultado para explicar os efeitos do SOP no desempenho de tarefas e na criatividade dos funcionários.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados sugerem que o desempenho das tarefas é mais explicado pela obrigação sentida do que pelos outros dois mecanismos, enquanto a identificação e a expectativa predizem mais fortemente a criatividade do que a obrigação sentida.
Palmer, Komarraju, Carter e Karau (2017).	Rxaminamar o suporte organizacional percebido como um moderador da relação entre os traços de personalidade da Triade Negra de narcisismo, maquiavelismo e psicopatia com tipos específicos de comportamento de trabalho contraproducente (ou seja, sabotagem, desvio de produção, retirada, roubo e abuso).	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Indivíduos com pontuação alta nos traços da Triade Negra relataram se envolver em alguns tipos de comportamento de trabalho contraproducente com menos frequência quando percebiam níveis mais altos de suporte organizacional ou quando percebem a organização como sendo solidária.
Vatankhah, —Javid e Raoofi (2017).	Investigar o papel mediador do suporte organizacional percebido (SOP) na relação entre práticas de trabalho de alto desempenho (HPWPs) e comportamento de trabalho contraproducente (CWB).	Questionários/ análise de regressão múltipla O SOP atua como o mediador parcial nas relações entre empoderamento, recompensa e CWB. Além disso, os resultados apoiam o papel mediador total do SOP nas relações entre promoção e CWB.
Bohle, Chambel, Medina e Cunha (2018)	Desenvolver um modelo conceitual da relação entre insegurança no emprego e desempenho no trabalho, que é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e moderada pelo SOP em uma empresa chilena que passou por downsizing.	Questionário / Regressão múltipla moderada A insegurança no emprego influencia negativamente o desempenho no trabalho, que é uma relação que é parcialmente mediada pelo comprometimento organizacional afetivo. Além disso, um alto nível de SOP ajudou a intensificar os efeitos da relação entre insegurança no emprego e comprometimento organizacional afetivo.
Obeng, Quansah, Cobbinah e Danso (2020)	Examinar o efeito moderador do SOP nas relações entre clima organizacional e comprometimento organizacional e desempenho dos funcionários.	Questionário / Regressão polinomial moderada hierárquica. O SOP está positivamente correlacionado com o comprometimento afetivo e normativo, mediante o efeito moderador do <i>locus</i> de controle e da autonomia do trabalho.

Rubel, Kee, Daghriri e Rimi (2023)	A pesquisa visa investigar a conexão entre a gestão de desempenho de alto comprometimento (GDAC) percebida pelos supervisores e seus desempenhos (comportamento de trabalho na função, extrafunção e desviante). Além disso, examinar como o SOP media o relacionamento acima.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). O artigo emprega a teoria da troca social como lente teórica para desenvolver e sugerir um modelo de ambiente de trabalho motivacional positivo. Os resultados sugerem que há uma relação positiva do GDAC com o desempenho do trabalho mediado pelo SOP.
Wang e Fu (2024)	Examinar a influência do SOP em comportamentos de expansão de limites entre funcionários da linha de frente no setor de hospitalidade. Ele também considerou o suporte de supervisão percebido (SSP) como um fator moderador dentro de um modelo conceitual.	Questionário / modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados denotam que o SOP influencia comportamentos que ultrapassam os limites dos funcionários da hotelaria e a prestação de serviço. Além disso, o papel moderador do SOP é significativo na relação entre e os comportamentos desses funcionários da linha de frente e o suporte de supervisão percebido.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O SOP é um recurso capaz de influenciar positivamente o desempenho, à medida que reduz estressores e incentiva o comprometimento dos funcionários (Kurtessis et al., 2017). O SOP apresenta uma influência direta sobre o desempenho do funcionário, mas diante do efeito moderador do cinismo nessa relação, o desempenho dos cínicos foi maior quando o apoio percebido estava apenas em níveis moderados. Quando o apoio percebido foi alto ou baixo, o desempenho dos cínicos foi menor (Byrne & Hochwarter, 2008).

O SOP exerce uma influência significativa sobre a identificação organizacional, e por intermédio desta, impacta o envolvimento organizacional e a intenção de rotatividade dos funcionários (Edwards e Peccei, 2010). Ante o suporte aos funcionários, é provável que os funcionários se identifiquem com a organização em maior medida, e retribuam querendo permanecer na organização e exercer esforços em seu nome.

O desempenho no trabalho é afetado negativamente pela insegurança no emprego, essa relação é mediada pelo comprometimento organizacional e moderada pelo SOP (Bohle et al., 2018). Um alto nível de percepção de suporte intensifica a relação negativa entre insegurança no emprego e comprometimento organizacional afetivo (Bohle et al., 2018). O SOP é capaz de demonstrar o quanto a empresa considera os esforços e o bem-estar dos funcionários, bem como os ajuda a lidar com o estresse de situações incertas (Kurtessis et al., 2017; Shoss, 2017; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). No entanto, a insegurança causada pelo processo de *downsizing*, afetam a percepção de suporte e intensifica o medo do funcionário de perder o emprego, diminuindo seu comprometimento.

Obeng et al. (2020) examinaram o efeito moderador do SOP nas relações entre clima organizacional e comprometimento organizacional e comprometimento organizacional e desempenho dos funcionários. Os autores detectaram que o comprometimento organizacional mediou parcialmente a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos funcionários. No entanto, o SOP não apresentou efeito moderador na relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional assim como não moderou a relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho dos funcionários. Esses resultados indicam que, com um clima organizacional eficaz, o suporte organizacional tem pouca influência sobre o desempenho dos funcionários.

Altos níveis de SOP influenciam positivamente o desempenho no trabalho ante o efeito mediador do comportamento de cidadania organizacional; ao passo que o SOP influencia negativamente o desempenho no trabalho mediante o efeito supressor do empoderamento psicológico, como um motivador interno que anula os efeitos externos no SOP (Chiang & Hsieh, 2012). Esses resultados sugerem que ao melhorar a percepção de suporte organizacional as organizações propiciam o aumento do comportamento de cidadania organizacional, e, conseqüentemente, promovem um ambiente em que os funcionários se sintam apoiados e capacitados, melhorando o desempenho geral no trabalho.

Yu e Frenkel (2013) examinaram simultaneamente os três mecanismos da Teoria do Suporte Organizacional (TSO): obrigação sentida, identificação de grupo e expectativa de resultado para explicar os efeitos do SOP no desempenho de tarefas e na criatividade dos funcionários. A obrigação sentida é um preditor mais forte do desempenho da tarefa, enquanto a identificação com a unidade de trabalho e a expectativa interna de sucesso na carreira são preditores superiores de criatividade. Os resultados sugerem que a obrigação sentida explica o efeito do SOP, fornecido pelos gestores intermediários, sobre desempenho da tarefa melhor do que os outros dois mecanismos, enquanto os mecanismos de identificação e expectativa explicam melhor como o SOP se relaciona com a criatividade. Assim, expressar preocupação pelos funcionários e tentar satisfazer as suas necessidades socioemocionais facilita a criatividade e o desempenho nas tarefas.

Mohammad et al. (2023) investigaram a conexão entre a gestão de desempenho de alto comprometimento (GDAC) percebida pelos supervisores e seus respectivos desempenhos (comportamento de trabalho na função, extrafunção e desviante), em como visa o papel mediador do SOP nessa relação. De acordo com resultados, o SOP desempenha um papel mediador na relação entre o GDAC e o desempenho no trabalho. Assim, os supervisores que percebem níveis mais altos de GDAC tendem a exibir melhor desempenho em suas funções, e

os efeitos positivos do GDAC são aprimorados quando os supervisores se sentem apoiados pela organização. Ademais, o desempenho extrafunção dos funcionários também foi intensificado pelo SOP e pelo suporte de supervisão percebido (PSS) à medida que melhoram o relacionamento entre funcionários e gestores de uma rede hoteleira (Wang & Fu, 2024). Consequentemente, o desempenho gerencial é melhorado indiretamente pelo comportamento positivo dos funcionários (Wang & Fu, 2024). Esses resultados sugerem que as organizações que buscam melhorar a produtividade dos funcionários devem implementar práticas de gerenciamento de desempenho de alto comprometimento e promover um ambiente de trabalho favorável para maximizar o desempenho no trabalho.

Outra dimensão de desempenho individual no trabalho são os comportamentos de trabalho contraproducentes, definidos como ações deliberadas dos funcionários que violam as normas organizacionais, são socialmente reprováveis, bem como prejudicam os interesses legítimos, a lucratividade e a reputação das organizações (Bennett & Robinson, 2000; Cohen, 2016; Ng et al, 2016). Os comportamentos contraproducentes no trabalho (CWB) são comportamentos prejudiciais intencionais no local de trabalho, e o SOP já havia evidenciado uma relação negativa significativa com os CWB. Funcionários positivamente ao suporte que recebem da organização, mostrando resultados comportamentais alinhados com a meta organizacional, logo, SOP leva a uma menor propensão a cometer comportamentos contraproducentes (Vatankhah et al, 2017). Funcionários com altos traços da Tríade Sombria relataram níveis mais altos de CWB. No entanto, o SOP se mostrou capaz de reduzir comportamentos contraproducentes por parte desses funcionários, à medida que estes perceberam a solidariedade por parte da organização (Palmer et al., 2017).

Na sequência, apresentam-se alguns estudos complementares que relacionaram direta ou indiretamente os construtos SCG e Desempenho no trabalho, conforme tabela 8:

Tabela 8
SCG e Desempenho no trabalho

Autor/ Ano	Objetivo	Metodologia/ Resultados
Chen e Vance (2020)	Examinar a influência do design do SCG na motivação autônoma dos funcionários.	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE). A motivação autônoma dos funcionários está positivamente associada ao uso de sistemas de controle de crenças e sistemas de controle interativos e negativamente associada ao uso de sistemas de controle diagnóstico.
Monteiro, Lunkes e Schnorrenberger	Analisar a relação entre controles formais e informais, identificação	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE).

(2021)	organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras.	Os resultados evidenciam que os controles informais (cultural e de pessoal) influenciam positiva e significativamente o desempenho gerencial, ao passo que os controles formais e a identificação organizacional não influenciaram o desempenho gerencial.
Santos, Sallaberry e Mendes (2022)	Analisar a influência do teletrabalho e dos sistemas de controle gerencial (SCGs) na congruência dos objetivos dos servidores públicos no sistema de justiça brasileiro.	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE). Entre os principais resultados A eficiência percebida do teletrabalho, e a constatação de que os controles de ação e de pessoal estão positivamente relacionados à congruência de objetivos. Os controles de ação não apresentaram evidências de moderação da relação entre a eficiência percebida do teletrabalho e a congruência de objetivos. Entretanto, controles de pessoal mais intensos no teletrabalho enfraqueceram a congruência dos objetivos individuais com os da organização.
Beuren, Santos e Bernd (2022)	Examinar empiricamente os efeitos do uso SCG no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional. Complementarmente, avalia o efeito moderador do <i>feedforward</i> na relação entre o uso do SCG e a aprendizagem organizacional.	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE). O uso do SCG sob uma perspectiva cibernética contribui para a aprendizagem organizacional, contrariando argumentos teóricos e evidências empíricas de que isso dificulta a aprendizagem e que o <i>feedforward</i> pode fortalecer essa relação, desde que esteja alinhado com a forma de uso do SCG. Um efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre o uso do SCG e o desempenho individual também foi confirmado.
Bandeira, Zonatto, Degenhart e Bianchi (2023).	Investigar os efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho de tarefas.	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados sugerem que, no desenho do SCG habilitante, deve ser considerado o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, para que se possa alcançar melhor desempenho de tarefas. O estudo fornece suporte para a relação direta entre o SCG habilitante e o desempenho de tarefas. Também revela os efeitos habilitantes do SCG como antecedente capaz de potencializar o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados, e o comprometimento organizacional. A interação entre estas variáveis resulta em melhor desempenho de tarefas.
Silva e Rosa (2023)	Analisar a influência do controle de produção, da motivação autônoma e da motivação controlada no desempenho de tarefas de servidores públicos em home office devido à pandemia de COVID-19.	Questionário/ modelagem de equações estruturais (MEE). Tanto a motivação autônoma quanto o controle de resultados estão positiva e significativamente relacionados ao desempenho da tarefa.
Smith e Thomas	Examinar os efeitos do alinhamento	Experimento/ ANOVA de Medidas Repetidas.

(2024)	estratégico e da clareza estratégica (a especificidade com que os objetivos estratégicos são comunicados) no desempenho dos trabalhadores em uma tarefa multidimensional.	O alinhamento com comunicação estratégica vaga (controle informal) melhora o desempenho sob uma declaração de estratégia vaga, mas prejudica o desempenho sob uma declaração de estratégia clara.
--------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os SCG fornecem informações que permitem avaliar e identificar as estratégias ideais para atender aos objetivos da entidade, alinhando o foco de toda a organização em alcançá-los. (Ittner et al., 2003; Franco-Santos et al., 2012; Tessier & Otley, 2012). O desempenho da organização empresa começa pelo desempenho de nível individual (Mahama & Cheng, 2013; Lunardi et al., 2020), de modo que as ações dos indivíduos podem ser moldadas pelos SCG, seja por meio de estabelecimento de metas, seja por alteração das crenças individuais em prol da entidade (Souza & Beuren, 2018).

As escolhas de design e uso de sistemas de controle de gestão podem afetar a motivação autônoma nos funcionários. O uso de sistemas de controle de crenças e sistemas de controle interativo impactam positivamente a motivação do funcionário, e essa motivação gera um esforço individual autorrelatado, o desempenho no trabalho e a criatividade (Chen et al., 2020). De forma semelhante, os SCG habilitantes, projetado para incentivar o compartilhamento de informações, a aprendizagem, a interação e a resolução de problemas pelos indivíduos (Ahrens & Chapman, 2004), influenciam positivamente o desempenho de tarefas (Bandeira et al., 2023).

O desempenho de tarefas é influenciado pelos SCG quando estão alinhados com os objetivos organizacionais. *Smith & Thomas (2024)* examinaram os efeitos do alinhamento estratégico e da clareza estratégica (a especificidade com a qual os objetivos estratégicos são comunicados) no desempenho dos trabalhadores em uma tarefa multidimensional (quantidade, qualidade e eficiência). Os autores descobriram que o alinhamento melhora o desempenho e é capaz de superar os efeitos negativos da imprecisão estratégica, assim os funcionários são mais propensos a renunciar aos interesses próprios e agir no melhor interesse da empresa quando experimentam um alto ajuste entre a comunicação da visão e a estrutura do contrato. Dentre os estilos de disseminação de visões organizacionais os controles informais podem ser usados como uma forma de obter comportamento desejável dos funcionários (Smith & Thomas, 2024).

Os controles de pessoal são fundamentais no alinhamento das ações com os propósitos organizacionais, pois os funcionários percebem que quanto menos treinamento tiverem, mais

difícil será para eles executarem as tarefas de forma eficiente (Santos et al, 2022). No entanto, os controles de ação podem provocar resistência às restrições à liberdade e autonomia dos trabalhadores (Santos et al, 2022).

O uso de SCG influencia o desempenho das tarefas por meio da aprendizagem organizacional, bem como gera comportamentos cooperativos, persistentes e de tomada de iniciativa (Beuren et al., 2022). As organizações podem utilizar o SCG de forma que permita a aquisição e o compartilhamento de conhecimento, para que essas informações sejam úteis para os gestores desempenharem suas funções, bem como estimular o diálogo entre os gestores. Os controles informais (cultural e de pessoal) influenciam positivamente o desempenho gerencial em empresas familiares, ao passo que os controles formais e a identificação organizacional não exercem essa influência (Monteiro et al., 2021). Esses achados evidenciam que os gestores em empresas familiares geralmente são pouco favoráveis a formas de controle mais rígidas (formais). Enquanto os controles de ação levam os gestores a um desempenho menor, nas empresas familiares os controles de resultados não possuem um sistema de remuneração e recompensas para metas proporcional entre os funcionários

No contexto de trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, os controles de resultados e a motivação autônoma mostraram uma relação significativa com o desempenho das tarefas (Silva & Rosa, 2023). Os resultados possibilitam que os gestores saibam como lidar com os desafios do home office e fomentar o desempenho dos funcionários.

2.7 HIPÓTESES DA PESQUISA

Os SCG são instrumentos de gestão projetados para viabilizar o atingimento dos objetivos organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2007). Eles são indispensáveis às organizações pois a manutenção do controle tem se configurado como elemento crítico na maioria das empresas (Goebel & Weißenberger, 2017a, 2017b). Goebel e Weißenberger (2017a) ressaltam que os controles formais estão associados às recompensas extrínsecas em função do desempenho alcançado pelo indivíduo, enquanto os controles informais estão relacionados a recompensas intrínsecas, como maiores níveis de autonomia ou oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Os mecanismos de controle informais são úteis para o alcance do desempenho das organizações, via envolvimento e controle das atividades dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019). Além disso, os controles informais influenciam significativamente o desempenho gerencial (Monteiro et al., 2021). Assim, esses

controles podem produzir um efeito mais sustentável nos comportamentos dos funcionários ao promover a motivação intrínseca deles (Goebel & Weißenberger, 2017a). Os controles de pessoal estão relacionados às oportunidades de formação e capacitação dos funcionários na organização, enquanto os controles culturais buscam delinear normas e valores esperados pela empresa, influenciando no clima interno e na mentalidade dos indivíduos (Akroyd & Kober, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017b).

Monteiro et al. (2021) constataram que há uma relação positiva entre os controles informais e um maior desempenho na função gerencial. Embora Goebel e Weißenberger (2017a) tenham constatado que os diferentes mecanismos de controle, formais ou informais, relacionam-se com o comprometimento organizacional, os controles formais não apresentaram influência positiva e significativa no desempenho dos funcionários, seja no desempenho contextual ou de tarefas (Chen et al., 2020; Monteiro et al., 2021; Beuren et al., 2022). No entanto, Silva e Rosa (2023) detectaram que tanto a motivação autônoma quanto os controles de resultados estão positiva e significativamente relacionados ao desempenho dos funcionários. Nesse sentido, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Os sistemas de controles (a) formais e (b) informais influenciam positivamente o desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade.

Estudos anteriores (Piercy et al., 2006; Aryee et al., 2015; Goebel & Weißenberger, 2017a; Boff et al., 2021; Monteiro et al., 2022; Faeq & Ismael, 2022) constataram que os SCG se relacionam com importantes antecedentes (por exemplo, justiça organizacional) e consequentes (como comprometimento e cidadania organizacional) do SOP, além de se relacionar diretamente com a percepção de suporte organizacional (Oliveira et al., 2023). Os autores da TSO já haviam detectado que o SOP é o antecedente decisivo do comportamento de cidadania organizacional e do comprometimento organizacional (Meyer et al., 2015; Chiaburu et al., 2015; Eisenberger et al., 2020).

Goebel e Weißenberger (2017a) constataram que os mecanismos de controles formais ou informais relacionam-se positiva e significativamente com o comprometimento organizacional, destacando-se os controles formais de ação e de resultado. A análise conjunta de mecanismos formais e informais de controle fornece evidências de que os elementos dos SCG são importantes para promover o comportamento desejado dos funcionários e a criação de valor sustentável para a organização (Goebel e Weißenberger, 2017a).

Os controles informais são mais orgânicos do que os controles formais, assim, estão potencialmente relacionados ao incentivo de comportamentos positivos nos colaboradores

(Chenhall, 2003). *Piercy et al. (2006)* investigaram as relações entre o comportamento de cidadania organizacional o desempenho do vendedor, o controle do comportamento de gerenciamento de vendas e SOP. Os achados sustentam que o controle exercido pelo gerente tem um impacto maior no comportamento de cidadania organizacional quando mediado pelo SOP, isto porque o SOP impacta diretamente o comportamento de cidadania organizacional do funcionário.

