

Efeitos dos controles gerenciais na identificação organizacional e na eficácia de equipe: um estudo em um hospital militar¹

DOI: 10.4025/enfoque.v42i2.58076

Edicreia Andrade dos Santos 

Professora do programa de pós-graduação em
Contabilidade da Universidade Federal do Paraná
Doutora em Contabilidade pela
Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br

Sergio Luiz Herder da Silva 

Bacharel em Ciências Contábeis pela
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: sergyosylva6@hotmail.com

José Gabriel Landvoigt Valentim 

Bacharel em Ciências Contábeis pela
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: gabrie1.landvoigt@gmail.com

Luiz Miguel Renda dos Santos 

Doutor em Financiación e Investigación Comercial pela
Universidad Autónoma de Madrid (Espanha)
Professor de Ciências Contábeis na
Escola de Administração e Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: luiz.renda@ufms.br

Januário José Monteiro 

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: januariomonteiro Monteiro@gmail.com

Recebido em: 05/03/2021

Aceito em: 12/07/2021

2ª versão aceita em: 05/09/2021

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os efeitos dos controles gerenciais (formais e informais) na eficácia de equipe e na identificação organizacional, a partir da percepção dos funcionários, membros de equipes de atendimento de um hospital militar localizado na região centro-oeste brasileiro. Para isso, aplicou-se uma *survey* de modo presencial para 105 profissionais. Para o tratamento dos dados utilizou-se das técnicas de estatística descritiva e de equações estruturais. Dentre os principais resultados evidenciou-se que o controle informal afeta positiva e significativamente a identificação organizacional dos indivíduos, bem como a percepção de eficácia de equipe. Já o controle formal, afeta positivamente somente a eficácia de equipe. Por sua vez, a identificação organizacional não afeta de modo estatisticamente significativo a eficácia de equipe e, também não é um forte mediador entre os controles gerenciais e a eficácia de equipe. Conclui-se com base nos resultados, que embora uma organização hospitalar seja construída sobre a plataforma de formalidade, os controles formais sozinhos não podem resolver todos os desafios que afetam o sucesso de uma equipe e, por consequência, da organização. As equipes precisam, além dos controles formais, também dos informais para poder, em muitos casos, tomar decisões assertivas e tempestivas. Assim, observa-se que a combinação de controles formais e informais é muitas vezes utilizado para tratar de questões nas quais julgamentos subjetivos são necessários.

Palavras-chave: Controles gerenciais; Hospital militar; Teoria da Identidade Social.

Effects of management controls on organizational identification and team effectiveness: a study in a military hospital

ABSTRACT

This study purpose to analyze the effects of management controls (formal and informal) on team effectiveness and organizational identification, based on the perception of employees, members of care teams at a military hospital located in the Brazilian Midwest region. For this, a face-to-face survey was

¹ Artigo apresentado e premiado como o melhor na área de Contabilidade Gerencial do XX USP International Conference in Accounting XVII Congresso USP de Iniciação Científica (2020).

applied to 105 professionals. For the treatment of data, descriptive statistics and structural equation techniques were used. Among the main results, it was evidenced that informal control positively and significantly affects the organizational identification of individuals, as well as the perception of team effectiveness. Formal control, on the other hand, positively affects only team effectiveness. In turn, organizational identification does not statistically significantly affect team effectiveness, nor is it a strong mediator between management controls and team effectiveness. Based on the results, it is concluded that although a hospital organization is built on the formality platform, formal controls alone cannot solve all the challenges that affect the success of a team and, consequently, of the organization. Teams need, in addition to formal controls, also informal ones to be able, in many cases, to make assertive and timely decisions. Thus, it is observed that the combination of formal and informal controls is often used to address issues in which subjective judgments are needed.

Keywords: Management controls; Military hospital; Social Identity Theory.

1 INTRODUÇÃO

Controle gerencial é entendido como práticas, procedimentos e sistemas pelos quais as entidades direcionam, motivam e encorajam os seus membros a agir de maneira desejável para alcançar os objetivos organizacionais (KLEINE; WEIßENBERGER, 2017; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Assim, entende-se que as organizações precisam controlar os indivíduos por meio de mecanismos formais ou cooptá-los na cultura ou nos valores da organização (OUCHI, 1979; MALMI; BROWN, 2008).