Boff et al. (2021) analisaram a influência dos controles formais e informais no comprometimento organizacional (estado psicológico positivo resultante do SOP), mediada pela confiança organizacional. Os resultados indicaram que tanto os controles formais e os informais influenciam o comprometimento organizacional, mediante o papel indireto da confiança organizacional nessa relação.

Monteiro e Lunkes (2021) analisaram os impactos dos controles informais juntamente com a identificação organizacional no comprometimento afetivo de gestores em empresas familiares. Os resultados obtidos revelaram que os controles informais exercem uma influência positiva tanto na identificação organizacional quanto no comprometimento afetivo dos gestores. Monteiro et al. (2022) constataram que os controles culturais impactaram o clima ético e a percepção de suporte organizacional, no cenário pandêmico da Covid-19, e assim, contribuem para manter o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Ao se comprometer com o bem-estar dos funcionários, as organizações estimulam nos funcionários um clima de confiança e o sentimento ser apoiado em momentos de crise.

Oliveira et al. (2023) averiguaram que os controles culturais e de pessoal influenciam positivamente o comprometimento organizacional, destacando o papel mediador do comprometimento na relação entre controles informais e o desempenho organizacional de escritórios de serviços de contabilidade. Isto indica que o nível de comprometimento dos funcionários com a organização impacta na forma como os controles informais afetam o desempenho do escritório de contabilidade pesquisado. Com base nesses estudos, a presente pesquisa visa investigar as influências dos sistemas de controle no SOP de profissionais da contabilidade e propõe a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: Os sistemas de controles (a) formais e (b) informais influenciam positivamente no suporte organizacional percebido.

Conforme estudos realizados em contexto de trabalho presencial, o SOP gera desempenho na função e desempenho extrafunção, o que contribui—__para o bem-estar da organização (Kurtessis et al. 2017, Rhoades & Eisenberger 2002). O desempenho extrafunção

dos funcionários também foi intensificado pelo SOP e pelo suporte de supervisão percebido (PSS) à medida que melhoram o relacionamento entre funcionários e gestores de uma rede hoteleira (Wang & Fu, 2024). Como resultado do desempenho dos funcionários acima do padrão, o desempenho gerencial é melhorado indiretamente (Wang & Fu, 2024).

O comprometimento em ajudar a organização a alcançar seus objetivos advém da obrigação sentida gerada pela percepção de suporte organizacional (Silva, 2019). A obrigação sentida é um forte preditor do desempenho da tarefa (Yu & Frenkel, 2013).

Além disso, o SOP configura um relevante antecedente da identificação organizacional que influencia o envolvimento organizacional e a intenção de rotatividade (Edwards & Peccei, 2010). O papel desempenhado pelo SOP nesta relação sugere que práticas gerenciais que o promovam podem gerar a identificação organizacional e levar os funcionários a querer permanecer na organização e exercer esforços em seu nome (Edwards & Peccei, 2010). A percepção de suporte organizacional propicia o aumento do comportamento de cidadania organizacional, e, conseqüentemente, promove um ambiente em que os funcionários se sintam apoiados e capacitados, melhorando o desempenho geral no trabalho (Chiang & Hsieh, 2012).

Outro fator que afeta o desempenho no trabalho é a insegurança no emprego diante de uma estratégia de redução de custos organizacionais. Isto porque a insegurança no emprego afeta negativamente o comprometimento organizacional do funcionário, enquanto uma alta percepção de suporte organizacional é capaz de intensificar o comprometimento organizacional afetivo do colaborador (Bohle et al., 2018).

O estudo de Chang et al. (2020) contribuiu ao propor a análise do suporte organizacional em diferentes níveis de análise (individual, grupos e organizacional) e apontou que o suporte organizacional impacta positivamente o desempenho do trabalho dos professores universitários. Diante dos apontamentos da literatura anterior, este estudo visa verificar a influência positiva do SOP no desempenho dos profissionais da contabilidade formulando a seguinte hipótese:

H3. O suporte organizacional percebido influencia positivamente o desempenho no trabalho.

A literatura da TSO apurou que há antecedentes, conseqüentes e mecanismos pelos quais o SOP é gerado nos colaboradores de uma organização (Baran et al., 2012; Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020). Assim, a percepção de suporte organizacional é um importante mediador entre as intervenções gerenciais (justiça organizacional, suporte do líder,

estilo de liderança, condições adequadas de trabalho e apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e as consequências comportamentais favoráveis dos funcionários, como cidadania e comprometimento organizacional, engajamento e desempenho no trabalho, comprometimento afetivo com a organização (Muse & Stamper, 2007; Eisenberger & Stinglhamber 2011; Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 2020).

Neves e Eisenberger (2012) examinaram a relação temporal entre a comunicação gerencial e o suporte organizacional percebido bem como suas consequências para o desempenho. Os resultados da pesquisa indicaram que o SOP media totalmente a relação entre a comunicação gerencial e o desempenho na função e o desempenho fora da função, bem como evidenciou que a comunicação gerencial se mostrou configura um antecedente do SOP (Neves & Eisenberger, 2012). Assim, os resultados sugerem que a comunicação entre a gerência e os funcionários é um meio eficaz de aumentar o desempenho dos funcionários no trabalho padrão e nas atividades extrafuncionais (Neves & Eisenberger, 2012).

A liderança transformacional, baseada na comunicação incentivadora do desempenho acima do esperado (Pessoa et al., 2018), influencia positivamente a cidadania organizacional dos funcionários. Asgari et al (2020) detectaram essa relação e o papel mediador da satisfação no trabalho e do SOP na relação entre a liderança transformacional e cidadania organizacional. Assim, o investimento em liderança transformacional e satisfação no trabalho, pode promover o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.

Ramadan et al. (2022) ressaltam que os recursos empreendidos na relação entre indivíduo e organização podem ser físicos ou socioemocionais e, conforme a relação de troca social se fortalece, a compreensão das motivações dos indivíduos, em relação aos seus esforços para atingir os objetivos organizacionais, é facilitada. Portanto, o SOP só é capaz de estimular comportamentos positivos para a organização, quando essa relação de troca entre funcionário e organização é forte (Cruz et al., 2021).

A partir dos estudos anteriores, esta pesquisa investigará o papel mediador do SOP na entre sistemas de controles gerenciais e o desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade. Então elaborou-se a seguinte hipótese:

H4. O suporte organizacional percebido media a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o desempenho no trabalho.

Duante a pandemia de Covid-19, o teletrabalho foi relacionado ao comprometimento organizacional e confiança no trabalho dos funcionários (Taboroši 2019; Stranzl et al., 2024; Kamarapu et al., 2024.); ao acúmulo e retenção de conhecimento pelos funcionários (Anand

et al., 2022; Choudhary & Mishra, 2023); autonomia, aumento de produtividade e economia de custo e tempo (Sobral et al., 2023; Haddad et al., 2024); diminuição do estresse e melhora do desempenho (Jaiswal et al., 2022); redução do conflito trabalho-família (Allen et al., 2015; Mihalca et al., 2021). No entanto, durante esse período modalidades não presenciais também trouxeram desafios para as rotinas de trabalho, como sobrecarga de trabalho associada ao conflito trabalho-família e ao burnout (Barriga Medina et al., 2021); redução na capacidade de atingir metas de trabalho (Tang & Vandenberghe, 2021).

As vantagens e os desafios para implementação do trabalho remoto devem ser considerados de acordo com os aspectos do trabalho. A realização das atividades dos profissionais contábeis, que exigem esforço intelectual, pode ocorrer de forma mais eficaz na modalidade remota, quando comparado com as distrações e interrupções existentes no ambiente presencial (Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2019). Essa adequação entre aspectos e local de trabalho, nas modalidades mais flexíveis, pode ser benéfico ao desempenho no trabalho (Gajendran et al., 2019).

A implementação acelerada do trabalho remoto no período pandêmico resultou em pesquisas controversas acerca dos benefícios e desafios das modalidades flexíveis de trabalho para indivíduos e organizações. O trabalho remoto foi a alternativa viável para a continuidade de atividades laborais no período de restrições sociais (Herrera et al., 2022). Para garantir a saúde dos trabalhadores e atender às demandas da organização, os gestores precisaram reorganizar as rotinas de trabalho e adaptar o acompanhamento das tarefas (Dirani et al., 2020).

Para atender à necessidade de adaptação, os SCG podem ser utilizados alinhar as ações individuais com os propósitos organizacionais, pois o desempenho da organização empresa começa pelo desempenho de nível individual (Mahama & Cheng, 2013; Lunardi et al., 2020). As ações individuais podem ser moldadas pelos SCG, por meio de estabelecimento de metas, treinamento, e alteração das crenças individuais em prol da entidade (Souza & Beuren, 2018; Santos et al., 2022), pois os funcionários percebem a necessidade de treinamento e alinhamento estratégico para executar as tarefas de forma eficiente de acordo com os objetivos organizacionais (Santos et al., 2022; Smith & Thomas, 2024).

No contexto remoto, os controles formais de ação e resultados (Santos et al., 2022; Silva & Rosa, 2023) e os controles pessoal e cultural (Monteiro et al. (2021; Sallaberry et al., 2024) se mostraram eficientes para fomentar o desempenho dos funcionários. Assim, esta pesquisa propõe comparar o efeito dos SCG sobre o desempenho no trabalho nas modalidades presencial e não presenciais conforme a seguinte hipótese:

H5. A modalidade de trabalho modera a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o desempenho no trabalho.

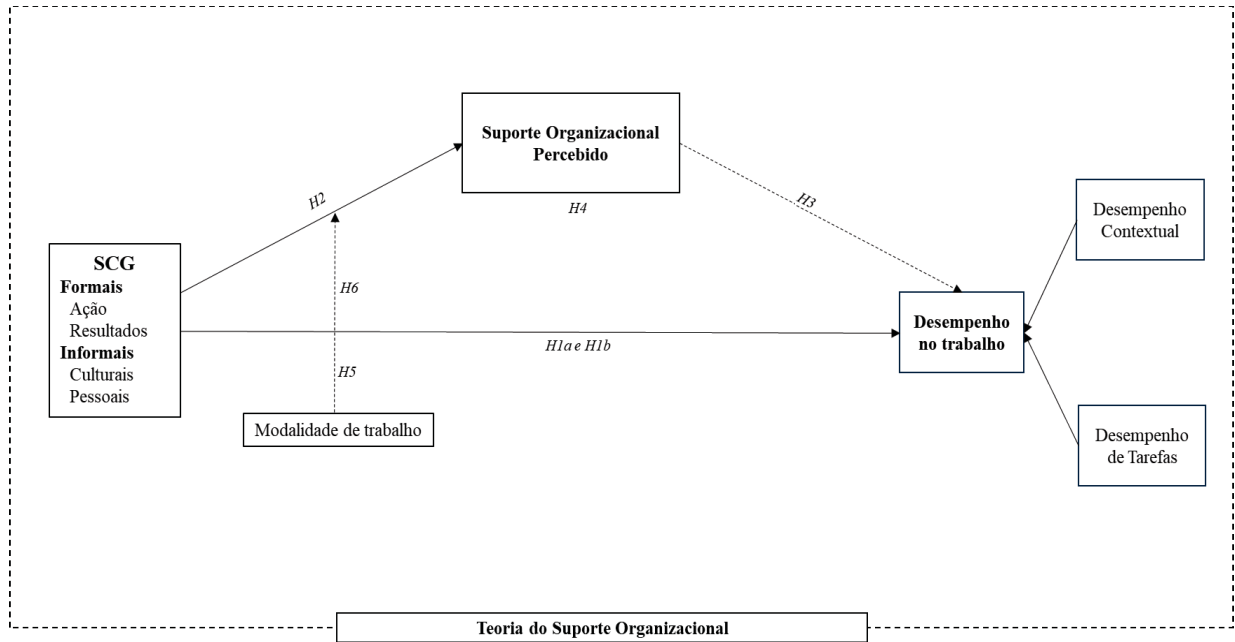
Os estudos realizados em contexto de trabalho presencial, evidenciaram que o SOP suscita um alto desempenho no trabalho, inclusive em atividades extrafuncionais, e contribui para o bem-estar da organização (Rhoades & Eisenberger 2002; Kurtessis et al. 2017; Eisenberger et al., 2020). No contexto do trabalho remoto, o apoio advindo dos gestores se mostrou ainda mais relevante, seja pelo momento de crise da pandemia, seja pelas dificuldades dos trabalhadores com a autogestão de seu desempenho, com processos de aprendizagem de novas habilidades e renegociação de metas de trabalho (OIT, 2020; Kniffin et al., 2021).

No cenário pandêmico, os gestores precisaram reorganizar as rotinas de trabalho e adaptar-se às novas demandas dos trabalhadores e da organização (Dirani et al., 2020). Além dos estudos em que a percepção de suporte foi detectada na modalidade presencial de trabalho, um estudo realizado com teletrabalhadores chineses mostrou que o apoio social, a autonomia no trabalho, o monitoramento e a sobrecarga de trabalho estão diretamente relacionados ao bem-estar no trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19 (Wang et al., 2021). Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H6. A modalidade de trabalho modera a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o suporte organizacional percebido.

O estudo delinea-se pelo seguinte modelo conceitual:

Figura 2 - Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As informações descritivas coletadas nesta pesquisa incluem: (1) gênero; (2) idade; (3) escolaridade dos profissionais; (4) setor/unidade em que trabalham; (5) cargo/função; (6) tempo de trabalho na organização; (7) tempo de trabalho na função atual; (8) regime de trabalho atual (Presencial; híbrido ou teletrabalho); (9) Se híbrido, qual a escala do trabalho híbrido; (10) atividade econômica principal da empresa em que trabalha e (11) Número de funcionários da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritas as abordagens e ferramentas metodológicas adotadas para responder à questão de pesquisa. Outrossim, são apresentadas as escolhas metodológicas que fundamentam a coleta, a análise e a interpretação dos dados. Assim, este capítulo é imprescindível para a compreensão sobre o deslinde desta pesquisa, bem como detalha os procedimentos de obtenção e interpretação das informações, a fim de garantir a confiabilidade e a validade das conclusões.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como descritiva, possuindo como ~~seus~~ objetivos principais a descrição de características populacionais, fenomenológicas e também do estabelecimento de relações entre possíveis variáveis, recorrendo a técnicas padronizadas em respeito à coleta de dados (Gil, 2019). A classificação é pertinente tendo em vista os objetivos que buscam relacionar variáveis organizacionais na busca de investigar quais as influências dos sistemas de controles gerenciais (formais/informais) no suporte organizacional percebido e no desempenho gerencial.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, este estudo utiliza o levantamento. Esta estratégia de pesquisa é própria para os estudos que desejam responder questionamentos em relação a distribuição de variáveis ou a forma como as relações de características de indivíduos ou grupos, da maneira mais naturalizada possível. Embora sejam mais apropriados para análise de fatos e descrições (Martins & Theóphilo, 2016).

A abordagem adotada para atender ao problema de pesquisa é caracterizada como quantitativa. Esta tipologia de pesquisa emprega métodos e técnicas estatísticas de coleta e tratamento dos dados (Martins & Theóphilo, 2016). Baseado nisto, este estudo utiliza como técnica estatística a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*), análise aplicada a partir do *software SmartPLS®* (Hair Jr et al., 2017).

Derradeiramente, a respeito dos procedimentos técnicos, enquadram-se como: (i) Pesquisa Bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet; (ii) Levantamento (*survey*) enquanto a pesquisa fornece uma explicação quantitativa ou numérica de inclinações, atitudes ou opiniões de uma população, analisando-se uma amostra desta

população, com base na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Sampieri et al., 2013; Gil, 2019).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População ou universo se refere a um conjunto ou coleção de dados que retrata determinado acontecimento de relevância para o estudo (Lapponi, 2005). Amostra é um subconjunto da população, um fragmento, convenientemente escolhida da população a ser pesquisada (Lakatos & Marconi, 2003).

Esta pesquisa utilizou como amostra profissionais da área da contabilidade, uma vez que essa posição na hierarquia organizacional responde a mensuração de desempenho contextual e de tarefas no trabalho e percebe o suporte favorável oferecido pela organização e se identifica com os valores dela. Como profissional liberal, os profissionais da contabilidade podem exercer múltiplas funções, sendo elas: (i) Analista Contábil, atuante em empresas dos mais diversos setores e portes, realizando ou supervisionando todas as atividades de contabilidade da organização; (ii) O auditor interno ou externo, o interno é contratado para analisar todos os relatórios contábeis e atividades da empresa, e o auditor externo não é funcionário da organização e garante que ela está seguindo a legislação voltada para a área de finanças; (iii) analista fiscal/tributário; e (iv) Controller; (v) Assistentes e auxiliares que atuam na área contábil.

Assim, a amostra foi identificada por meio de acessibilidade ao analisar os cargos de controladoria, auditoria, contabilidade e consultoria, disponíveis pela rede social *LinkedIn* para verificar a quantidade de profissionais que se definem nestas nomenclaturas e possíveis variantes. A rede social informou a quantidade de 168.000 profissionais da área fiscais/tributários; 691.000 analistas contábeis; 318.000 profissionais de auditoria; 377.000 profissionais da área de controladoria. Os cargos variam entre analistas júnior e sênior, supervisores gerentes, assistentes e auxiliares. No total, foram obtidas 299 respostas: 243 via *Google Forms* e 56 respostas via formulário físico aplicado a alunos do programa de pós graduação lato sensu em Contabilidade da UFPR.

3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Diante das relações esperadas pelo modelo teórico, esta seção apresenta as definições constitutivas do estudo, conforme Tabela 9:

Tabela 9.
Construtos da pesquisa

Construto	Definição Constitutiva	Dimensão	Definições operacionais
Controles Formais	Mecanismos que possuem regras mais detalhadas e procedimentos mais padronizados que possibilitam a continuidade do monitoramento dos controles implementados, para garantir a consistência e a eficiência nas operações ao longo do tempo (Chenhall et al., 2010; Goebel & Weißenberger, 2016).	Ação	Mecanismos que impõem aos que os funcionários a realização das atividades que são presumivelmente benéficas para uma organização (Kleine & Weißenberger, 2014).
		Resultado	Instrumentos baseados em indicadores-chave de desempenho financeiros e não financeiros, tais como orçamentos, sistemas de gestão de desempenho e esquemas de preços de transferência que ajudam a manter a viabilidade financeira e desenvolver processos de trabalho eficientes e eficazes (Kleine & Weißenberger, 2014).
Controles Informais	Mecanismos utilizados pela gestão para promover uma comunicação mais informal e flexível com os colaboradores, subdividem-se em controles de pessoal e culturais (Goebel & Weißenberger, 2017).	Pessoal	Mecanismos aplicados para promover a motivação individual por meio de processos minuciosos de seleção e colocação ou por meio de programas apropriados de formação e desenvolvimento de funcionários (Goebel & Weißenberger, 2017).
		Cultural	Mecanismos que projetam normas e valores esperados pela organização e assim, delineando o clima interno e a mentalidade dos indivíduos (Akroyd & Kober, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017).
Suporte Organizacional Percebido	Consiste nas crenças dos funcionários sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar.	Escala breve de apoio gerencial aos teletrabalhadores	O suporte organizacional é percebido pelos trabalhadores por meio do tratamento positivo da organização em termos de equidade, condições de trabalho e de supervisão nas relações. ESOP 5 dimensões – Mede a percepção de suporte organizacional no teletrabalho: Feedback objetivo (atribuição e acompanhamento); Bem-estar; Apoio e orientação para tarefas; Infraestrutura.
Desempenho no trabalho	É a contribuição dos funcionários para os objetivos da organização, o nível de cumprimento de um trabalho de acordo com as condições especificadas ou o comportamento do funcionário (Stajkovic & Luthans, 1998; Darvishmotevali et al., 2017; Leo & Lightning, 2017; Blom et al., 2018).	Desempenho de tarefas	Indica a eficácia com que os indivíduos realizam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1993).
		Desempenho Contextual	Comportamentos que não são formalmente prescritos para o trabalho, mas que contribuem para a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993).

		Comportamento contraproducente de trabalho	Ações deliberadas dos funcionários que violam as normas organizacionais, são socialmente reprováveis, bem como prejudicam os interesses legítimos, a lucratividade e a reputação das organizações (Bennett & Robinson, 2000; Cohen, 2016; Ng et al, 2016)
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conforme Tabela 9, a distribuição dos construtos foi analisada como descrito na sessão de procedimentos metodológicos.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento usado para coleta das informações é o questionário (Sampieri et al, 2013; Creswell, 2010). O instrumento foi apresentado com 2 blocos de indicadores. O primeiro bloco apresentou indicadores referentes aos constructos de SCG, com 18 assertivas; SOP, com 6 assertivas; desempenho de tarefas, com 5 assertivas; desempenho contextual, com 8 assertivas; comportamento de trabalho contraproducente, com 5 assertivas. O segundo bloco explorou 11 questões sobre o perfil do respondente.

O estudo explorou sete construtos apresentados na Tabela 10 sendo: controle formal de ação; controle formal de resultado; controle informal de pessoas; controle informal cultural; suporte organizacional percebido; desempenho de tarefas e desempenho contextual.

Tabela 10.
Instrumento de pesquisa

Dimensões	Afirmativas	Referências
Controle de Ação - CA	Na organização, em contexto de trabalho presencial, híbrido ou remoto... CA_1. Os superiores monitoram as etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus subordinados. CA_2. As políticas e manuais de procedimentos definem o fluxo dos processos. CA_3. Os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes. CA_4 Os superiores fornecem aos servidores informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho. CA_5. Os superiores avaliam as rotinas estabelecidas.	(Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017)
Controle de Resultado - CR	CR_1. São estabelecidos objetivos específicos de desempenho. CR_2. Os funcionários recebem feedback dos superiores sobre o quanto eles atingiram suas metas de desempenho. CR_3. Os desvios potenciais dos objetivos de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis. CR_4. O cumprimento de metas de desempenho pelos funcionários é controlado por seus respectivos superiores.	(Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017)
Controle de Pessoas - CP	CP_1. Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de treinamento mais adequado para a nossa equipe. CP_2. Os funcionários da organização recebem diversas oportunidades para ampliar suas competências. CP_3. Os funcionários da organização são cuidadosamente selecionados e treinados, para que sejam adequados aos valores e normas. CP_4. As atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários da organização são consideradas muito importantes.	(Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017)
Controle Cultural -	CC_1. Os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	(Kleine &

CC	CC_2. Grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais entre os funcionários. CC_3. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na organização. CC_4. A declaração de missão da organização (unidade) transmite os seus valores fundamentais para os funcionários. CC_5. Os funcionários da organização percebem como motivadores os valores declarados na missão e código de ética.	Weißberger, 2014; Goebel & Weißberger, 2017)
Suporte Organizacional Percebido - SOP (Feedback, atribuição de metas, acompanhamento de metas, orientação, bem-estar e infraestrutura)	Feedbacks construtivos [Feedback] 1. Recebo feedback construtivo do meu gestor sobre meu desempenho em atividades remotas, me apontando oportunidades de melhoria. 2. As metas de trabalho remoto atribuídas a mim pelo meu gestor são compatíveis com a carga de trabalho da minha unidade. 3. Meu superior acompanha o cumprimento das metas de trabalho 4. Recebo apoio do meu gestor quando peço orientação para realizar tarefas remotamente. 5. Meu gestor demonstra preocupação com minha saúde e bem-estar. 6. Meu gerente está preocupado com a adequação da minha infraestrutura para trabalhar.	(Mourão et al. 2023)
Desempenho Contextual - DC	Nos últimos 3 meses... 1. Assumi responsabilidades adicionais. 2. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as anteriores já estavam concluídas. 3. Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis. 4. Dediquei tempo para manter atualizado meu conhecimento sobre meu trabalho. 5. Tenho trabalhado para manter minhas habilidades profissionais atualizadas. 6. Desenvolvi soluções criativas para novos problemas. 7. Tenho buscado continuamente novos desafios no meu trabalho. 8. Participei ativamente de reuniões e/ou consultas.	(Koopmans et al, 2014).
Desempenho de Tarefas - DT	Nos últimos 3 meses... 1. Organizei meu trabalho para terminá-lo no prazo. 2. Administrei bem o meu tempo. 3. Levei em consideração os resultados que precisava alcançar com meu trabalho. 4. Consegui estabelecer prioridades. 5. Consegui realizar meu trabalho com eficiência.	(Koopmans et al, 2014).
Comportamento de trabalho contraproducente - CTC	Nos últimos 3 meses... 1. Já reclamei de questões profissionais sem importância no trabalho. 2. Eu fiz com que os problemas fossem maiores do que eram no trabalho 3. Concentrei-me nos aspectos negativos do trabalho em vez dos aspectos positivos. 4. Conversei com meus colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho. 5. Conversei com pessoas de fora da minha organização sobre aspectos negativos do meu trabalho.	(Koopmans et al, 2014).
Dados Demográficos	1. Gênero. 2. Idade. 3. Escolaridade.	Elaboração Própria

	4. Cargo. 5. Principais responsabilidades no cargo 6. Tempo na organização. 7. Tempo no cargo atual. 8. Setor da organização em que atua. 9. Modalidade de trabalho atual. 10. Escala de trabalho na modalidade híbrida.	
--	--	--

A mensuração do instrumento foi conduzida utilizando a escala de *Likert* de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente para as variáveis de controle formal de ação; controle formal de resultado; controle informal de pessoas e controle informal cultural. As escalas de desempenho no trabalho, para as três dimensões – tarefas, contextual e comportamento contraproducente – variam entre 1 = totalmente insatisfeito 5 = totalmente satisfeito, conforme uma auto avaliação de desempenho comparativamente aos colegas do respondente. As escalas de Suporte Organizacional Percebido variaram de 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente para os 5 itens.

As escalas originais de SOP, desempenho contextual, desempenho de tarefas e comportamentos contraproducentes foram adaptadas para um intervalo de 5 pontos, visando padronizar as escalas do instrumento de pesquisa de acordo com a escala de SCG formais e informais. O emprego dessa escala baseou-se na sua capacidade de aprimorar a distinção entre as relações de covariância das afirmações, reforçar a coesão interna e a confiabilidade dos dados, e se adequar de maneira satisfatória às análises estatísticas multivariadas. É importante observar que essa abordagem, apesar de suas vantagens, implica na necessidade de uma amostra substancial para realizar inferências válidas (Dalmoro & Vieira, 2013).

O pré teste foi realizado com 3 mestrandos e 1 doutorando em contabilidade com experiência profissional na área, para refinamento teórico e prático do instrumento de pesquisa. Após as indicações foram feitos os devidos ajustes e posteriormente aplicado à população.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados adotou-se um procedimento minucioso e estruturado. Inicialmente, elaborou-se um questionário eletrônico que será utilizado na plataforma *Google Forms*. Este instrumento de pesquisa consiste em um total de 51 questões. O instrumento de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa – Ciências

Humanas e Sociais da UFPR (CEP/CHS) sob CAAE n. 83464024.4.0000.0214. O parecer de aprovação n. 7.194.636 foi emitido em 30/10/2024, conforme apresentado no Anexo 4.

O formulário foi encaminhado aos respondentes a partir de uma lista de profissionais da contabilidade, controladoria, área fiscal/tributária e auditoria, com perfil ativo na plataforma *LinkedIn*, preferencialmente funcionários de nível operacional, garantindo assim uma amostra representativa, relevante e fidedigna para o estudo em questão. Foram enviados 1.194 convites para conexão pela plataforma *LinkedIn*, entre 31/10/2024 e 17/01/2025. Nos casos em que os convites foram aceitos, compartilhou-se um *link* para direcionar os respondentes ao questionário eletrônico. Posteriormente, foram enviados lembretes semanais, reforçando o convite para responder ao questionário.

A pesquisa obteve 243 respostas totais via *Google Forms*, dos quais 13 foram excluídas. 7 respondentes se identificaram como gerentes; 2 como diretor de departamento contábil; 1 como analista de sistemas; 1 como engenheiro florestal; 1 como empresário; 1 apresentou resposta incompleta.

O questionário foi aplicado presencialmente, por instrumento físico, aos alunos do programa de pós-graduação *lato sensu* na área contábil da UFPR e aos alunos concluintes da graduação em contabilidade em 2024, ao todo foram obtidas 56 respostas, dos quais 11 respostas foram excluídas uma vez que os respondentes se identificaram como ocupantes de cargos de estágio; 6 respondentes declararam ocupar cargos de gerente; 5 apresentaram respostas incompletas. Após as exclusões, restam 264 respostas válidas.

3.6 PROCECIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS

Esta seção responsabiliza-se por apresentar os procedimentos de análise dos dados do estudo. A análise de dados, utilizada por esse estudo, compreendeu os seguintes passos: (i) averiguação das possíveis informações não captadas; (ii) verificação das escalas e dos valores que não se alinham a elas; (iii) ajuste de escalas quando possível ou necessário.

3.6.1 Análise Descritiva

Os dados foram interpretados a partir da análise estatística descritiva, assim aplicados à verificação de frequência. Field (2011) explicita a importância que as análises estatísticas possuem para os cientistas sociais, que por possuírem impedimentos de replicar o processo real, são limitados a inferir sobre processos psicológicos, sociais ou

econômicos, dessa maneira portanto, uma maior verificação garante maior aderência do modelo.

3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais

Para testar proposições teóricas do estudo bem como promover as discussões sugeridas pelas hipóteses da pesquisa, utilizou-se a técnica multivariada conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model – SEM*). De acordo com Kohn et al. (2011), a SEM é um método estatístico que usa indicadores empíricos para comprovar um conjunto de hipóteses representando uma teoria amplamente aceita, ou ainda refutar a concepção de teoria.

O modelo teórico propõe a existência de variáveis não diretamente observáveis cuja mensuração seja identificada nas relações estabelecidas entre as variáveis, tal ocorrência é o que justifica a aplicação da SEM (Hair Jr. et al., 2022). A análise SEM é utilizada para testar hipóteses em modelos complexos, contudo, é essencial assegurar que os efeitos indiretos não sejam negligenciados (Hair Jr. et al., 2014).

Assim, é possível aplicar uma regressão de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS) para reduzir a variância residual dos construtos, um processo resultante da estimação dos coeficientes que maximizam o R^2 resultante. Ainda em relação a Hair Jr et al. (2022), é debatido que a operacionalização dos caminhos requer a análise de dois elementos fundamentais. Em primeiro lugar, é necessário considerar os modelos de mensuração e como eles influenciam as relações entre variáveis latentes (indicadores).

Em um segundo momento, abordamos o próprio modelo estrutural, que se refere às variáveis exógenas e endógenas. Ambos esses modelos podem ser classificados como reflexivos ou formativos, e é importante observar que a literatura não chega a um consenso quanto à escolha entre esses modelos. Portanto, a decisão de qual modelo aplicar depende das características dos construtos analisados (Hair Jr et al., 2022).

Quanto às análises dos dados, a SEM engloba a avaliação da validade convergente, validade discriminante dos construtos e a consistência interna do modelo. Para a realização das análises da SEM utilizou-se o software SmartPLS® 3. Com os dados da pesquisa coletados e tabulados, o passo seguinte envolveu o processo de análise para posterior interpretação, compreendendo o núcleo central da pesquisa.

Quanto às análises dos dados, a MEE considera a validade convergente, validade discriminante dos construtos e consistência interna do modelo. Conforme Tabela 11, são apresentados os critérios de avaliação do modelo utilizados por esse estudo.

Tabela 11–
Critérios de avaliação do modelo estrutural

Critério	Descrição	Referência avaliativa
Validade Convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo construto.	Cargas Fatoriais > cargas cruzadas
		Cargas fatoriais > 0,70
		AVE > 0,50
Validade Discriminante	Representa a distinção de um construto para os demais.	Cargas Cruzadas < cargas fatoriais
		Raiz quadrada da AVE dos construtos deve ser maior que a correlação com os demais, reforçando critério de Fornell e Larcker (1981)
Consistência Interna	Avalia a consistência interna do modelo de mensuração.	Confiabilidade Composta > 0,70
Multicolinearidade	Avalia a colinearidade dos construtos, verificando vieses na pesquisa	< 0,20 VIF > 5,00 indicam um potencial problema de colinearidade
Caminhos estruturais	Relações causais entre os construtos do modelo.	Interpretação realizada com base nos pressupostos da Teoria do Suporte Organizacional Percebido
Coeficiente de determinação (R^2)	Poder preditivo do modelo de mensuração.	0,02 = variância explicada pequena
		0,15 = variância explicada média
		0,35 = variância explicada grande
Tamanho do efeito f^2	Contribuição dos construtos para o R^2	0,02 = efeito pequeno
		0,15 = efeito médio
		0,35 = efeito grande

Fonte: Adaptado de Peyerl (2020, pg. 70)

Após a mensuração do modelo, dá-se sequência a avaliação do modelo de mensuração. Dessa forma, é verificado, conforme recomendado por Hair Jr. et al 2017) se há multicolinearidade entre os construtos por meio do VIF (*Variance Inflation Factor*), a significância estatística dos caminhos estruturais, encontrada por meio de *Bootstrapping*, procedimento com nível de confiança ajustado de viés, que realiza teste bicaudal nos dados a partir de 5000 subamostras. Por fim, atenta-se aos coeficientes de determinação (R^2) e ao tamanho do efeito (f^2).

A análise multigrupo (MGA) ou análise entre grupos, aplicada usando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), é um meio de testar grupos de dados predefinidos para determinar se há diferenças significativas em

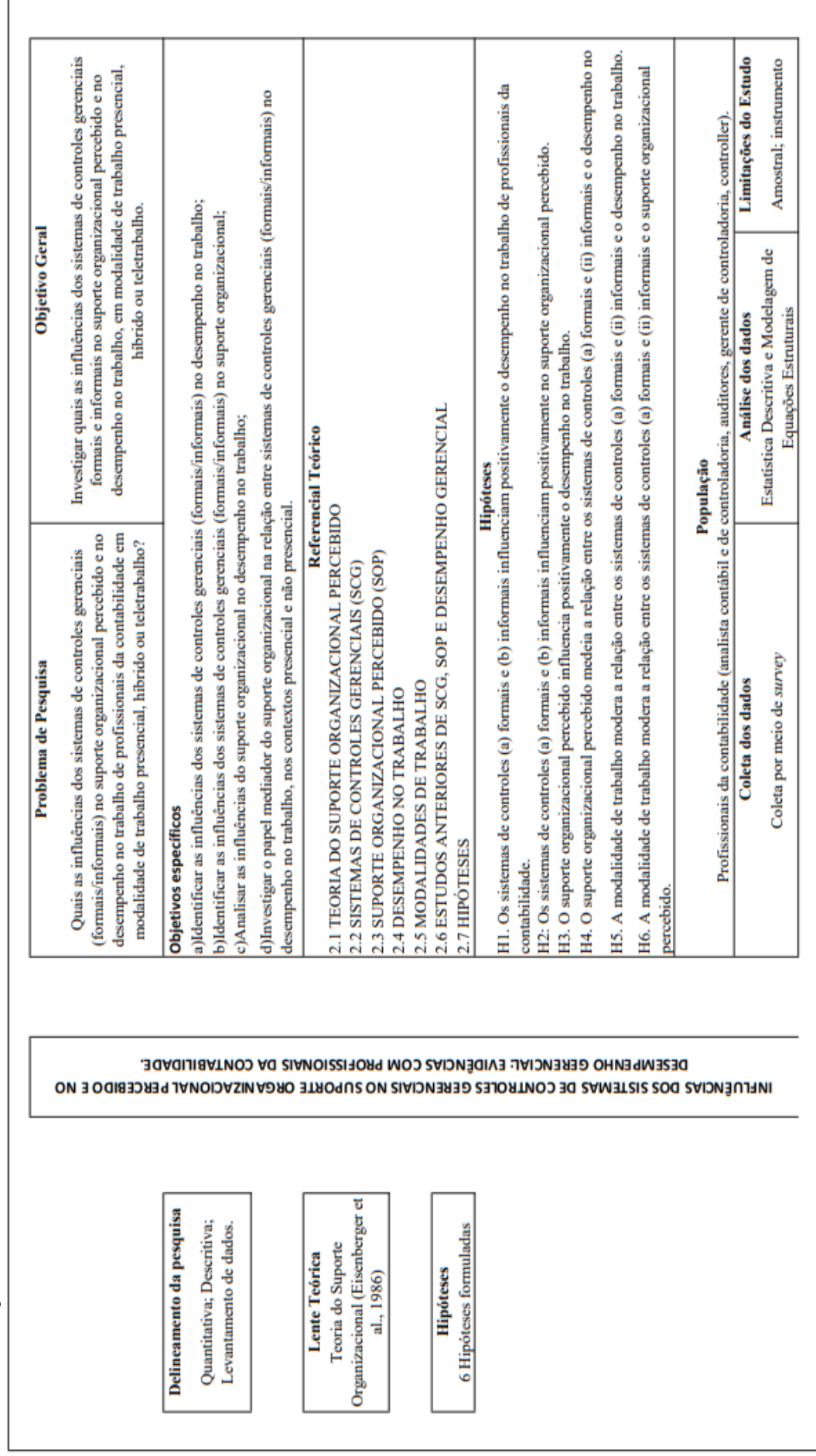
estimativas de parâmetros específicos entre grupos (Hair et al. 2014a; Henseler & Chin 2010). A aplicação da MGA permite de testar diferenças entre dois modelos idênticos para grupos diferentes.

A aplicação da abordagem de Henseler (2009) segue quatro etapas: 1) a amostra de dados é inicialmente separada conforme as categorias; 2) o procedimento de *Bootstrapping* é aplicado nas amostras de cada categoria, pelo que são obtidos os coeficientes de caminho; 3) os coeficientes de caminho são comparados em pares entre as categorias a fim de verificar em quais casos diferem; e 4) o número de casos diferentes é dividido pelo número total de comparações, em que resultados acima de 0,95 ou abaixo de 0,05 indicam diferenças significativas entre as amostras (Sarstedt et al., 2011). Na análise MGA o valor do coeficiente de caminho (β), indica os construtos mais importantes para cada grupo, enquanto o valor p indica se as diferenças existentes são ou não significativas.

3.7 DESENHO DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o desenho da pesquisa, responsável por garantir uma visualização dos elementos que compuseram este estudo. de forma que a Figura 3, sintetiza dessa maneira, toda essa trajetória.

Figura 3
Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O intuito do desenho de pesquisa é auxiliar na assimilação de todo o desenvolvimento do estudo.

|

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. Primeiramente, evidencia-se a descrição da amostra, apresentando informações como idade, gênero, tempo na organização e nível de formação dos respondentes. Na sequência, são exibidos os resultados da análise de agrupamento e estatística descritiva dos construtos. Posteriormente, faz-se a avaliação do modelo relacional da pesquisa, a partir do PLS-SEM dos modelos de análise estabelecidos para esta investigação, inferindo-se sobre os principais resultados. Por fim, promove-se a discussão dos resultados da pesquisa com os estudos carreados ao referencial teórico.