A maior formalidade dos controles pode trazer vantagens e desvantagens dependendo de como ela é percebida. Adler e Borys (1996) antecipam que em alguns casos, regras escritas e procedimentos que orientam o comportamento dos funcionários, de modo extremamente formalizado, estão associados a absenteísmo, estresse físico e psicológico, falta de inovação e satisfação no trabalho. Assim, percebe-se que os funcionários podem ter respostas emocionais acerca de como eles percebem os controles em uma organização, sendo positivas, quando a formalidade permita que eles desempenhem melhor suas tarefas e, negativas, quando a alta gestão tentar coagir as suas ações (ADLER; BORYS, 1996).

Na mesma direção, sugere-se que o tipo e formalidade do controle também está relacionado com a identificação organizacional dos indivíduos. A identificação organizacional é uma das formas mais importantes de ligação dos empregados à organização e é uma forma específica de identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992; SANTOS et al., 2019), a qual afeta os resultados convencionalmente associados à formação grupal, a coesão, a cooperação, ao altruísmo intragrupo e as avaliações intergrupais e intrgrupais (TURNER, 1985). A identificação social é um dos conceitos da Teoria da Identidade Social a qual preconiza que o conceito de uma pessoa é composto por identidades pessoais (com características de si próprio, tais como interesses e competências) e sociais (conforme as classificações dos grupos em que o indivíduo está inserido) (SANTOS et al., 2019).

A identificação social afeta o desempenho do indivíduo no seu trabalho em equipe (SANTOS et al., 2019; BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020), e consequentemente a eficácia da equipe. O trabalho em equipe é um processo no qual os seus membros, usando seu conhecimento individual, experimentam habilidades por meio da interação dinâmica com outros membros, procuram atingir os objetivos comuns da organização, para assim obter um efeito sinérgico da equipe (BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020). A eficácia de equipe constitui a opinião conjunta dos membros em relação a capacidade de mobilizar os esforços da equipe e está relacionada ao treinamento de auto-orientação, ao estilo de liderança, à confiança e ao comprometimento entre os indivíduos (ARNOLD; BARLING; KELLOWAY, 2001). Assim, para uma equipe ter eficácia é necessário que o comportamento no trabalho seja direcionado para tal, e estes devem incluir conhecimentos, capacidades e habilidades interpessoais e de autogerenciamento (ARNOLD; BARLING; KELLOWAY, 2001; TASA; TAGGAR; SEIJTS, 2007; BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020). Nessa linha, Rico, La Hera e Tabernero (2010) argumentam que as equipes comportam uma diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas, promovendo maior rendimento e melhorando a satisfação dos membros. Estas características são de grande relevância em contextos de atividades de alta complexidade tais como as entidades hospitalares.

Com base no exposto, a questão que orienta este estudo é a seguinte: Quais os efeitos dos controles gerenciais (formais e informais) na eficácia de equipe e na identificação organizacional dos indivíduos em uma entidade hospitalar? Assim, tem-se o objetivo de analisar quais os efeitos dos controles gerenciais (formais e informais) na eficácia de equipe e na identificação organizacional dos indivíduos em uma entidade hospitalar militar localizada na região centro-oeste brasileiro.

Este estudo justifica-se por investigar as relações propostas em uma entidade hospitalar de natureza militar, a qual apresenta características estruturais mecanicistas, ou seja, é organizada a partir de uma detalhada divisão de trabalho, com cargos ocupados por especialistas, com centralização de decisões e, principalmente, por rígidos sistemas de controle (DAFT, 2003). Ademais, dado o fato de que as estruturas internas deste tipo de organização tendem a ser verticais, funcionais e burocráticas; usam análises racionais e são guiadas por valores paroquiais refletidos nas distinções de poder superior-subordinados; pode por um lado facilitar o trabalho em equipe, mas, por outro, dificultar as respostas tempestivas as mudanças ambientais (DAFT, 2003).