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Com o intuito de evidenciar o perfil dos respondentes, e possíveis influências que suas características pessoais e profissionais possam acarretar nas análises, buscou-se apresentar as diferenças e similaridades entre os respondentes, conforme delineados na Tabela 12:

Tabela 12

Descrição da amostra

<u>Gênero</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentual</u>	<u>Nível de Formação</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentual</u>
Feminino	155	58,71%	Técnico	1	0,38%
Masculino	109	41,29%	Graduação	144	54,55%
Total	264	100%	Pós-graduação		
			Lato Sensu	107	40,53%
			Mestrado	7	2,65%
			Doutorado	5	1,89%
			Total	264	100,00%
<u>Idade</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentual</u>	<u>Cargo dos respondentes</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentual</u>
Até 25 anos	67	25,38%	Analista	145	54,92%
De 26 a 30 anos	74	28,03%	Assistente ou auxiliar	51	19,32%
31 a 35 anos	56	21,21%	Supervisor, encarregado, coordenador	17	6,44%
36 a 40 anos	38	14,39%	Contador	25	9,47%
41 a 45 anos	21	7,95%	Consultor	15	5,68%
46 a 50 anos	3	1,14%	(contábil, fiscal, auditoria)		
51 a 60 anos	4	1,52%	Especialista	9	3,41%
Acima de 61 anos	1	0,38%			
Total	264	100%			
<u>Tempo na organização</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentual</u>			
Até 1 ano	70	26,52%			
De 1 ano a 3 anos	104	39,39%			
De 3 anos até 5 anos	35	13,26%			

De 5 anos até 8 anos	28	10,61%	Professor	2	0,76%
Acima de 8 anos	27	10,23%			
Total	264	100%	Total	264	100,00%

Nota 1: * contábil, financeiro, RH, fiscal, auditoria, controladoria e FP&A (Planejamento e Análise Financeira).

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados da Tabela 12 denotam a distribuição amostral em relação as características dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa. As evidências sugerem uma discrepância entre os gêneros dos respondentes, com 155 indivíduos do gênero feminino (58,71%) e 109 do gênero masculino (41,29%).

Com relação às faixas etárias, uma parcela significativa dos respondentes está entre 19 e 40 anos, com uma representatividade amostral de 89,02%. Essas faixas pertencem à geração Millenials (1981-1996) e a Geração Z (1997-2012), recém-formados, com idade inferior a 30 anos, compreendem 53,41% da amostra. Enquanto as faixas de 41 a 45 anos (7,95%); 46 a 50 (1,14%); 51 a 60 (1,52%) e acima de 60 anos (0,38%) são minoria. Jovens adultos com ensino superior em contabilidade são maioria na composição dos respondentes de cargos operacionais.

Quanto ao nível de formação dos respondentes, o mais recorrente é a graduação com 144 indivíduos (54,55%), em segundo lugar a especialização *Lato Sensu* com 107 respondentes (40,53%), seguido por mestrado/doutorado com 12 respondentes (4,55%), e, em menor proporção, o nível Técnico com 1 respondente (0,38%).

Os cargos com maior representação na amostra são: Analista (contábil, fiscal, auditoria, controladoria e FP&A) com 145 respostas (54,92%); Assistente/auxiliar (contábil, fiscal, financeiro, RH, auditoria e controladoria) com 51 repostas (19,32%); Supervisor, encarregado ou coordenador (contábil, fiscal, auditoria e controladoria) com 25 respondentes (9,47%); Contador, com 17 respostas (6,44%); Consultor (contábil, fiscal, auditoria) com 15 respostas (5,68%); Especialista (contábil, controladoria, fiscal) com 9 respostas (3,41%); e Professor com 2 respostas (0,76%).

Quanto ao tempo na organização, observa-se que 65,91% dos respondentes estão na organização há menos de 3 anos. 13,26% trabalham na organização há mais de 3 anos e menos de 5 anos. 10,61% tem entre 5 e 8 anos de atividade laboral na mesma organização, enquanto 10,23% integram o mesmo quadro de colaboradores há mais de 8 anos.

O instrumento de pesquisa perquiriu abertamente sobre o setor da organização em que o respondente trabalha, alguns responderam por setor e outros por segmento. 15 (5,68%) atuam no setor público (inclui Legislativo, Judiciário, e Educação Pública); 112

respondentes (42,42%) respondentes se identificaram como atuantes no setor de serviços de contabilidade, auditoria e consultoria; 59 respondentes (22,35%) atuam no setor industrial de energia, mineração, alimentício, construção civil e cosméticos; 7 (2,65%) atuam no terceiro setor; 7 (2,65%) respondentes identificaram-se como atuante na área de educação, destes apenas 2 identificaram-se como professores. 36 respondentes (13,64%) identificaram-se apenas como atuante no setor privado, e 24 respondentes (9,09%) identificaram-se apenas como segmento financeiro, de comércio e varejo. Outros 4 (1,52%) identificaram-se como pertencentes aos setores marítimo, transportes e de infraestrutura.

Dentre as principais responsabilidades do cargo, os respondentes descreveram: Recepção de documentos fiscais, análise e fechamento fiscal; apuração de impostos; entrega de obrigações acessórias (ECD e ECF); conciliação de contas; consolidação e análise de demonstrações financeiras; acompanhamento de custos diretos e indiretos; acompanhamento de *KPI's* mensais; operações de contas a pagar e receber; lançamentos contábeis; fechamento de balanço patrimonial; controle do imobilizado; elaboração e conferência da folha de pagamento; elaboração e análise de indicadores financeiros; auditoria de controles e processos, elaboração de relatórios de auditoria; coordenação de tarefas e metas de equipes.

Dos 264 respondentes, 121 estão na modalidade presencial de trabalho, 103 estão na modalidade híbrida e 40 na modalidade remota. Dos 103 respondentes da modalidade híbrida, 20 estão em escala 1 por 4 (1 remoto e 4 presenciais); 39 estão em escala 2 por 3 (2 dias remotos e 3 presenciais); 21 estão em escala 3 por 2 (3 dias remotos e 2 presenciais); 10 estão em escala 4 por 1 (4 dias remotos e 1 presencial); por fim, 13 respondentes declaram não ter uma escala fixa. Observa-se que o grupo em modalidade híbrida possui uma quantidade maior dos que trabalham presencialmente mais dias na semana (59) e do que os que trabalham a maior parte da escala remotamente (31).

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

As análises de estatística descritiva enfatizaram os pontos mínimos e máximos, a média, desvio padrão, assimetria e curtose dos indicadores, a fim de sintetizar os dados encontrados e descrever suas relações (Fávero & Belfiore, 2017). Apresenta-se na Tabela 13 os resultados do construto de sistemas de controles gerenciais, com as dimensões formal e informal.

Tabela 13
Análise descritiva dos dados

Indicador	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Curtose	Assimetria
SCG1	3,852	4.000	1.000	5.000	0,931	0,429	-0,836
SCG2	3,748	4.000	1.000	5.000	10,130	-0,069	-0,839
SCG3	3,981	4.000	1.000	5.000	0,941	1,040	-1037,000
SCG4	3,970	4.000	1.000	5.000	0,881	0,406	-0,856
SCG5	3,704	4.000	1.000	5.000	0,974	-0,442	-0,585
SCG6	3,737	4.000	1.000	5.000	1,019	-0,025	-0,743
SCG7	3,856	4.000	1.000	5.000	0,897	0,691	-0,856
SCG8	3,807	4.000	1.000	5.000	0,907	0,719	-0,868
SCG9	3,659	4.000	1.000	5.000	0,975	-0,300	-0,575
SCG10	3,289	3.000	1.000	5.000	1,091	-0,687	-0,250
SCG11	3,519	4.000	1.000	5.000	1,131	-0,586	-0,502
SCG12	3,404	4.000	1.000	5.000	1,070	-0,631	-0,313
SCG13	3,852	4.000	1.000	5.000	1,047	0,027	-0,829
SCG14	3,830	4.000	1.000	5.000	1,037	0,288	-0,817
SCG15	3,248	3.000	1.000	5.000	0,955	-0,300	-0,105
SCG16	4,048	4.000	1.000	5.000	0,928	1,047	-1048,000
SCG17	3,822	4.000	1.000	5.000	0,988	0,495	-0,865
SCG18	3,452	4.000	1.000	5.000	1,076	-0,525	-0,349

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da Tabela 13, é possível observar que os indicadores de ambas as dimensões de SCG apresentaram maior grau de discordância possuindo seu mínimo e máximo nos pontos extremos, discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Essa evidência sugere que, de acordo com a percepção dos respondentes, os SCG não são implementados e utilizados de forma padronizada nas organizações, sejam mecanismos formais ou informais.

Na Tabela 14 são apresentados os resultados do construto de suporte organizacional percebido (SOP), composto por 5 itens demonstradas pelos 6 indicadores SOP1 a SOP6:

Tabela 14
Descritiva dos indicadores de SOP

Indicador	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Curtose	Assimetria
SOP1	3,741	4.000	1.000	5.000	1,170	-0,467	-0,738
SOP2	3,552	4.000	1.000	5.000	1,239	-0,846	-0,530
SOP3	3,959	4.000	1.000	5.000	1,005	0,350	-0,910
SOP4	3,841	4.000	1.000	5.000	1,008	0,516	-0,899
SOP5	3,500	4.000	1.000	5.000	1,198	-0,746	-0,442

SOP6	3,559	4.000	1.000	5.000	1,143	-0,714	-0,379
------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O construto do Suporte organizacional percebido é mensurado pela escala breve de apoio gerencial aos teletrabalhadores, que questionou a percepção dos respondentes sobre o tratamento positivo da organização em termos de equidade, condições de trabalho e de supervisão nas relações. O item SOP1 perquire sobre o Feedback objetivo; os itens SOP2 e SOP3 medem, respectivamente, atribuição e acompanhamento de metas; o item SOP4 inquire sobre a orientação para tarefas e apoio recebida do superior imediato; os itens SOP5 e SOP6, questionam respectivamente sobre a preocupação com o bem-estar e a infraestrutura adequada para o trabalho.

A partir da Tabela 14, é possível observar que todos os indicadores do SOP apresentaram maior grau de discordância tendo seu mínimo e máximo nos pontos extremos, discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Isto sugere que o suporte organizacional percebido pelos respondentes carece de implementação e uso por parte das organizações, enquanto outros utilizam o SOP como uma importante intervenção gerencial, capaz de minimizar os comportamentos negativos dos funcionários (Aubé et al. (2007; Ridwan et al., 2020; Li et al., 2020).

Na Tabela 15 são apresentados os resultados do construto de desempenho individual no trabalho composto por 3 dimensões exibidas conforme a legenda: Desempenho de Tarefas (DT) com cinco indicadores; Desempenho Contextual (DC) com oito indicadores; Comportamento de Trabalho Contraproducente (CTC) com cinco indicadores:

Tabela 15

Descritiva dos indicadores de desempenho

Indicador	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Curtose	Assimetria
DT1	4,319	4.000	2.000	5.000	0,742	0,248	-0,864
DT2	3,881	4.000	1.000	5.000	0,861	0,507	-0,679
DT3	4,319	4.000	2.000	5.000	0,742	0,248	-0,864
DT4	4,137	4.000	1.000	5.000	0,834	1,421	-1032,000
DT5	4,048	4.000	2.000	5.000	0,726	-0,208	-0,366
DC1	3,744	4.000	1.000	5.000	1,121	-0,513	-0,609
DC2	3,822	4.000	1.000	5.000	1,115	-0,054	-0,806
DC3	3,730	4.000	1.000	5.000	1,131	-0,264	-0,705
DC4	3,581	4.000	1.000	5.000	1,036	-0,431	-0,380
DC5	3,815	4.000	1.000	5.000	1,031	-0,166	-0,623

DC6	3,381	4.000	1.000	5.000	1,154	-0,761	-0,333
DC7	3,511	4.000	1.000	5.000	1,176	-0,816	-0,350
DC8	3,830	4.000	1.000	5.000	1,174	-0,335	-0,770
CTC1	3,885	4.000	1.000	5.000	1,060	0,061	-0,838
CTC2	4,315	5.000	1.000	5.000	0,899	2,049	-1463,000
CTC3	4,156	4.000	1.000	5.000	0,977	0,794	-1157,000
CTC4	3,493	4.000	1.000	5.000	1,219	-0,571	-0,580
CTC5	3,593	4.000	1.000	5.000	1,272	-0,61	-0,664

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os indicadores do construto de Desempenho Individual no trabalho questionam sobre a eficácia com que os indivíduos realizam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização (DT); adotam comportamentos que não são formalmente prescritos para o trabalho, mas que contribuem para a eficácia organizacional (DC) e praticam comportamentos individuais que prejudicam o bem-estar e os interesses da organização (CTC). Os indicadores da dimensão CTC contam com uma escala reversa de cinco pontos entre nunca (1) e frequentemente (5).

Com exceção dos indicadores DT1, DT3 e DT5, que evidenciaram um grau de discordância entre às vezes (2) e sempre (5), os indicadores de desempenho de tarefas (DT) e desempenho contextual (DC) apresentaram maior grau de discordância tendo seu mínimo e máximo nos pontos extremos, raramente (1) e sempre (5). No entanto, as médias dos indicadores oscilaram entre 3 (regularmente) e 4 (frequentemente). Com base nesses resultados, é possível inferir que os parâmetros de desempenho de tarefas e contextual são percebidos de modo uniforme para os respondentes da amostra, e atendidos de regularmente, em média. As médias dos indicadores CTC oscilaram entre 3 (às vezes) e 4 (regularmente), o que pode implicar na percepção de que os comportamentos contraproducentes no trabalho são inerentes às rotinas organizacionais.

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração

A análise por meio do modelo MEE deve ocorrer em duas etapas, análise do modelo de mensuração e análise do modelo estrutural (Hair Jr et al., 2022). A análise do modelo de mensuração é realizada no primeiro momento para averiguar a adequação das mensurações das variáveis latentes do modelo (Hair Jr et al., 2022), e compreende a

avaliação da consistência interna, das validades convergentes e discriminante dos construtos de sistemas de controles gerenciais (formais e informais), suporte organizacional percebido e desempenho individual no trabalho. Nesta etapa atribuiu-se aos construtos os indicadores utilizados, de acordo com a propostas deste estudo, e então foram verificadas as cargas fatoriais e suas variâncias médias.

Condizente a validade discriminante, Henseler et al. (2015) propuseram três medidas, sendo elas: cargas transversais (*Cross Loadings*), que deve apresentar a carga externa dos indicadores associados aos construtos superior as cargas dos demais construtos; o critério de Fornell e Larcker (1981), responsável por comparar a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) e correlações de variáveis latentes; e *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT). A VME de cada construto deve se apresentar maior que os valores de suas correlações com demais construtos do modelo Hair Jr. et al (2022). A partir desta etapa, Hair Jr. et al (2022) aconselha que antes de se eliminar os indicadores do modelo, é necessário avaliar seu efeito em relação ao conteúdo pesquisado. Para isso, os autores sugerem que, mesmo que as cargas sejam consideradas fracas, deve-se avaliar as cargas relativas para exclusão, e qualquer carga abaixo de 0,40 deve ser eliminada prontamente do modelo.

A partir do modelo inicial proposto por este estudo, a validade discriminante foi avaliada pela matriz de cargas cruzadas (*cross loadings*), alinhada com a VME. Durante essa análise verificou-se que alguns indicadores apresentaram cargas abaixo do esperado. Na Tabela 16 são apresentados os indicadores com cargas que não justificam sua permanência no modelo:

Tabela 16
Indicadores excluídos

Indicadores	CTC	DC	DT	SCG Formais	SCG Informais
CTC1	0,607	-0,105	0,024	0,176	0,117
CTC2	0,658	-0,019	0,151	0,114	0,088
DC1	-0,166	0,448	0,052	-0,010	-0,026
DC2	0,001	0,624	0,221	0,155	0,141
DC4	0,047	0,565	0,205	0,034	0,065
DC5	-0,042	0,666	0,229	0,131	0,083
DC6	-0,004	0,640	0,235	0,105	0,067
DT3	0,070	0,325	0,667	0,190	0,203
SCG1	0,175	0,200	0,212	0,589	0,378
SCG3	-0,024	0,112	0,082	0,323	0,247

SCG4	0,179	0,151	0,161	0,579	0,291
SCG6	0,238	0,052	0,175	0,632	0,364
SCG7	0,086	0,085	0,027	0,489	0,345
SCG10	0,229	0,224	0,124	0,561	0,644
SCG15	0,133	0,153	0,098	0,256	0,436

Nota 2: CTC - comportamentos de trabalho contraproducentes; DC – Desempenho contextual; DT – Desempenho de tarefas; SCG – Sistemas de Controles Gerenciais; SOP – Suporte Organizacional Percebido.
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A identificação resultou no modelo final que apontou, após exclusão dos indicadores, a validade convergente na tabela 17:

Tabela 17

Matriz de cargas cruzadas

Indicadores	CTC	DC_	DT	SC Formais	SG Informais	SOP
CTC3	0,771	0,142	0,156	0,206	0,169	0,253
CTC4	0,826	0,004	0,057	0,160	0,219	0,237
CTC5	0,827	0,033	0,071	0,202	0,240	0,296
DC3	-0,012	0,723	0,141	0,128	0,115	0,149
DC7	0,060	0,802	0,182	0,243	0,192	0,210
DC8	0,086	0,797	0,085	0,212	0,292	0,228
DT1	0,037	0,109	0,816	0,203	0,100	0,247
DT2	0,144	0,158	0,728	0,060	0,042	0,111
DT4	0,137	0,124	0,773	0,211	0,041	0,192
DT5	0,054	0,151	0,673	0,106	0,058	0,142
SCG2	0,240	0,227	0,127	0,742	0,454	0,455
SCG5	0,219	0,173	0,284	0,770	0,365	0,429
SCG8	0,102	0,220	0,139	0,805	0,451	0,465
SCG9	0,165	0,198	0,134	0,807	0,416	0,472
SCG11	0,123	0,294	-0,001	0,409	0,774	0,473
SCG12	0,206	0,125	0,086	0,463	0,767	0,451
SCG13	0,215	0,157	0,065	0,434	0,707	0,394
SCG14	0,247	0,167	0,020	0,351	0,752	0,402
SCG16	0,110	0,241	0,095	0,321	0,698	0,321
SCG17	0,228	0,233	0,067	0,395	0,789	0,340
SCG18	0,242	0,242	0,124	0,452	0,772	0,380
SOP1	0,243	0,254	0,170	0,604	0,489	0,771
SOP2	0,287	0,117	0,196	0,395	0,395	0,744
SOP3	0,239	0,195	0,153	0,330	0,364	0,767
SOP4	0,223	0,176	0,230	0,534	0,359	0,771
SOP5	0,331	0,257	0,198	0,436	0,436	0,864
SOP6	0,215	0,217	0,231	0,401	0,432	0,799

Nota 3: CTC- comportamentos de trabalho contraproducentes; DC – Desempenho contextual; DT – Desempenho de tarefas; SCG – Sistemas de Controles Gerenciais; SOP – Suporte Organizacional Percebido.
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível observar no modelo final que apenas o indicador SCG16 (0,698) não possui uma carga fatorial superior a 0,70 como Hair et al. (2022) recomenda. Porém, considerando a aproximação do valor do indicador ao valor recomendado, bem como a presença de validade discriminante, convergente e consistência interna apresentada pelo construto SCG, optou-se por sua permanência no modelo.

A confirmação da validade discriminante, conforme o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), é apresentada pela 18:

Tabela 18 -
Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

	CTC	DC	DT	SCG Formais	SGC Informais	SOP
CTC						
DC	0,115					
DT	0,176	0,259				
SCG Formais	0,304	0,339	0,251			
SGC Informais	0,322	0,329	0,119	0,648		
SOP	0,402	0,319	0,282	0,688	0,595	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os valores de HTMT obtidos são menores que um, portanto a validade discriminante entre os pares de variáveis latentes é válida, considerando um limite de 0,85 para construtos de conceitos semelhantes (Kline, 2011) e 0,95 para construtos de conceitos diferentes (Gold et al, 2001).