Esta pesquisa contribui ao proporcionar evidências empíricas aos domínios de estudo do modelo teórico proposto. Inova-se ao fortalecer a discussão de controles gerenciais no contexto hospitalar, como recomendado por Lopez-Valeiras, Gomez-Conde e Lunkes (2018). Na perspectiva prática, contribui ao proporcionar um maior entendimento acerca dos controles e suas implicações para as relações de equipes de trabalho. Tais evidências empíricas podem proporcionar orientações para as organizações utilizarem-se de controles gerenciais com configurações mais adequadas ao seu contexto, a fim de promover os resultados organizacionais esperados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLES GERENCIAIS - FORMAIS E INFORMAIS

Para entender o que são controles organizacionais utilizados com fins gerenciais, faz-se necessário observar, de forma breve, seus tipos e particularidades. No corpo teórico da literatura de gestão há uma substancial variedade de conceitos. Isto ocorre, porque de acordo com Chenhall (2003), termos como (i) contabilidade gerencial, (ii) sistemas de contabilidade gerencial, (iii) sistemas de controle gerencial (SCG), e (iv) controles organizacionais são diferentes, mas, por vezes, utilizados de modos intercambiáveis. O primeiro refere-se a um conjunto de práticas, como os orçamentos ou custos; o segundo diz respeito ao uso sistemático da contabilidade gerencial para o alcance de objetivos; o terceiro (SCG) é mais abrangente, ao incorporar o sistema de contabilidade gerencial e, também, outros controles gerenciais, como pessoais ou de clã; e, por fim, os controles organizacionais são utilizados para se referir a controles internos da organização (CHENHALL, 2003).

Em uma organização, controle é entendido como um processo que garante que os objetivos pretendidos serão alcançados e que as atividades serão planejadas em alinhamento a estes (DRURY, 2000; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Assim, o controle não pode ser realizado sem objetivos e planos, haja vista que estes predeterminam e especificam o comportamento desejável e, estabelecem os procedimentos que devem ser seguidos por todos da organização para garantir sua melhor gestão (DRURY, 2000).

Nessa linha, diversos tipos de controles têm sido categorizados e conceituados, tendo como base, principalmente, duas abordagens básicas: controles baseados em medidas externas e controles interno baseado em valores (EISENHARDT, 1985). De acordo com Das e Teng (2001), a primeira enfatiza o estabelecimento e a utilização de regras, procedimentos e políticas formais para monitorar e premiar o desempenho desejável. Tem, portanto, sido chamado de controle formal ou controle objetivo. A segunda abordagem baseia-se no estabelecimento de normas organizacionais, valores, cultura e internalização de metas para incentivar comportamentos e resultados desejáveis. Esta, é chamada de controle informal e destina-se a reduzir a incongruência dos objetivos e a divergência de preferência entre os membros da organização (DAS; TENG, 2001; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Na literatura, os controles formais são definidos como mecanismos de gerenciamento escritos, que influenciam a probabilidade de que funcionários ou grupos se comportem de forma a apoiar os objetivos

da organização (LANGFIELD-SMITH, 1997). Eles são eficazes quando o ambiente é estável; o comportamento é padronizado em rotinas; os processos são monitorados; e o desempenho dos indivíduos são medidos (OUCHI, 1977; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Dentre algumas referências de controles formais na literatura, destaca-se: controles organizacionais (DALTON, 1971); controles administrativos (BURNS; WATERHOUSE, 1975); controles de comportamento e de resultado (OUCHI; MAGUIRE, 1975); controles de mercado e burocrático (OUCHI, 1979); controles de entrada, de comportamento e de saída (EISENHARDT, 1985); controles formal como componentes visíveis e objetivos (LANGFIELD-SMITH, 1997); controles de ação e de resultado (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017); e controles de planejamento, cibernéticos e de remuneração e recompensa (MALMI; BROWN, 2008).

Se por um lado, alguns pesquisadores de gestão consideram os controles apenas de maneira formal, outros consideram também os aspectos informais (OUCHI, 1977; CHENHALL, 2003). De acordo com Langfield-Smith (1997), os controles informais incluem as políticas diárias da organização e estão relacionados à cultura organizacional. Assim, eles são moldados e influenciados por atividades como interações frequentes, reuniões, negociações de disputas, atitudes e estilo da alta administração, rituais e outras influências organizacionais. Portanto, esses controles são normalmente difíceis de reconhecer, diferentemente dos controles formais, que são mecanismos mais visíveis e objetivos.

Os controles informais são considerados como de conhecimento tácito e são comunicados a todos os níveis da organização, muitas vezes, ao longo de todo o processo de recrutamento, treinamento e desenvolvimento (LEBAS; WEIGENSTEIN, 1986; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Além disso, a forma de comunicação da gestão de topo e a distribuição do poder, reflete a cultura organizacional. Esta, é expressa por meio de símbolos e signos, que refletem os valores, normas, crenças e tradições, servindo como um modelo, de como os funcionários devem se comportar (LEBAS; WEIGENSTEIN, 1986; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Nesse entendimento, vale ressaltar que, as tradições que caracterizam a cultura organizacional, podem ser um fator igual ou mais importante na predição do comportamento, do que comparado aos mecanismos de controle formal.

As abordagens e tipos de controles informais reconhecidas na literatura são inúmeras, porém destaca-se: autocontrole e controle social (DALTON, 1971); controle interpessoal (BURNS; WATERHOUSE, 1975); controles de clã (OUCHI, 1979); políticas não escritas da organização (LANGFIELD-SMITH, 1997); controles pessoais e controles culturais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017); controle pessoal e social (CHENHALL, 2003); controles culturais e controles administrativos (MALMI; BROWN, 2008).

Diversos autores (LANGFIELD-SMITH, 1997; MALMI; BROW, 2008; KLEINE; WEIßENBERGER, 2017; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017) enfatizam a potencial complementaridade entre os tipos de controle formal e informal. Para controlar o comportamento, por meio de instrumentos formais de controle, é necessário desenvolver regras específicas, para situações específicas, antes que as situações ocorram. Todavia, nenhuma organização pode especificar um conjunto de regras escritas que irão cobrir todas as contingências possíveis. Por outro lado, os controles informais, não precisam de regras, porque os funcionários são intrinsecamente motivados e se conhecem intuitivamente. Assim, estes controles podem ser uma interessante alternativa de complemento aos sistemas de controle formal.

2.2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A identificação social possui algumas formas de representação e uma delas é a identificação organizacional, considerada como o grau em que um membro se autodefine pelos mesmos atributos, que acredita definir a organização (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992; SANTOS et al., 2019). Isso acontece por meio de processos cognitivos de categorização, nos quais se formam auto-categorias de associação a partir de suas semelhanças com os outros na dimensão intraorganização e das diferenças interorganizações (TURNER, 1985).

Conforme Bergami e Bagozzi (2000), à medida que o indivíduo se identifica com uma organização, as suas autopercepções tendem a tornar-se despersonalizadas, de modo que os membros se vejam como representantes intercambiáveis da categoria social que é a organização. Alguns pesquisadores

(ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992; BERGAMI; BAGOZZI, 2000; SANTOS et al., 2019) interpretaram a identificação com uma organização de uma maneira que ultrapassa a mera auto-categorização *per se*, para incluir implicações de despersonalização, haja vista que os indivíduos substituem seus próprios objetivos, pelos objetivos da organização.

A identificação pode ser entendida como multifacetada, visto que Doosje, Ellemers e Spears (1999) reconheceram três componentes: (i) cognitivo, (ii) afetivo e (iii) avaliativo. O cognitivo, diz respeito a uma consciência de associação de grupo, os quais expressam modelos e atributos que caracterizam e diferem o grupo dos demais. Como exemplos, pode-se citar as crenças, atitudes, sentimentos e o comportamento dos seus integrantes que maximizam as similaridades e minimizam as diferenças entre os grupos. O afetivo, refere-se ao envolvimento emocional com o grupo, ou seja, evidenciado pelos sentimentos do indivíduo em relação ao fato de pertencer a um determinado grupo social. Por fim, o avaliativo remete a conotação positiva ou negativa da associação do grupo refletida na autoestima derivada dessa associação. Essa percepção de valoração revela tanto o valor e o prestígio do seu grupo social, quanto a crítica dos demais grupos. Portanto, salienta-se que embora os três componentes sejam inter-relacionados, o componente cognitivo tende a ser o primeiro no processo de identificação do indivíduo, com um determinado grupo (VAN DICK, 2001). Posterior a essa fase, os demais componentes podem agir concomitantemente não ocorrendo, portanto, uma relação sequencial entre eles.