Realizados os testes indicados para avaliação do modelo, conforme descritos na Tabela 19, foram consideradas satisfatórias a validade convergente, a validade discriminante e a consistência interna. Os critérios para aceitação estão representados a seguir:

Tabela 19
Fiabilidade e validade dos construtos

Painel A – Validade discriminante – Fornell e Larcker						
Variável Latente	CTC	DC	DT	SCG FORMAIS	SGC INFORMAIS	SOP
CTC	0,809					
DC	0,071	0,775				
DT	0,115	0,169	0,749			
SCG FORMAIS	0,235	0,262	0,220	0,782		
SGC	0,261	0,278	0,085	0,539	0,752	

INFORMAIS						
SOP	0,326	0,261	0,250	0,583	0,528	0,787
Painel B						
α de Cronbach	0,736	0,683	0,752	0,787	0,872	0,877
rho_A	0,744	0,703	0,788	0,787	0,875	0,883
Fiabilidade composta	0,850	0,818	0,836	0,863	0,901	0,907
VME	0,654	0,600	0,561	0,611	0,565	0,620

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme se verifica na Tabela 19 (Painel A), a VME de cada construto deve se apresentar maior que os valores de suas correlações com demais construtos do modelo Hair Jr. et al (2022). A Tabela 19 (Painel B) apresenta também os critérios de validade discriminante são os valores do coeficiente de correlação superior a 0,70; a variância média extraída acima de 0,50 e o α de *Cronbach* acima de 0,70, assim a fiabilidade composta e a validez dos constructos foram confirmadas.

O modelo apresentado é considerado reflexivo. Visto que os critérios de validação do modelo se apresentaram aceitáveis, partiu-se para a avaliação do modelo estrutural, dando sequência as etapas da análise por modelagem de equações estruturais.

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Validado o modelo de mensuração, as análises partem para a avaliação do modelo estrutural, que envolve averiguar a presença de multicolinearidade por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF); a significância estatística dos caminhos estruturais, encontrada por meio de *Bootstrapping*, procedimento com nível de confiança ajustado de viés, que realiza teste bicaudal nos dados a partir de 5000 subamostras. Por fim, atenta-se aos coeficientes de determinação (R^2), que se refere ao poder preditivo do modelo de mensuração e ao tamanho do efeito (f^2), refere-se à contribuição dos construtos para o R^2 .

Os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) são apresentados no Anexo 1. Tendo em vista que os valores do VIF se apresentaram menores que 5 e maiores que 0,20, é checada a ausência de multicolinearidade no modelo.

Partiu-se para a análise do R^2 e do R^2 ajustado, com intuito de averiguar a capacidade explicativa do modelo em relação as variáveis latentes, dados apresentados conforme tabela 20:

Tabela 20

Capacidade explicativa do modelo

Construto	CTC	DC	DT	SOP
R quadrado	0,118	0,103	0,079	0,404
R quadrado ajustado	0,108	0,092	0,068	0,400

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo apresentou valores de R^2 considerados adequados. Assim observa-se que o coeficiente de explicação do modelo satisfaz os parâmetros explicativos, apresentando coeficiente alto para suporte organizacional percebido (SOP) e coeficientes baixos para as três dimensões do desempenho individual (CTC, DC e DT).

Em seguida verifica-se os caminhos estruturais e sua significância estatística, ocorrente por meio da realização de bootstrapping corrigido de viés, com teste bicaudal e submetido a 5.000 subamostras (samples); o tamanho dos efeitos, pelo valor do f^2 . Esse processo foi adotado de acordo com recomendações descritas por Hair et al. (2022). Os resultados desse processo se encontram nas Tabelas 21 e 22:

Tabela 21

Tamanho de efeito

Caminhos estruturais	f^2
SCG FORMAIS > CTC	0,949
SCG FORMAIS > DC	0,581
SCG FORMAIS > DT	0,455
SCG FORMAIS > SOP	0,003
SGC INFORMAIS > CTC	0,519
SGC INFORMAIS > DC	0,377
SGC INFORMAIS > DT	0,548
SGC INFORMAIS > SOP	0,024
SOP > CTC	0,122
SOP > DC	0,592
SOP > DT	0,183

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os tamanhos dos efeitos propostos pelo modelo (f^2), é possível verificar que os SCG formais possuem forte poder explicativo para o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,949$), para o desempenho contextual ($f^2 = 0,581$) e para o comportamento de trabalho contraproducente ($f^2 = 0,455$), ao passo que possui um pequeno poder explicativo para o suporte organizacional percebido ($f^2 = 0,003$).

Os SCG informais possuem forte poder explicativo para o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,519$), para o desempenho contextual ($f^2 = 0,377$) e para o comportamento de

trabalho contraproducente ($f^2 = 0,548$), ao passo que possui um pequeno poder explicativo para o suporte organizacional percebido ($f^2 = 0,024$). A variável de suporte organizacional percebido possui pequeno poder explicativo para o comportamento de trabalho contraproducente ($f^2 = 0,122$), forte poder explicativo para o desempenho contextual ($f^2 = 0,592$) e médio poder explicativo para o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,183$).

Tabela 22
Resultados modelo estrutural (Efeitos diretos)

Caminhos estruturais	β	<i>t value</i>	<i>p value</i>	<i>Hipótese</i>
SCG FORMAIS > CTC	0,027	0,315	0,752	H1a
SCG FORMAIS > DC	0,110	1,293	0,196	H1a
SCG FORMAIS > DT	0,153	1,570	0,117	H1a
SCG FORMAIS > SOP	0,420	7,446	0,000***	H2a
SGC INFORMAIS > CTC	0,114	1,458	0,145	H1b
SGC INFORMAIS > DC	0,158	1,907	0,057**	H1b
SGC INFORMAIS > DT	-0,114	1,322	0,186	H1b
SGC INFORMAIS > SOP	0,302	5,204	0,000***	H2b
SOP > CTC	0,250	3,445	0,001***	H3
SOP > DC	0,114	1,277	0,202	H3
SOP > DT	0,221	3,002	0,003***	H3

Nota 4: f^2 : Tamanho do efeito. Amostra Original (β): Coeficiente estrutural. t-value: valores de distribuição do teste t de Student. p-value: probabilidade de significância. ***: Resultado com nível de significância de 1%. **: Resultado com nível de significância de 5%. *: Resultado com nível de significância de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos valores de p encontrados, os SCG formais não têm uma relação direta significativa com as três dimensões de desempenho: desempenho de tarefas ($\beta = 0,153$; p-value = 0,752), para o desempenho contextual ($\beta = 0,110$; p-value = 0,196) e para o comportamento de trabalho contraproducente ($\beta = 0,027$; p-value = 0,117). Portanto, a hipótese H1a foi rejeitada.

Os SCG informais não têm uma relação direta significativa com as duas dimensões de desempenho individual: desempenho de tarefas ($\beta = -0,114$; p-value = 0,145) e para o comportamento de trabalho contraproducente ($\beta = 0,114$; p-value = 0,186). No entanto, apresenta uma relação significativa em relação ao desempenho contextual ($\beta = 0,158$; p-value = 0,057), num nível de significância de 10%. Ainda assim, a hipótese H1b não foi suportada.

As dimensões formais ($\beta = 0,420$, p-value > 0,000) e informais ($\beta = 0,302$, p-value > 0,000) dos sistemas de controles gerenciais têm influências significativas na variável de suporte organizacional percebido, corroborando as discussões em torno das hipóteses H2a

e H2b. Isto denota que os SCG formais e informais exercem efeitos diretos e positivos na percepção de suporte organizacional. Destaca-se ainda que não há multicolinearidade em ambas as hipóteses H2a (1,410) e H2b (1,410).

O SOP tem uma relação direta significativa com as dimensões de desempenho de tarefas ($\beta = 0,250$, $p\text{-value} > 0,001$) e comportamento de trabalho contraproducente ($\beta = 0,221$, $p\text{-value} > 0,003$). Todavia, o SOP não tem uma relação direta significativa com o desempenho contextual ($\beta = 0,114$, $p\text{-value} > 0,202$), razão pela qual a hipótese H3 foi rejeitada.

Após a análise das relações diretas, partiu-se para as análises de mediação do modelo de pesquisa, os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 23.

Tabela 23
Resultados do modelo estrutural (Efeitos da mediação)

Caminhos estruturais	β	<i>t value</i>	<i>p value</i>	<i>Hipótese</i>
SCG FORMAIS > SOP > CTC	0,105	3,206	0,001***	H4a
SGC INFORMAIS > SOP > CTC	0,076	2,686	0,007***	H4b
SCG FORMAIS > SOP > DC	0,048	1,269	0,204	H4a
SGC INFORMAIS > SOP > DC	0,034	1,185	0,236	H4b
SCG FORMAIS > SOP > DT	0,093	2,837	0,005***	H4a
SGC INFORMAIS > SOP > DT	0,067	2,433	0,015**	H4b

Nota 5: f^2 : Tamanho do efeito. Amostra Original: Coeficiente estrutural. *t*-value: valores de distribuição do teste *t* de Student. *p*-value: probabilidade de significância. ***: Resultado com nível de significância de 1%. **: Resultado com nível de significância de 5%. *: Resultado com nível de significância de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

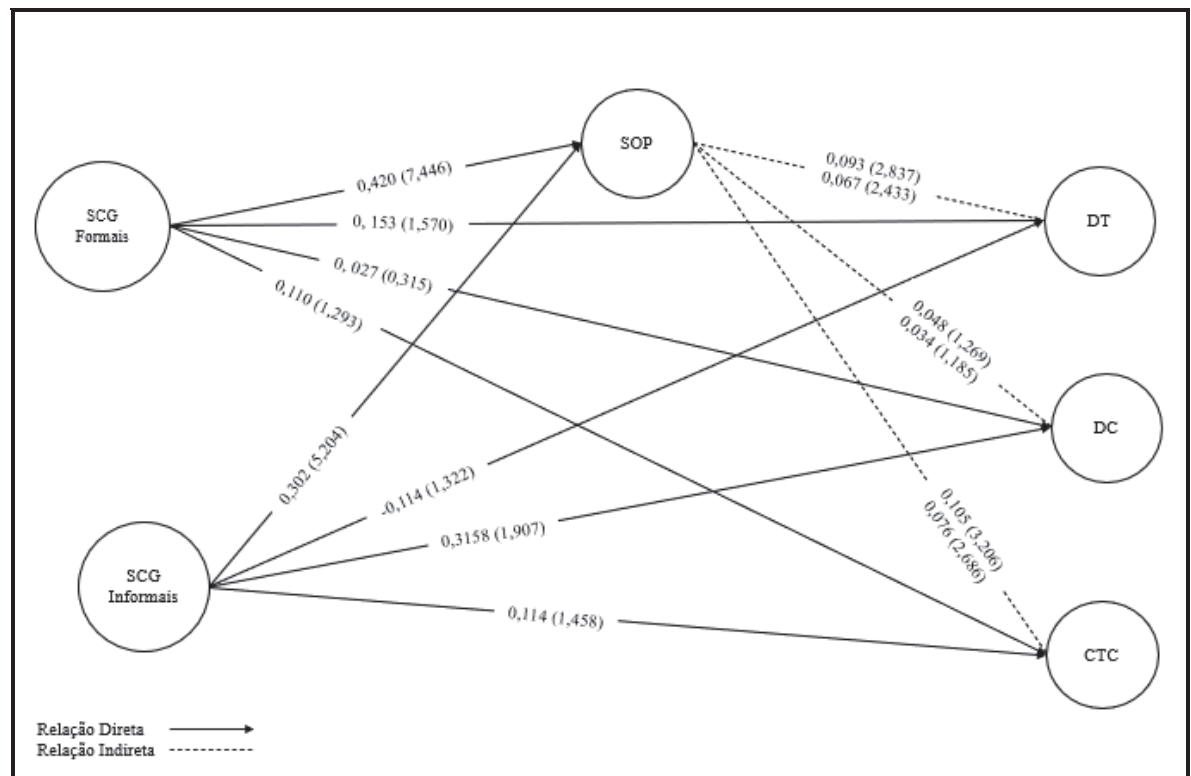
A hipóteses H4a testou as relações entre os SCG formais e as três dimensões do desempenho individual – tarefas, contextual e comportamento contraproducentes – mediadas pelo SOP. Os valores de *p* encontrados confirmam que ocorre a mediação entre SCG formais e desempenho de tarefas ($p\text{-value} = 0,005$) e comportamentos de trabalho contraproducentes ($p\text{-value} = 0,001$). Porém, o SOP não medeia a relação entre SCG Formal e desempenho contextual ($p\text{-value} = 0,204$). Portanto, a hipótese H4a não foi aceita.

A hipóteses H4b testou as relações entre os SCG informais e as três dimensões do desempenho individual – tarefas, contextual e comportamento contraproducentes – mediadas pelo SOP. O SOP demonstrou um papel mediador entre SCG informais e desempenho de tarefas ($p\text{-value} = 0,015$) e comportamentos de trabalho contraproducentes ($p\text{-value} = 0,007$), num nível de significância de 5% e 10%, respectivamente. No entanto, a mediação não se confirmou entre o SCG Informal e o desempenho contextual ($p\text{-value} = 0,236$), razão pela qual a hipótese H4b foi aceita apenas parcialmente.

Em que pese as hipóteses que testaram as relações de mediação tenham sido rejeitadas, os achados relatados permitem inferir que o SOP exerce um papel relevante na relação entre os sistemas de controle gerenciais e o desempenho individual de nível operacional (DT e CTC). A influência do SOP sobre o desempenho de tarefas e o comportamento contraproducente é tão significativa diretamente, quanto é na função mediadora. Logo, o suporte oferecido pelo gestor intermediário ao funcionário é capaz de esclarecer as metas de desempenho impostas pelos sistemas de controles gerenciais, assim como deixar claro o comportamento considerado prejudicial para a organização.

O modelo e os coeficientes de caminhos, sintetizando as informações contidas na Tabela 23, são apresentados na Figura 4:

Figura 4 - Modelo estrutural (Estimativa de caminhos)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

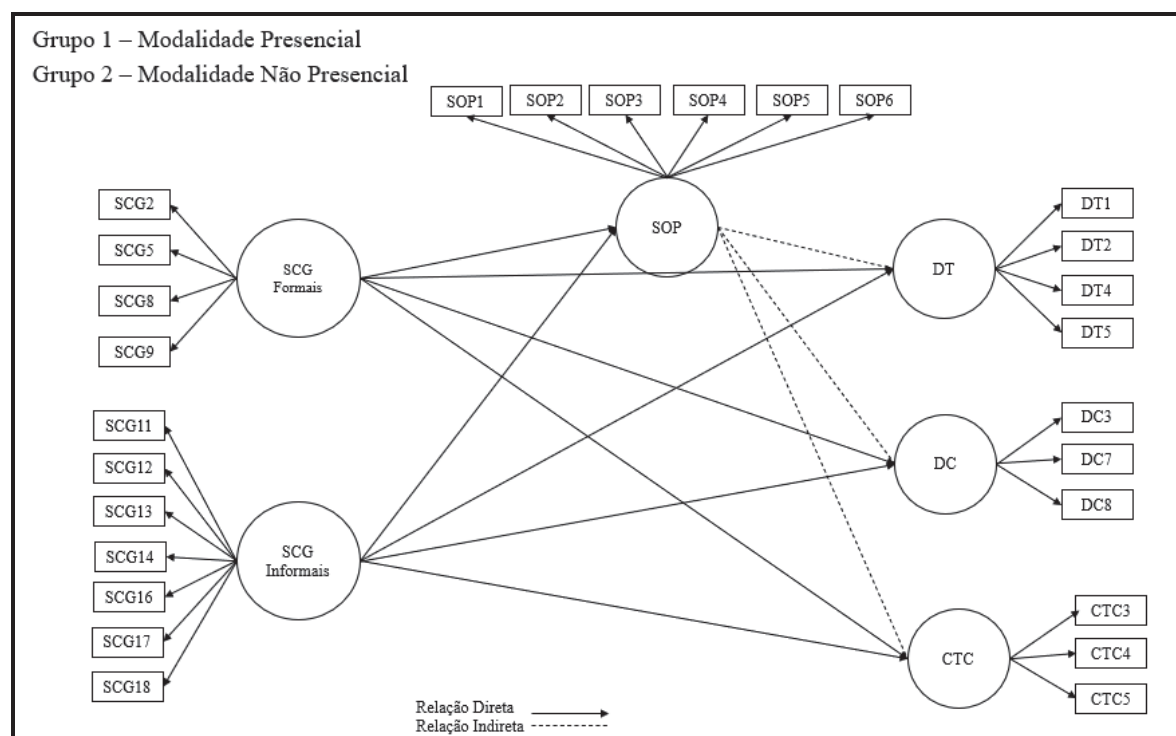
Na sequência, são apresentados os resultados da análise multigrupo.

4.3.3 Análise Multigrupo

Este estudo propôs avaliar o modelo estrutural utilizando as modalidades de trabalho presencial e não presencial (remoto e híbrido) como moderadora categórica do

modelo. Para isso, foram comparados grupos de respondentes em modalidade presencial de trabalho e de respondentes em modalidades não presenciais de trabalho para identificar se há diferenças significativas entre ambos os grupos sobre as relações teóricas propostas pelo modelo estrutural. Este passo pode ser visualizado na figura 5:

Figura 5
Invariância configural dos grupos



A capacidade de identificar a presença ou ausência de diferenças multigrupo pode ser baseada em um resultado de *bootstrapping* ou permutação para cada grupo. A análise multigrupo de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-MGA) pode ser instrumental, portanto, na identificação de diferenças entre grupos especificados a priori dentro do conjunto de dados (por exemplo, Hair et al., 2014a; Horn & McArdle, 1992; Keil et al., 2000). Esta análise tem o objetivo de avaliar se as relações entre os construtos (coeficientes estruturais) variam dependendo do grupo (Hair Jr. et al., 2016).

Em seguida, verifica-se os caminhos estruturais e sua significância estatística, por meio da realização de *bootstrapping Multi-Group Analysis* (MGA), com teste bicaudal e submetido a 5.000 subamostras (samples); o valor beta do coeficiente de caminho mede a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente. O valor de um coeficiente de caminho é geralmente entre -1 e +1. Quando o valor de coeficiente de

caminho está mais próximo de -1, indica uma forte relação negativa. Em contrapartida, um valor de coeficiente de caminho mais próximo de +1 indica uma forte relação positiva. Os resultados desse processo se encontram na Tabela 24:

Tabela 24
Teste de hipótese (MGA)

Painel A – Presencial					
Caminhos estruturais	β	Desv. Padrão	t-value	p-value	Hipótese
SCG Formais > CTC	0,030	0,141	0,216	0,829	H5a
SCG Formais > DC	0,159	0,137	1,163	0,245	
SCG Formais > DT	0,157	0,273	0,577	0,564	
SGC Informais > CTC	0,078	0,129	0,604	0,546	H5b
SGC Informais > DC	0,185	0,146	1,269	0,205	
SGC Informais > DT	-0,083	0,232	0,356	0,722	
SCG Formais > SOP > CTC	0,098	0,042	2,31	0,021**	
SCG Formais > SOP > DC	0,015	0,055	0,271	0,787	
SCG Formais > SOP > DT	0,047	0,063	0,744	0,457	
SGC Informais > SOP > CTC	0,104	0,051	2,065	0,039**	
SGC Informais > SOP > DC	0,016	0,062	0,258	0,796	
SGC Informais > SOP > DT	0,05	0,073	0,685	0,493	
SGC Formais > SOP	0,361	0,079	4,580	0,000*	H6a
SGC Informais > SOP	0,385	0,086	4,464	0,000*	H6b
Painel B - Não Presencial					
Caminhos estruturais	β	Desv. Padrão	t-value	p-value	
SCG Formais > CTC	0,055	0,114	0,481	0,630	H5a
SCG Formais > DC	0,109	0,099	1,099	0,272	
SCG Formais > DT	0,184	0,095	1,942	0,052	
SGC Informais > CTC	0,115	0,104	1,102	0,270	H5b
SGC Informais > DC	0,156	0,098	1,589	0,112	
SGC Informais > DT	-0,031	0,089	0,353	0,724	
SCG Formais > SOP > CTC	0,115	0,057	2,005	0,045**	
SCG Formais > SOP > DC	0,088	0,047	1,863	0,062	
SCG Formais > SOP > DT	0,131	0,047	2,765	0,006***	
SGC Informais > SOP > CTC	0,061	0,037	1,643	0,100*	
SGC Informais > SOP > DC	0,047	0,027	1,694	0,090*	
SGC Informais > SOP > DT	0,069	0,03	2,29	0,022**	
SCG Formais > SOP	0,457	0,078	5,867	0,000***	H6a
SGC Informais > SOP	0,241	0,072	3,326	0,001***	H6b

Nota 6: f²: Tamanho do efeito. Amostra Original: Coeficiente estrutural. t-value: valores de distribuição do teste t de Student. p-value: probabilidade de significância. ***: Resultado com nível de significância de 1%. **: Resultado com nível de significância de 5%. *: Resultado com nível de significância de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nesta pesquisa a abordagem de Henseler (2009) foi considerada mais robusta entre as alternativas disponíveis, conforme Hair et al. (2016). A aplicação desta abordagem segue quatro etapas: 1) a amostra de dados é inicialmente separada conforme as categorias; 2) o procedimento de *Bootstrapping* é aplicado nas amostras de cada categoria, pelo que são obtidos os coeficientes de caminho; 3) os coeficientes de caminho são comparados em pares entre as categorias a fim de verificar em quais casos diferem; e 4) o número de casos diferentes é dividido pelo número total de comparações, em que resultados acima de 0,95 ou abaixo de 0,05 indicam diferenças significativas entre as amostras (Sarstedt et al., 2011). Na análise MGA o valor do coeficiente de caminho (β), indica os construtos mais importantes para cada grupo, enquanto o valor p indica se as diferenças existentes são ou não significativas.

No que se refere as modalidades de trabalho, presencial e não presencial (remota e híbrida), a influência dos SCG formais e informais sobre o SOP é significativa para ambos os grupos. Esses resultados corroboraram as hipóteses H6a e H6b. Conforme os resultados, é possível inferir que os SCG influenciam na percepção de suporte tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade remota e híbrida de trabalho. No entanto, a influência dos SCG formais sobre o SOP ($\beta = 0,457$; p-value= 0,000) é percebida de forma mais contundente pelo grupo de respondentes em modalidades não presenciais. O grupo de trabalhadores presenciais percebem mais a influência dos SCG Informais no SOP ($\beta = 0,385$; p-value= 0,000).

Observa-se ainda, que para os respondentes de ambas das modalidades presencial e não presencial não é significativa a influência exercida pelos SCG nas três dimensões de desempenho (tarefas, contextual e comportamentos contraproducentes). Infere-se que a relação entre SCG e desempenho individual não é afetada pela modalidade de trabalho em que o funcionário está inserido. Portanto, as hipóteses H5a e H5b não foram suportadas pelos resultados do estudo.

Os SCG formais e informais só exercem uma influência significativa sobre as dimensões de desempenho individual, quando mediados pela percepção de suporte organizacional, em ambos os grupos. A importância dos SCG formais para evitar comportamentos contraproducentes só foi significativa para ambos os grupos mediante a percepção de suporte organizacional, embora para o grupo em modalidade não presencial ($\beta = 0,115$; p-value= 0,045) essa relação tenha sido mais forte do que no grupo presencial ($\beta = 0,098$; p-value= 0,021). Já a importância do SCG Informal para evitar comportamentos

contraproducentes, por intermédio do SOP, foi significativa apenas para o grupo em modalidade presencial de trabalho ($\beta = 0,104$; $p\text{-value} = 0,039$).

Os SCG formais ($\beta = 0,131$; $p\text{-value} = 0,006$) e informais ($\beta = 0,069$; $p\text{-value} = 0,022$) se mostraram efetivos para influenciar o desempenho de tarefas, com a mediação do SOP, somente no grupo não presencial. A dimensão de desempenho contextual não sofreu influência significativa pelos SCG, quando mediada pelo SOP, assim como não houve significância nas relações diretas entre SCG formal/informal e DC.

Na sequência, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo, analisando os achados e os contrapondo ao referencial teórico.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos para as hipóteses H1a e H1b (Os sistemas de controles (a) formais e (b) informais influenciam positivamente o desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade) evidenciam que os SCG formais não têm uma relação direta significativa com as três dimensões de desempenho: desempenho de tarefas para o desempenho contextual e para o comportamento de trabalho contraproducente. Razão pela qual a hipóteses H1 não foi aceita. Esses resultados corroboram os achados por Monteiro et al. (2021), que constataram que os controles formais não apresentaram influência positiva e significativa no desempenho dos funcionários, seja contextual ou de tarefas. No entanto, era esperada a influência dos mecanismos informais nas três dimensões do desempenho no trabalho. De acordo com pesquisas anteriores (Goebel & Weißenberger, 2017a; Goebel & Weißenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019; Akroyd & Kober, 2020), os controles informais são capazes de promover o envolvimento e a motivação intrínseca dos funcionários, impactando o clima interno e a mentalidade dos indivíduos em favor da organização. Inferiu-se que o monitoramento formalizado, somente, sobre as metas e os processos de trabalho não são suficientes para incentivar a eficácia dos indivíduos nas atividades da própria função e extrafunção (contextual), nem evitar comportamentos contraproducentes no trabalho. Os SCG informais, por si só, também não foram capazes de incentivar comportamentos favoráveis para a organização, é necessário o uso complementar dos dois tipos de controles.

A partir das discussões da Teoria do Suporte Organizacional, foi proposta a hipótese H2a e H2b: Os sistemas de controles (a) formais e (b) informais influenciam

positivamente no suporte organizacional percebido. Os resultados evidenciam que as dimensões formais ($\beta = 0,420$, $p\text{-value} > 0,000$) e informais ($\beta = 0,302$, $p\text{-value} > 0,000$) dos SCG têm influências significativas na variável de suporte organizacional percebido, corroborando as discussões em torno das hipóteses.

Os efeitos diretos e positivos exercidos pelos SCG formais e informais na percepção de suporte organizacional, estão de acordo com as pesquisas anteriores que constataram que os SCG se relacionam com importantes antecedentes (organizacional, o suporte dos líderes, as práticas de recursos humanos e condições de trabalho) e consequentes (como comprometimento e cidadania organizacional, desempenho no trabalho) do SOP (Piercy et al., 2006; Goebel & Weißenberger, 2017a; Boff et al., 2021; Monteiro et al., 2022; Oliveira et al., 2023), além de se relacionar diretamente com a percepção de suporte organizacional.

Os achados permitem inferir que os controles formais (como procedimentos, estrutura organizacional e metas) atuam positivamente em prol dos itens de *feedback*, atribuição e acompanhamento de metas e suporte e orientação, que compõem a escala de SOP utilizada nesta pesquisa. Nas rotinas de trabalho, o uso dos SCG deve focar na comunicação dos pontos de melhoria para superar as dificuldades inerentes à execução das tarefas (Queiroga et al., 2015). Os SCG podem contribuir com a percepção de suporte atribuindo metas com grau de dificuldade compatível com o nível do cargo exercido pelo funcionário e o respectivo tempo de organização (Oliveira-Castro et al., 1999; Queiroga et al., 2015). Focar na orientação técnica e no fornecimento de informações necessárias para a execução eficaz das tarefas também consiste num meio de fomentar o SOP por meio de SCG formais, proporcionando um ambiente de trabalho estruturado e confiável.

Os controles informais (como normas culturais, relações interpessoais e comunicação informal) atuam como mecanismos de apoio para os colaboradores de um escritório/empresa/unidade de contabilidade. A comunicação informal e o fornecimento de infraestrutura adequada para o trabalho presencial ou remoto contribuem para uma percepção positiva de suporte, pois suprimentos materiais em boas condições e apoio socioemocional também contribuem para o bem-estar dos colaboradores.

O uso complementar dos SCG formais e informais permite, portanto, uma contribuição conjunta para a percepção positiva do suporte organizacional e ajudam a aumentar a confiança dos empregados na organização. Dessa forma, os funcionários sentem que em situações de dificuldade pessoais e profissionais, a organização está

disposta a fornecer assistência material e gerencial, impactando positivamente o engajamento e proporcionando um ambiente de trabalho cooperativo.

O uso dos SCG pode evidenciar o compromisso da organização com o bem-estar dos funcionários, criando um clima de confiança e estimulando nos funcionários o sentimento ser apoiado em momentos de crise. Embora os estudos pregressos (Monteiro & Lunkes, 2021; Monteiro et al., 2022; Oliveira et al., 2023) tenham apontado apenas a influência maior dos controles informais sobre a percepção de suporte, os controles formais não haviam sido descartados com um possível estímulo ao SOP dos funcionários. Essa relação foi sustentada pelos achados deste estudo.

Monteiro e Lunkes (2021) analisaram os impactos dos controles informais juntamente com a identificação organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares. Os controles informais influenciam positivamente tanto a identificação organizacional quanto o comprometimento afetivo. Monteiro et al. (2022) constataram que os controles culturais (informais) impactaram o clima ético e a percepção de suporte organizacional, no cenário pandêmico da Covid-19, e assim, contribuíram para manter o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.

A H3 propôs que o suporte organizacional percebido influencia positivamente o desempenho no trabalho (H3). Isso porque o SOP gera comportamentos especificados nas responsabilidades dos funcionários no trabalho (desempenho na função), e em atividades que vão além do desempenho padrão, além de contribuir para o bem-estar da organização (Kurtessis et al. 2017, Rhoades & Eisenberger 2002), em razão da obrigação sentida pelos trabalhadores em ajudar à organização a alcançar seus objetivos, gerando um comprometimento afetivo com a organização (Silva, 2019). Observou-se que o SOP tem uma relação direta significativa com as dimensões de desempenho de tarefas ($\beta = 0,250$, $p\text{-value} > 0,001$) e comportamento de trabalho contraproducente ($\beta = 0,221$, $p\text{-value} > 0,003$). Todavia, o SOP não tem uma relação direta significativa com o desempenho contextual ($\beta = 0,114$, $p\text{-value} > 0,202$), razão pela qual a H3 foi não aceita.

Conforme estudos anteriores, esperava-se a influência positiva do SOP sobre o desempenho de tarefas (Edwards & Peccei, 2010; Yu & Frenkel, 2013; Chang et al., 2020) e o desempenho contextual (Rubel et al., 2023). Ademais, a influência negativa do SOP nos comportamentos contraproducentes também era esperada, pois funcionários reagem positivamente ao suporte que recebem da organização, mostrando resultados comportamentais alinhados com a meta organizacional, e uma menor propensão a cometer comportamentos contraproducentes (Vatankhah et al, 2017). Os resultados desta pesquisa

corroboraram os achados anteriores (Vatankhah et al, 2017; Palmer et al., 2017) sobre a relação entre SOP e comportamentos contraproducentes.

A H4 propôs que o suporte organizacional percebido media a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o desempenho no trabalho, tendo em vista os antecedentes, consequentes e mecanismos pelos quais o SOP é gerado nos colaboradores de uma organização (Baran et al., 2012; Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020). A percepção de suporte organizacional é um importante mediador entre as intervenções gerenciais (justiça organizacional, suporte do líder, estilo de liderança, condições adequadas de trabalho e apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e as consequências comportamentais favoráveis dos funcionários, como cidadania e comprometimento organizacional, engajamento e desempenho no trabalho, comprometimento afetivo com a organização (Muse & Stamper, 2007; Eisenberger & Stinglhamber 2011; Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 2020). Os recursos empreendidos na relação entre indivíduo e organização podem ser físicos ou socioemocionais e, conforme a relação de troca social se fortalece, os indivíduos são incentivados a direcionar seus esforços para atingir os objetivos organizacionais (Ramadan et al., 2022).

As significâncias encontradas evidenciam o efeito mediador do SOP na relação entre SCG formais e desempenho de tarefas ($p\text{-value} = 0,005$) e comportamentos de trabalho contraproducentes ($p\text{-value} = 0,001$). Porém, o SOP não media a relação entre SCG formal e desempenho contextual ($p\text{-value} = 0,204$). Portanto, a hipótese H4a não foi aceita.

A hipótese H4b testou as relações entre os SCG Informais e as três dimensões do desempenho individual – tarefas, contextual e comportamento contraproducentes – mediadas pelo SOP. A mediação se mostrou significativa nas relações entre SCG Informais e desempenho de tarefas ($p\text{-value} = 0,015$) e comportamentos de trabalho contraproducentes ($p\text{-value} = 0,007$). No entanto, a mediação não se confirmou entre o SCG Informal e o desempenho contextual ($p\text{-value} = 0,236$), razão pela qual a hipótese H4b foi rejeitada.

Embora as hipóteses H4a e H4b tenham sido rejeitadas, não se pode desconsiderar as relações significantes que as compõem. Conforme apontado, O SOP exerce uma função mediadora na relação entre a comunicação gerencial e o desempenho na função e fora da função, e a comunicação gerencial se mostrou um antecedente do SOP (Neves &

Eisenberger, 2012). Os resultados deste estudo sugerem que a comunicação entre a gerência e os funcionários é um meio eficaz de aumentar o desempenho dos funcionários no trabalho padrão e nas atividades extrafuncionais e controlar a intenção de permanência na organização (Neves & Eisenberger, 2012).

Essa sinalização, por parte da organização que promove o SOP, cria uma obrigação sentida pelos funcionários, influenciando-os quanto ao comprometimento organizacional, ao desempenho na função e à intenção de rotatividade (Arshadi, 2021). O suporte organizacional gera ainda um senso de responsabilidade nos trabalhadores, que passam a contribuir para o alcance dos objetivos da organização (Aselage & Eisenberger, 2003; Armstrong et al., 2008; Formiga et al., 2022). Formiga et al., 2022).

A H5 propôs que a modalidade de trabalho modera a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o desempenho no trabalho. Isto porque o trabalho remoto foi a alternativa viável para a continuidade de atividades laborais no período de restrições sociais (Herrera et al., 2022), e neste contexto, os controles formais de ação e resultados (Santos et al., 2022; Silva & Rosa, 2023) e os controles pessoal e cultural (Monteiro et al., 2021; Sallaberry et al., 2024) se mostraram eficientes para fomentar o desempenho dos funcionários.

Durante a pandemia de covid-19, o teletrabalho foi relacionado ao comprometimento organizacional e confiança no trabalho dos funcionários ao acúmulo e retenção de conhecimento pelos funcionários; autonomia, aumento de produtividade e economia de custo e tempo; diminuição do estresse e melhora do desempenho; redução do conflito trabalho-família (Allen et al., 2015; Mihalca et al., 2021; Anand et al., 2022; Jaiswal et al., 2022; Choudhary & Mishra, 2023; Stranzl et al., 2024; Kamarapu et al., 2024). No entanto, durante esse período modalidades não presenciais também trouxeram desafios para as rotinas de trabalho, como sobrecarga de trabalho associada ao conflito trabalho-família e ao burnout; redução na capacidade de atingir metas de trabalho (Barriga Medina et al., 2021; Tang & Vandenberghe, 2021).

Conforme os resultados, observa-se que para os respondentes de ambos das modalidades presencial e não presencial não é significativa a influência exercida pelos sistemas de controles gerenciais sobre as três dimensões de desempenho (tarefas, contextual e comportamentos contraproducentes). Portanto, as hipóteses H5a e H5b não foram suportadas pelos resultados do estudo.

Os SCG formais e informais só exercem uma influência significativa sobre as dimensões de desempenho individual, quando mediados pela percepção de suporte organizacional, em ambos os grupos. Para atender à necessidade de adaptação, os SCG são capazes de moderar o alinhamento das ações com os propósitos organizacionais, pois os funcionários percebem fortemente que sem o adequado treinamento, mais difícil será para eles executarem as tarefas de forma eficiente (Santos et al., 2022). Ademais, a falta de relação positiva significativa entre controles culturais e desempenho de tarefas foi apontada por um estudo anterior. Os autores observaram que a influência positiva dos SCG culturais sobre o desempenho de tarefas dos indivíduos demanda o efeito mediador da interação social (Sallaberry et al., 2024).

A importância dos SCG formais para evitar comportamentos contraproducentes só foi significativa para ambos os grupos mediante a percepção de suporte organizacional, embora para o grupo em modalidade não presencial ($\beta = 0,115$; p-value = 0,045) essa relação tenha sido mais forte do que no grupo presencial ($\beta = 0,098$; p-value = 0,021). Isto porque os SCG formais de ação e resultado, embora estabeleçam metas e parâmetros de conformidade nos processos de trabalho, por intermédio do SOP, são capazes de demonstrar a solidariedade da organização com o desenvolvimento profissional do funcionário. O comportamento gerencial mais solidário se mostrou ainda necessário quando as relações de trabalho não contam com uma rotina organizacional presencial.

A importância do SCG informal para evitar comportamentos contraproducentes, por intermédio do SOP, foi significativa apenas para o grupo em modalidade presencial de trabalho ($\beta = 0,104$; p-value = 0,039). Os SCG formais ($\beta = 0,131$; p-value = 0,006) e informais ($\beta = 0,069$; p-value = 0,022) se mostraram efetivos para influenciar o desempenho de tarefas, com a mediação do SOP, somente no grupo não presencial. A dimensão de desempenho contextual não sofreu influência significativa pelos SCG, quando mediada pelo SOP, assim como não houve significância nas relações diretas entre SCG formal/informal e desempenho contextual.

A sexta hipótese sugeriu que a modalidade de trabalho modera a relação entre os sistemas de controles (a) formais e (b) informais e o suporte organizacional percebido (H6). As discussões acerca desta hipótese se devem aos estudos realizados em contexto de trabalho presencial, que evidenciaram que o SOP suscita um alto desempenho no trabalho e contribui para o bem-estar da organização (Rhoades & Eisenberger 2002; Kurtessis et al. 2017; Eisenberger et al., 2020).

Além disso, no cenário pandêmico, os gestores precisaram reorganizar as rotinas de trabalho e adaptar-se às novas demandas dos trabalhadores e da organização (Dirani et al., 2020). A adesão emergencial ao trabalho remoto exigiu que a liderança redefinisse a distribuição e o cumprimento de metas e prazos, monitorasse o consumo de recursos, antecipasse potenciais problemas e acompanhasse o desenvolvimento das atividades de cada membro de sua equipe (Sandall & Mourão, 2020; Mourão et al., 2023). Neste cenário, o apoio oferecido pelos gestores no momento de crise se mostrou importante para os processos de aprendizagem de novas habilidades, dadas as dificuldades dos trabalhadores com a autogestão de seu desempenho (OIT, 2020; Kniffin et al., 2021).

Os profissionais da área contábil compõem umas das diversas categorias que tiveram que aderir ao teletrabalho, compulsoriamente durante as restrições sociais da pandemia. A adaptação repentina exigiu que as rotinas de trabalho e as interações com a gerência e a equipe fossem feitas virtualmente, o que demandou novas estratégias de comunicação, gestão e suporte ao funcionário (Mourão et al., 2023). Abbad et al. (2019), já haviam detectado que a percepção de menos autonomia de decisão, significado e identificação de tarefas, complexidade, resolução de problemas e especialização estão entre as principais dificuldades dos teletrabalhadores, em comparação aos trabalhadores presenciais.

No que se refere as modalidades de trabalho, a influência dos SCG formais ($\beta = 0,361$; $p\text{-value} = 0,000$) e informais ($\beta = 0,385$; $p\text{-value} = 0,000$) no SOP é significativa tanto para o grupo presencial, quanto a influência dos SCG formais ($\beta = 0,457$; $p\text{-value} = 0,000$) e informais ($\beta = 0,241$; $p\text{-value} = 0,001$) no SOP para o grupo não presencial.

Esses resultados corroboraram as hipóteses H6a e H6b. Esses achados corroboram pesquisas anteriores em que a percepção de suporte foi detectada na modalidade presencial de trabalho (Taboroši 2019; Sandall & Mourão, 2020; Wang et al., 2021; Stranzl et al., 2024; Kamarapu et al., 2024).

No contexto presencial, os controles formais, como supervisão direta, e os informais, como interações espontâneas entre colegas, podem contribuir para uma percepção mais imediata e visível de apoio organizacional. Nas rotinas de trabalho remoto, os controles tendem a ser mais estruturados em termos de processos formais e dependem de comunicação digital, o que pode afetar a maneira como os colaboradores percebem a presença e o suporte organizacional.

Os controles informais culturais e de pessoal também necessitam de ajustes diferentes para cada modalidade de trabalho, pois a distância física, no contexto remoto,

influencia a dinâmica da cultura organizacional e das relações interpessoais. Conforme observa-se nos resultados da pesquisa, a relação positiva dos SCG informais ($\beta = 0,385$; $p\text{-value} = 0,000$) com o SOP é mais forte no grupo presencial, do que no grupo não de trabalhadores não presenciais, embora essa relação seja significativa para ambos os grupos.

Funcionários em trabalho remoto já haviam demonstrado maior comprometimento organizacional e confiança no trabalho em comparação com funcionários presenciais, por meio do uso das TICs, se a comunicação e o suporte oferecidos pela organização forem capazes de manter a identificação e o comprometimentos dos teletrabalhadores (Taboroši 2019; Stranzl et al., 2024; Kamarapu et al., 2024). Um estudo realizado com teletrabalhadores chineses mostrou que o apoio social, a autonomia no trabalho, o monitoramento e a sobrecarga de trabalho estão diretamente relacionados ao bem-estar no trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19 (Wang et al., 2021).

Conforme os resultados apresentados, é possível inferir que os sistemas de controles gerenciais influenciam na percepção de suporte tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade remota e híbrida de trabalho. No entanto, a influência dos SCG formais no SOP ($\beta = 0,457$) é percebida de forma mais contundente pelo grupo de respondentes em modalidades não presenciais. Para que o teletrabalho seja eficaz, é necessária a criação de um ambiente de trabalho adequado e a disponibilização de tecnologia apropriada. Além disso, é necessário oferecer suporte de telecomunicação, implementar procedimentos para avaliar o desempenho, fornecer treinamentos e monitorar a performance do trabalho realizado pelos colaboradores (Santos et al., 2022). É possível inferir ainda que os mecanismos formais estão mais presentes nas rotinas de trabalho remotas, de modo que até mesmo a percepção de suporte organizacional se dá por meio da atribuição adequada, acompanhamento de metas e apontamento de melhorias no desempenho individual com feedbacks.

O grupo de trabalhadores presenciais percebem mais a influência dos SCG informais sobre o SOP ($\beta = 0,385$). Os SCG informais consistem em processos de socialização organizacional, que visam desenvolver a conduta desejada e transmitir os valores centrais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017; Kaveski, 2020). Deste resultado, infere-se que as rotinas de trabalho presenciais viabilizam a comunicação direta, de modo que o SOP é detectado pelos funcionários mediante mecanismos informais, como auxílio recebido de colegas e gestores, troca de experiências e convívio direto com a cultura organizacional.

Conforme discutido na Teoria do Suporte Organizacional, a percepção dos funcionários acerca da orientação geral (positiva ou negativa) da organização em relação a eles ou o quanto a organização os favorece ou não (Luo, 2020). Níveis mais elevados de SOP dependem da percepção dos funcionários de que a organização está fornecendo esse tratamento voluntariamente, em vez de ter sido forçada por restrições como regulamentações governamentais, contratos sindicais. Expressões de consideração positiva contribuem para o SOP à medida em que fazem aceção avaliativa verdadeira dos funcionários, denotando sinceridade por parte da organização (Eisenberger et al. 1986; 2011).

Os supervisores e gestores são os principais agentes no fornecimento de orientação, cuidado e *feedback* aos subordinados em relação às suas tarefas de trabalho (Eisenberger et al., 2002). Essa troca de recursos entre líderes e subordinados inclui tarefas, informações, objetivos compartilhados, *feedback*, ideias e decisões, e cria um sentimento de segurança psicológica nos colaboradores (Lee, 2021; Mourão et al., 2023). Assim, o SOP comunica aos funcionários que a organização não quer apenas uma relação econômica com eles, mas valoriza suas contribuições e preza por seu bem-estar (Eisenberger et al, 1986; 2011). O investimento da organização nesse relacionamento positivo leva o funcionário a retribuir aos interesses organizacionais com base na norma de reciprocidade (Eisenberger et al, 1986; 2011).

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Este estudo investigou quais as influências dos SCG (formais/informais) no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade em modalidade de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho. Especificamente, buscou-se identificar as influências dos sistemas de controles gerenciais (formais/informais) no suporte organizacional percebido pelos profissionais da contabilidade e no desempenho desses trabalhadores; bem como analisar o impacto do suporte organizacional sobre desempenho no trabalho, inclusive no papel mediador entre SCG e desempenho no trabalho, nos contextos presencial e não presencial.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário e obteve 264 respostas válidas de profissionais da área contábil de nível operacional. Os dados foram tratados por meio de Equações Estruturais.

Os SCG formais não impactaram diretamente as três dimensões de desempenho no trabalho. Os SCG informais influenciaram apenas o desempenho contextual, o que acarretou na rejeição da hipótese H1. Conforme corroborado pelas hipóteses H2a e H2b, os SCG formais e informais exerceram influência significativa sobre a percepção de suporte organizacional.

O SOP exerceu influência direta apenas sobre o desempenho de tarefas e comportamentos contraproducentes, razão pela qual a hipótese H3 foi parcialmente aceita. Ademais, os SCG formais e informais influenciaram apenas o desempenho de tarefas e o comportamento contraproducente quando mediados pelo SOP, por essa razão a hipótese H4 foi parcialmente aceita.

Quanto às modalidades de trabalho, os achados da pesquisa evidenciaram que para os respondentes de ambos os grupos (presencial e não presencial) a relação direta entre SCG e desempenho individual não é afetada pela modalidade de trabalho em que o funcionário está inserido. Para o grupo em modalidade presencial, os SCG formais só desestimularam os comportamentos contraproducentes, quando mediados pelo SOP. Neste grupo, as relações diretas entre SCG formais e informais sobre o SOP foram confirmadas.

Para o grupo em modalidades não presenciais de trabalho, os SCG formais influenciaram positivamente o desempenho de tarefas e desincentivaram os comportamentos contraproducentes, apenas quando mediados pelo SOP. O SOP mediou

somente a relação entre SCG informal e o desempenho de tarefas. Neste grupo, as relações diretas entre SCG formais e informais sobre o SOP foram confirmadas.

Os SCG influenciam no SOP tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade remota e híbrida de trabalho. Entretanto, a influência dos SCG formais sobre o SOP é percebida de forma mais contundente pelo grupo de respondentes em modalidades não presenciais.

Essas descobertas correspondem aos objetivos desta pesquisa e atendem aos direcionamentos da literatura base utilizada no referencial teórico. Ademais, esta pesquisa contribui para a utilização dos SCG como instrumento gerencial de suporte aos colaboradores, tanto para rotinas presenciais quanto para rotinas remotas de trabalho na área contábil.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Inferiu-se que o monitoramento sobre o cumprimento das metas e sobre a conformidade dos processos de trabalho não são suficientes para incentivar a eficácia dos indivíduos nas atividades da própria função e extrafunção (contextual), ou evitar comportamentos contraproducentes no trabalho. É necessário o uso complementar dos dois tipos de controles.

Ademais, os SCG formais e informais exercem efeitos diretos e positivos sobre a percepção de suporte organizacional, assim como os SCG se relacionam com importantes antecedentes e consequentes do SOP. Os SCG podem constituir um instrumento gerencial eficaz para demonstrar o compromisso da organização com o bem-estar dos funcionários, estimulando nos funcionários o sentimento de ser apoiado em momentos de dificuldade. Embora os estudos pregressos tenham apontado apenas a influência maior dos controles informais sobre a percepção de suporte, os controles formais não haviam sido descartados com um possível estímulo ao SOP dos funcionários. Essa relação foi amparada pelos resultados deste estudo.

O SOP demonstrou uma influência positiva significativa com as dimensões de desempenho de tarefas e comportamentos contraproducentes. Este resultado já era esperado, considerando os direcionamentos da literatura anterior pois o SOP é um importante preditor do desempenho de tarefas (Edwards & Peccei, 2010; Yu & Frenkel, 2013; Chang et al., 2020), pois promove empoderamento psicológico dos funcionários (estado psicológico em que os funcionários se sentem capacitados).

Quanto ao comportamento contraproducente, os resultados desta pesquisa evidenciaram que o SOP desestimula comportamentos prejudiciais aos objetivos organizacionais. Isto porque o SOP demonstra solidariedade da organização em relação as demandas exigidas de seus funcionários, e reciprocamente, os funcionários reagem positivamente reduzindo suas propensões aos comportamentos negativos.

Em que pese as hipóteses que testaram as relações de mediação tenham sido rejeitadas, os achados permitem inferir que o SOP exerce um papel relevante na relação entre os sistemas de controle gerenciais e duas dimensões de desempenho individual. A influência do SOP sobre o desempenho de tarefas e o comportamento contraproducente é tão significativa diretamente, quanto é na função mediadora. Logo, o suporte oferecido pelo gestor intermediário ao funcionário de nível operacional é capaz de esclarecer as metas de desempenho e os padrões de conformidade impostos pelos SCG.

Quanto às modalidades de trabalho, as rotinas de trabalho adaptadas para a modalidade remota se mostraram desafiadoras para colaboradores e gestores. Por essa razão era esperado que as modalidades moderassem a relação entre os sistemas de controles formais e informais e o desempenho no trabalho. No entanto, os achados da pesquisa evidenciaram que para os respondentes de ambas das modalidades (presencial e não presencial) a relação direta entre SCG e desempenho individual não é afetada pela modalidade de trabalho em que o funcionário está inserido.

Para o grupo em modalidade presencial, os SCG formais só desestimularam os comportamentos contraproducentes, quando mediados pelo SOP. Neste grupo, as relações diretas entre SCG formais e informais sobre o SOP foram confirmadas. Para o grupo em modalidades não presenciais de trabalho, os SCG formais influenciaram positivamente o desempenho de tarefas e desincentivaram os comportamentos contraproducentes, apenas quando mediados pelo SOP. Das relações de mediação entre SCG informal e desempenho, os mecanismos informais impactaram apenas o desempenho de tarefas. Neste grupo, as relações diretas entre SCG formais e informais sobre o SOP foram confirmadas.

Os SCG influenciam no SOP tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade remota e híbrida de trabalho. Porém, a influência dos SCG formais sobre o SOP é percebida de forma mais contundente pelo grupo de respondentes em modalidades não presenciais. Inferiu-se que para que o teletrabalho seja eficaz, é necessário um ambiente de trabalho adequado e a oferta de suporte material, como equipamentos de telecomunicação.

Além disso, é preciso implementar procedimentos de avaliação de desempenho, treinamento e monitoramento da performance do trabalho realizado pelos colaboradores.

Pois, os mecanismos formais estão mais presentes nas rotinas de trabalho remotas, de modo que até mesmo a percepção de suporte organizacional se dá por meio da atribuição adequada, acompanhamento de metas e apontamento de melhorias no desempenho individual com feedbacks.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa considera a presença de possíveis limitações ao que se refere à interpretação e análise de dados. Primeiramente, destaca-se que a análise depende das respostas de colaboradores em relação à sua percepção dos SCG formais e informais, suporte organizacional e desempenho individual autodeclarado. As informações prestadas podem ser abstratas colocar em evidência a gestão a que o respondente está submetido. Para minimizar tal possibilidade, foi informado aos participantes a confidencialidade direcionada ao tratamento e análises dos dados, de acordo com as garantias estabelecidas pelo RCLI do estudo.

Quanto a relação instrumento e respondente, cabe esclarecer que a aplicação de questionário se deu por meio utilizando-se de plataformas digitais, e assim, pode não captar subjetividades específicas de cada indivíduo (vivência e sentimento), assim gerando um viés ainda nas respostas. Por último, os construtos utilizados na composição do instrumento podem apresentar incertezas quanto à sua mensuração, visto que as relações teóricas entre alguns construtos não são empiricamente reforçadas.

Outro fator limitante diz respeito ao tempo de trabalho considerado para responder à pesquisa. Foram identificados os profissionais que exerciam funções de nível operacional na área contábil e a eles foi perguntado sobre suas rotinas de trabalho referente aos últimos 3 meses de experiência profissional. O tempo de trabalho na organização afeta a percepção de suporte organizacional, tendenciando uma dissonância do suporte esperado com base na comparação com outros funcionários e com as expectativas individuais.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para realização de estudos futuros, são expostas algumas recomendações que possam ampliar o escopo deste tema. A primeira recomendação é vinculada a explorar o construto do SOP em níveis táticos da organização, visto que o suporte que é recebido pelo gestor intermediário pode ser repassado para os respectivos subordinados. É possível explorar

ainda quais mecanismos de SOP, troca social ou autoaperfeiçoamento, é mais relevante para que o gestor intermediário se mantenha motivado.

Outra sugestão refere-se às dimensões de desempenho individual no trabalho utilizadas nesta pesquisa. Cada uma deve ter sua relação com SCG e SOP testada em hipóteses separadas, o que permitirá investigar a influência de cada tipo de SCG sobre cada dimensão de desempenho, considerando ainda o nível organizacional em que amostra exerce suas funções. Por fim, pesquisas futuras podem abordar a percepção do suporte organizacional, comparando diferenças entre grupos geracionais para investigar se qual impacto sobre o desempenho do funcionário de acordo com a idade.

6. REFERÊNCIAS

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Akroyd, C., & Kober, R. (2019). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research, 46*, 100645. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management, 45*(8), 556–563. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.003>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting?. Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2022). Knowledge hiding—a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management, 26*(6), 1438-1457. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2014). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies, 52*(2), 231-252. <https://doi.org/10.1111/joms.12067>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar, 30*(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>

- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Auh, S., & Mengue, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.010>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas (2023). *Revista de Administração UNIMEP (RAUnimep)*. Piracicaba, 19 (14), 147-174. <http://hdl.handle.net/10183/259506>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work–family conflict on burnout during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work–family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 53-72. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1845>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042-1060. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2021-0055>
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): Stanford, CA, USA*. Disponível em: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>. Acesso em 19 de dez. de 2024.
- Bloom, N., Mizen, P., & Taneja, S. (2021). Returning to the office will be hard. *VoxEU Column*. Disponível em: https://cep.lse.ac.uk/_NEW/publications/abstract.asp?index=8164. Acesso em 19 de dez. de 2024.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out* (No. w30292). *National Bureau of economic research*. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w30292>. Acesso em 19 de dez. de 2024.
- 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). <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista De Administração De Empresas*, 58(4), 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European*

- Review of Applied Psychology*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Caesens G, Stinglhamber F, Demoulin S, De Wilde M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 26:527–40. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists Press, Inc.*
- 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>
- Chang, C., Liu, L., Hsieh, H., & Chen, K. (2020). A multilevel analysis of organizational support on the relationship between person-environment fit and performance of university physical education teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 2041-2058. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062041>
- Chen, C. X., Lill, J. B., & Vance, T. W. (2020). Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of Management Accounting Research*, 32(3), 71-91. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2481153>
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International journal of hospitality management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11(3), 456–481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015b). Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*, 55(5), 707–736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>

- Choudhary, S., & Mishra, K. (2023). Understanding knowledge hiding in the context of virtual workplaces. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 566-589. <https://doi.org/10.1108/vjikms-10-2020-0185>
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53–76). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Creswell, John W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., and Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Acad. Manag. Ann.* 11, 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Santos, E. a. D., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista De Gestão*, 29(3), 287–299. <https://doi.org/10.1108/rege-07-2021-0137>
- Edwards, M.R. and Peccei, R. (2010) Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 17-26. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., et al. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F. (2011) Perceived organizational support: fostering enthusiastic and productive employees. *American Psychological Association*, Washington DC. <https://doi.org/10.1037/12318-000>

- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, part I: A psychological basis for social exchange. *Sociological theories in progress*, 2, 38-57. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Espinosa Sáez, D., Ortiz-Rendón, P. A., & Munuera Alemán, J. L. (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>
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International Journal of Engineering Business and Management*, 6(5), 14-25. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.5.3>
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143. <https://doi.org/10.1007/bf00872018>
- Ferreira, A., Pereira, A. C. V., Faustino, N. P. F., Mendonça, R. C. de P., & Oliveira, U. R. de. (2022). As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 20(3), 407-428. <https://doi.org/10.18593/race.27723>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23, 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Garavand, A., Jalali, S., Talebi, A. H., & Sabahi, A. (2022). Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review. *Informatics in Medicine Unlocked*, 34, 101119. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.101119>
- Gil, A. C. (2019). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>

- Goebel, S, & Weißenberger, B. E. (2017b). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141, 505-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. Part 2. *Administrative Science Quarterly*, 2, 444–480. <https://doi.org/10.2307/2390795>
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Haddad, C., Zakhour, M., Sacre, H., Karam, J., Khatib, S. E., Akel, M., & Salameh, P. (2024). Perceived advantages and drawbacks of teleworking during the economic crisis and COVID-19: A cross-sectional study among university degree holders. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 79(2), 91–105. <https://doi.org/10.1080/19338244.2024.2366815>
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *Advances in international marketing* (pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014)
- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, 10(5), 134. <https://doi.org/10.3390/systems10050134>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of management journal*, 17(4), 649-662. <https://doi.org/10.2307/255644>

- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1025–1034. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006011>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.2307/1251447>
- Kamarapu, S., Swami, P. S., & Chaturvedi, S. (2023). Impact of home-based teleworking during pandemic on telecommuters' organizational commitment: interaction of gender and family status. *Metamorphosis*, 22(2), 121–132. <https://doi.org/10.1177/09726225231222069>
- Kaveski, I. D. S. (2020). Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em organizações familiares. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis. Disponível em URI: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215934>. Acesso em 20 de set. de 2024.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2013). 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>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire.

- Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
<https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000113>
- Kreutzer, M., & Lechner, C. (2010). Control configurations and strategic initiatives. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 463–503).
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511777899.016>
- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016b). Formal and informal control as complement or substitute? the role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235–255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0019>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Luo, H. (2020). Review of research progress on perceived organizational support and organizational identity. *Open Journal of Business and Management*, 08(02), 809–819.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82050>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). 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)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2012). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Pearson education*.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. *Pearson education*.
- Messenger, J. C. (Ed.). (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. *Edward Elgar*.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>

- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Monteiro, J. J., da Silva, G. F., & Lunkes, R. J. (2022). Influência dos controles informais na confiança organizacional: a diferença entre os gêneros persiste? *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(2), 143-156. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.56268>
- 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: Investigación y Reflexión*, 29(2), 29-44. <https://doi.org/10.18359/rfce.4866>
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Rosa, F. S., & Bortoluzzi, D. A. (2022). Impactos do controle cultural e pessoal no clima ético e no suporte organizacional percebido para COVID-19. *Revista Universo Contábil*, 18. <https://doi.org/10.4270/ruc.2022118>
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-usf*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517–535. <http://www.jstor.org/stable/40604585>
- Ng, T. W., Lam, S. S., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ?. *Journal of vocational behavior*, 93, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- 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>
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational climate and employee performance: Examining the mediating role of organizational commitment and moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 238.: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>
- Oliveira, J. P. S. D., Santos, S. D. J., & Decoster, S. R. A. (2022). Aceitação e uso de ferramentas de big data & analytics pelos profissionais de controladoria, finanças e fp&a. *Revista Fipecafi De Contabilidade, Controladoria E Finanças*, 2(3), 136–161. <https://doi.org/10.53826/2763-7069.v2n3.2021.id48>

- Oliveira, R. S. de, Almeida, M. N., Teixeira da Silva, C., & Facin Lavarda, C. E. (2023). Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3436. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233436>
- Oliveira-Castro, G. A. de., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista De Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 643–659). <https://doi.org/10.1037/14047-035>.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A practical guide, 2020. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf. Acesso em 20 de dez. de 2024.
- Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55, 100781. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>
- Ouchi, W.G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 177–200. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-008>
- Pfister, J. A., & Lukka, K. (2019). Interrelation of controls for autonomous motivation: A field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. *The Accounting Review*, 94(3), 345-371. <https://doi.org/10.2308/accr-52266>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of

- management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/0092070305280532>
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala de percepção de suporte organizacional–versão reduzida. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 272-283.
- Ramadam, A. O., De Fátima Barros Estivalet, V., Da Silva Wegner, R., & Parcianello, J. A. (2022). Investigação do suporte organizacional: percepção de colaboradores de uma cooperativa do rio grande do sul. *Revista Gestão Organizacional*, 15(2), 154–172. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2024.e89812>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724-736. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12017>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839–849. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.12.123>
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A. dos, Franco, M. A. J., & Zanin, A. (2024). Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. *Administração Pública E Gestão Social*, 16(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i1.15776>
- Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández, Lucio, María del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Penso: 2013.
- Santos, E. A. dos, Lopes, I. F., Silva, S. L. H., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2022). Management Control Systems and Team Effectiveness: The Intervening Effects of Information Sharing and Organizational Identification. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(1). <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150101>
- Santos, E. a. D., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022c). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista De Gestão*, 29(3), 287–299. <https://doi.org/10.1108/rege-07-2021-0137>
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011b). Multigroup Analysis in Partial Least squares (PLS) Path Modeling: Alternative methods and empirical results. In *Advances*

- in *international marketing* (pp. 195–218). [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2011)0000022012)
- Schäfer, B., Koloch, L., Storai, D., Gunkel, M., & Kraus, S. (2023). Alternative workplace arrangements: Tearing down the walls of a conceptual labyrinth. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100352. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100352>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Da Silva, C. A., & Da Rosa, F. S. (2022). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista De Gestão*, 30(3), 267–281. <https://doi.org/10.1108/rege-06-2021-0093>
- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2023b). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting Organizations and Society*, 112, 101524. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>
- Sobral, J., Quental, C., & Peixoto, J. (2023). Evidências sobre os Riscos Psicossociais e o Teletrabalho. *Revista Portuguesa De Saúde Ocupacional*, 15, 80–87. <https://doi.org/10.31252/rpso.15.04.2023>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2020). Perceived organizational support. In *Routledge eBooks* (pp. 71–98). <https://doi.org/10.4324/9780429325755-6>
- Stranzl, J., Ruppel, C., & Einwiller, S. (2024). Staying emotionally connected while being physically apart – exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute. *Journal of Communication Management*, 28(2), 272–293. <https://doi.org/10.1108/jcom-02-2023-0023>
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48–60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048t>

- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos De Psicologia (Natal)*, 7(1), 37–46. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000100005>
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309–320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.309>
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). From management controls to the management of controls. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 25(5), 776–805. <https://doi.org/10.1108/09513571211234259>
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (2017). The social psychology of groups. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315135007>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2016b). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, 1. Personnel psychology*, 110–126. Sage Publications Ltd. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1. Personnel psychology* (pp. 110–126). Sage Publications Ltd.
- Wang, J., & Fu, X. (2024). Unveiling connections between organizational dimensions, employee performance and boundary-spanning behaviors: a study on perceived organizational support and perceived supervisory support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(12), 4111–4130. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2023-1573>

- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606–622. <https://doi.org/10.1037/a0032491>
- Wu, C., & Liu, N. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and Service-Oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information/International Journal of Business & Information*, 9(1), 61–88. <https://doi.org/10.6702/ijbi.2014.9.1.3>
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2012b). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165–1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>
- Zamani, E. D., & Spanaki, K. (2022). Affective temporal experiences and new work modalities: The role of Information and Communication Technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113311>

APÊNDICE 1 – ANÁLISE DE MUTICOLINEARIDADE DO MODELO

Indicador	VIF	> 0,2	< 5,0	Indicador	VIF	> 0,2	< 5,0
CTC3	1,398	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG11	2,002	Verdadeiro	Verdadeiro
CTC4	1,613	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG12	2,089	Verdadeiro	Verdadeiro
CTC5	1,445	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG13	1,797	Verdadeiro	Verdadeiro
DC3	1,516	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG14	1,773	Verdadeiro	Verdadeiro
DC7	1,514	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG16	1,987	Verdadeiro	Verdadeiro
DC8	1,183	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG17	2,890	Verdadeiro	Verdadeiro
DT1	1,550	Verdadeiro	Verdadeiro	SCG18	2,236	Verdadeiro	Verdadeiro
DT2	1,677	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP1	1,770	Verdadeiro	Verdadeiro
DT4	1,328	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP2	1,746	Verdadeiro	Verdadeiro
DT5	1,353	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP3	1,897	Verdadeiro	Verdadeiro
SCG2	1,397	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP4	1,797	Verdadeiro	Verdadeiro
SCG5	1,505	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP5	2,914	Verdadeiro	Verdadeiro
SCG8	1,735	Verdadeiro	Verdadeiro	SOP6	2,285	Verdadeiro	Verdadeiro
SCG9	1,743	Verdadeiro	Verdadeiro				

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA

INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES NO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DE CONTABILIDADE

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI)

Prezado (a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas desta pesquisa de forma **totalmente voluntária**. Antes de concordar em participar, é muito importante que você compreenda que tem o direito de desistir a qualquer momento.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar **quais as influências dos sistemas de controles no suporte organizacional percebido e no desempenho gerencial: evidências com profissionais de contabilidade**.

Os resultados desta pesquisa fornecerão conhecimentos sobre o assunto abordado, sem benefícios direto para você. Além do mais, o preenchimento deste questionário não representa qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. Por fim, ressalta-se que as informações fornecidas terão sua **privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis**, pois você não poderá ser identificado em nenhum momento, porque os **dados serão tratados estatisticamente de forma coletiva e anônima**.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, agradecemos sua participação.

PESQUISADORES:

Bruna C. Cordova – Mestranda do Programa de pós-graduação em Contabilidade - UFPR

– E-mail: bruna.cordova@ufpr.br

Edicreia A. dos Santos – Professora de Ciências Contábeis - UFPR - E-mail:

edicreiaandrade@ufpr.br

1) Caso aceite em participar da pesquisa e clicar na opção SIM, você será direcionado(a) ao questionário (instrumento avaliativo do estudo). Caso não deseje em participar da pesquisa e clicar na opção NÃO, sua participação será encerrada automaticamente. Eu, declaro que concordo em participar desta pesquisa:

- () SIM
() NÃO

BLOCO I

1) Indique o seu nível de concordância sobre os Sistemas de Controles Gerenciais usados na organização. Use a escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Sistemas de Controle gerencial	Escala 1-5
<i>Na organização, em contexto de trabalho presencial, híbrido ou remoto...</i>	
1. São estabelecidos objetivos específicos de desempenho.	
2. Os funcionários recebem <i>feedback</i> dos superiores sobre o quanto eles atingiram suas metas de desempenho.	

3. Os desvios potenciais dos objetivos de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis.	
4. O cumprimento de metas de desempenho pelos funcionários é controlado por seus respectivos superiores.	
5. Os superiores monitoram as etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus subordinados.	
6. As políticas e manuais de procedimentos definem o fluxo dos processos.	
7. Os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes.	
8. Os superiores fornecem aos servidores informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho.	
9. Os superiores avaliam as rotinas estabelecidas.	
10. Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de treinamento mais adequado para a nossa equipe.	
11. Os funcionários da organização recebem diversas oportunidades para ampliar suas competências.	
12. Os funcionários da organização são cuidadosamente selecionados e treinados, para que sejam adequados aos valores e normas.	
13. As atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários da organização são consideradas muito importantes.	
14. Os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	
15. Grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais entre os funcionários.	
16. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na organização.	
17. A declaração de missão da organização (unidade) transmite os seus valores fundamentais para os funcionários.	
18. Os funcionários da organização percebem como motivadores os valores declarados na missão e código de ética.	

2) Indique a sua percepção sobre o SUPORTE ORGANIZACIONAL. Use a escala de 1 a 5 para indicar seu nível de concordância, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Suporte Organizacional Percebido	Escala 1-5
<i>Na minha organização...</i>	
1. Recebo <i>feedback</i> construtivo do meu gestor sobre meu desempenho nas atividades laborais, me apontando oportunidades de melhoria.	
2. As metas de trabalho atribuídas a mim pelo meu gestor são compatíveis com a carga de trabalho da minha unidade.	
3. Recebo apoio do meu gestor quando peço orientação para realizar as tarefas.	
4. Meu gestor acompanha o cumprimento das metas de trabalho.	
5. Meu gestor demonstra preocupação com minha saúde e bem-estar.	
6. Meu gestor preocupa-se com a adequação da minha infraestrutura para trabalhar.	

3) Em relação ao seu desempenho no trabalho, indique a frequência do seu DESEMPENHO DE TAREFAS, sendo (1) Raramente; (2) Às vezes; (3) Regularmente (4) Frequentemente e (5) Sempre.

Desempenho de tarefas	Escala 1-5
<i>Nos últimos 3 meses...</i>	
1. Organizei meu trabalho para terminá-lo no prazo.	
2. Administrei bem o meu tempo.	
3. Levei em consideração os resultados que precisava alcançar com meu trabalho.	
4. Consegui estabelecer prioridades.	
5. Consegui realizar meu trabalho com eficiência.	

4) Em relação ao seu desempenho no trabalho, indique a frequência do seu DESEMPENHO CONTEXTUAL, sendo (1) Raramente; (2) Às vezes; (3) Regularmente (4) Frequentemente e (5) Sempre.

Desempenho Contextual	Escala 1-5
<i>Nos últimos 3 meses...</i>	
1. Assumi responsabilidades adicionais.	
2. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as anteriores já estavam concluídas.	
3. Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.	

4. Dediquei tempo para manter atualizado meu conhecimento sobre meu trabalho.	
5. Tenho trabalhado para manter minhas habilidades profissionais atualizadas.	
6. Desenvolvi soluções criativas para novos problemas.	
7. Tenho buscado continuamente novos desafios no meu trabalho.	
8. Participei ativamente de reuniões e/ou consultas.	

5) Em relação ao seu desempenho no trabalho, indique a frequência do seu COMPORTAMENTO DE TRABALHO CONTRAPRODUCENTE, sendo (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Regularmente a (5) Frequentemente.

COMPORTAMENTO DE TRABALHO CONTRAPRODUCENTE	Escala 1-5
<i>Nos últimos 3 meses...</i>	
1. Já reclamei de questões profissionais sem importância no trabalho.	
2. Eu fiz com que os problemas fossem maiores do que eram no trabalho	
3. Concentrei-me nos aspectos negativos do trabalho em vez dos aspectos positivos.	
4. Conversei com meus colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	
5. Conversei com pessoas de fora da minha organização sobre aspectos negativos do meu trabalho.	

BLOCO II – PERFIL DO RESPONDENTE	
1) Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não identificar	2) Idade:
3) Escolaridade? ☐ Técnico em Contabilidade ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i>) ☐ Mestrado ☐ Doutorado	4) Qual o seu cargo? (<i>Técnico, Contador; Analista contábil; Supervisor contábil; Controller etc.</i>).
5) Quais suas principais responsabilidades no seu cargo atual? 	6) Há quanto tempo está na organização?
7) Há quanto tempo exerce o cargo atual? 	8) Qual o setor da organização em que você atua? (<i>ex.: privada do segmento de tecnologia, privada do segmento de saúde..., pública do setor judiciário, executivo, de educação, etc.</i>)
9) Modalidade de trabalho atual? ☐ TOTALMENTE PRESENCIAL (<i>trabalho realizado predominantemente no espaço da organização</i>) ☐ TOTALMENTE REMOTO (<i>trabalho realizado integralmente fora do espaço da organização por meio de tecnologias da informação e comunicação</i>) ☐ HÍBRIDO (<i>combinação das modalidades de trabalho remoto, por meio de tecnologias da informação e comunicação, e presencial realizado no espaço da organização</i>)	10) Se você trabalha na modalidade híbrida, qual a sua escala? (<i>ex: 1 dia presencial e 4 dias em trabalho remoto; 2 dias presenciais e 3 dias em trabalho remoto, etc.</i>)
11) Caso queira receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail a seguir (não obrigatório): 	

APÊNDICE 3 - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Título do Projeto: INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS NO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE

Pesquisador/a responsável: Edicreia Andrade dos Santos

Pesquisador/a assistente: Bruna Cristina Cordova

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Registro de Consentimento Livre e Informado” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, você poderá buscar orientação junto a equipe de pesquisa. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada INFLUÊNCIAS DOS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS NO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS DA CONTABILIDADE., tem como objetivo investigar quais as influências dos sistemas de controles gerenciais no suporte organizacional percebido e no desempenho dos teletrabalhadores.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a: responder um questionário sobre os controles gerenciais e os tipos de suporte organizacional percebidos no ambiente de teletrabalho e trabalho híbrido.

Desconfortos e riscos:

i) Desconfortos e riscos: Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados podem eventualmente causar desconforto emocional aos respondentes. Por isso, os participantes, no decorrer de sua participação, têm a liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa;;

ii) Providências e cautelas:— Para minimizar os riscos previamente descritos, o instrumento de coleta será apresentado ao respondente para uma leitura geral antes que se inicie a resposta das perguntas.

iii) Forma de assistência e acompanhamento: Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, as pesquisadoras ficam à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos casos de desistência, fica disponível a desconsideração de seu RCLI pelo e-mail: bruna.cordova@ufpr.br;

iv) Benefícios: a contribuição com a pesquisa, auxiliará análises que futuramente serão vantajosas às organizações e sua continuidade. Além disso, o estudo promove a divulgação de opções e conhecimento para a possibilidade de fomentar vantagem competitiva para as empresas, promovendo indiretamente a manutenção de empregos e economias nos respectivos locais de atuação.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após seu término, sob responsabilidade do (a) pesquisador (a) responsável (Resol. 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados:—os dados serão armazenados em arquivo digital.

Sigilo e privacidade: Você tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. Ou seja, seu nome nunca será citado, a não ser que você manifeste que abre mão do direito ao sigilo.

Ressarcimento e Indenização: Sua participação no estudo não implicará em custos adicionais, não

terá qualquer despesa com a realização das entrevistas. Também não haverá nenhuma forma de

pagamento pela sua participação.

Diante de eventual despesa, você será ressarcido pela equipe de pesquisa.—_Diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, você terá a garantia ao direito à indenização

Resultados da pesquisa: Você tem direito de conhecer os resultados desta pesquisa. Você terá garantia de acesso aos resultados da pesquisa. Caso você participante da pesquisa queira ter acesso aos resultados do estudo, além das formas de publicação da dissertação e artigo, poderá solicitar as pesquisadoras via e-mail.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a equipe de pesquisa:

Pesquisador(a) responsável: Edicreia Andrade dos Santos.

Endereço: Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências

Sociais Aplicadas, sala 31, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico

Telefone: (42) 99808-1290

E-mail:—_edicreiaandrade@yahoo.com.br e bruna.cordova@ufpr.br

O Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná é um órgão que avalia e acompanha os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com a

secretaria do CEP/CHS. Nossos contatos: Rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094, e-mail cep_chs@ufpr.br.

Em caso de Registro do Consentimento em papel, use o parágrafo abaixo. Se o Registro do Consentimento for obtido por meio digital, apague o parágrafo abaixo.

Você tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao RCLI, este documento é elaborado em duas vias, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Em caso de Registro do Consentimento por meio digital, descreva como ele será obtido e como o participante poderá ter acesso ao seu conteúdo posteriormente. Se o Registro do Consentimento for obtido por meio digital, apague o parágrafo acima, que descreve os procedimentos para a obtenção do Registro de Consentimento Físico.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da UFPR sob o número CAAE nº [campo a ser preenchido após a aprovação e aprovada com o Parecer número campo a ser preenchido após a aprovação emitido em data - campo a ser preenchido após a aprovação.

Consentimento livre e informado:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Sistemas de controles gerenciais, suporte organizacional percebido e desempenho no trabalho

Pesquisador: EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 83464024.4.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.194.636

Apresentação do Projeto:

O protocolo apresenta um projeto de pesquisa de mestrado orientado pela Professora Edicreia Andrade dos Santos cuja assistente será a estudante Bruna Cristina Córdova do Centro de Sociais Aplicadas da UFPR. A pesquisa proposta no mesmo é de caráter descritivo e a abordagem, para atender ao problema de pesquisa, é quantitativa. Nela serão aplicados formulários para 150 participantes. O estudo utilizará o levantamento como método, o qual consistirá em 52 questões em formulário que será encaminhado aos participantes a partir de uma lista de profissionais da contabilidade com perfil ativo na plataforma LinkedIn, garantindo assim uma amostra representativa, relevante e fidedigna para o estudo. Após a coleta dos dados, as análises serão conduzidas pelos pesquisadores, dentro do laboratório de Contabilidade Gerencial, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, situado no Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Como critério de inclusão, o funcionário participante deve estar executando seu trabalho atualmente nos formatos presencial, híbrido ou em (remoto) teletrabalho. A pesquisa será realizada com orçamento dos pesquisadores, sem custos para os participantes.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é: Investigar quais as influências dos sistemas de controles gerenciais no suporte organizacional percebido e no desempenho no trabalho.

Como objetivos específicos são apresentados: a) Identificar as influências dos sistemas de controles gerenciais no suporte organizacional percebido pelos profissionais da contabilidade;

b) Identificar as influências dos sistemas de controles gerenciais no desempenho no trabalho de profissionais da contabilidade;

c) Analisar as influências do suporte organizacional no desempenho no trabalho;

d) Investigar o papel mediador do suporte organizacional na relação entre sistemas de controles gerenciais no desempenho no trabalho, nos contextos presencial e não presencial.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A avaliação de riscos e benefícios apresentada resulta pertinente assim como a mitigação dos riscos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem comentários a realizar.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória são adequados e estão redigidos de modo pertinente, atendendo às exigências do CEP Humanas UFPR. É apresentado o cronograma, o RCLI e o Instrumento de pesquisa assim como o projeto de pesquisa

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetido via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo

login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_D O_P RÓJETO_2421605.pdf	16/09/2024 13:45:17		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado.pdf	16/09/2024 13:44:29	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	Instrumento_Formulario.pdf	16/09/2024 11:59:32	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	Instrumento_de_pesquisa.docx	16/09/2024 11:40:00	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	RCLI_rev1.docx	16/09/2024 11:36:46	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	SEI_7005194_Extrato_Atta_22.pdf	16/09/2024 11:36:25	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Cronograma	CEP_CHS_Cronograma.docx	16/09/2024 11:35:46	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.docx	16/09/2024 11:35:20	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não