Dentre alguns estudos evidenciados na literatura que abordaram a identificação organizacional pode se destacar: (i) Van Knippenberg e Van Schie (2000) testaram a importância da identidade da equipe de trabalho, em relação à identificação organizacional e encontraram que a identidade da equipe de trabalho é mais forte do que a identidade organizacional, devido à proximidade dos indivíduos; (ii) Van Knippenberg, Van Dick e Tavares (2007) investigaram se avaliações positivas recebidas da organização e de seus representantes interagem com a identificação organizacional e preveem o absenteísmo no trabalho, o que evidenciou relação negativa, pois quanto melhor avaliação e maior apoio, menor a taxa de absenteísmo; (iii) Russell et al. (2010) exploraram a identificação social de consultores hospitalares, e identificaram, que a maioria dos participantes, possuíam maior identificação com sua equipe de trabalho imediata tidos como fontes de validação e estima e que permitiam os consultores exercerem controle sobre seu trabalho; (iv) Knight e Haslam (2010) constataram que maior controle do ambiente de trabalho está associado a redução da identificação organizacional no trabalho, e que altos níveis de identificação organizacional dos indivíduos perante sua organização estão relacionados com experiências positivas no trabalho; concluindo assim que quando os gestores proporcionam a seus funcionários sentimentos de autonomia e autocontrole, é dado suporte para o surgimento de uma identificação mútua; e (v) Santos et al. (2019) verificaram junto a 189 funcionários de um grupo de empresas familiar que a identificação organizacional é uma mediadora significativa da relação entre as percepções das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e o engajamento dos funcionários, e concluíram que as práticas de RSC tem maior impacto sobre os funcionários quando eles se sentem mais identificados com a organização.

Conforme as pesquisas relatadas, percebe-se que as abordagens da identificação organizacional, no ambiente laboral, enfatizam diferentes pontos de análise dada a sua abrangência. Deste modo, baseando-se principalmente nos argumentos de Knight e Haslam (2010) de que maior controle do espaço de trabalho está associado a redução da identificação organizacional, propõe-se a primeira hipótese deste estudo.

H₁. Os controles formais afetam negativamente a identificação organizacional dos indivíduos em uma entidade hospitalar.

Conjectura-se que nessa primeira hipótese que o efeito seja negativo, pois uma maior identificação organizacional independe da formalidade dos controles implementados na organização. Já em relação aos controles informais espera-se uma influência positiva, pois eles oferecem condições que contribuem para uma maior identificação organizacional, propiciando maior comunicação entre os funcionários e apego emocional (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Assim, descreve-se a segunda hipótese de pesquisa.

H₂. Os controles informais afetam positivamente a identificação organizacional dos indivíduos em uma entidade hospitalar.

2.3 EFICÁCIA DE EQUIPE

A maioria das pesquisas a respeito da eficácia é realizada no nível individual, porém nos últimos anos significativa importância tem sido dada aos fatores que influenciam a eficácia da equipe (TASA; TAGGAR; SEIJTS, 2007; BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020). A autoeficácia individual é definida como a crença de um indivíduo na sua capacidade de ter um bom desempenho em um domínio específico (BANDURA, 1997). Por sua vez, as equipes se concentram em tarefas interativas, de modo que trabalhem interdependentemente em direção a um objetivo comum, dificultando a distinção entre atos individuais e ações da equipe. Assim, Bandura (1997) argumenta que para a distinção entre eficácia individual e de equipe, é necessário entender que a eficácia coletiva influencia (i) as tarefas que os indivíduos executam em equipe; (ii) o esforço que eles fazem para cumprir as metas da equipe; e (iii) sua motivação e persistência, quando os esforços do grupo falham em produzir resultados.

Para Gibson (2003), o acordo entre todos os membros da equipe aumenta a eficácia para o nível grupal, de modo que ela constitui a crença conjunta de todos os membros, na capacidade de mobilizar todos os esforços para resultar em bom desempenho. Assim, para a mensuração da eficácia no nível de equipe tem sido utilizada uma medida que é determinada pela média das percepções individuais de eficácia da equipe, a qual leva em consideração a homogeneidade de percepções de eficácia coletiva de todos os membros (GIBSON, 2003).

Para uma equipe ter eficácia é necessário que o comportamento no trabalho seja direcionado para tal, e estes devem incluir conhecimentos, capacidades e habilidades interpessoais (exemplo: resolução de conflitos, solução colaborativa de problemas e comunicação) e de autogerenciamento (exemplo: estabelecimento de metas, gerenciamento de desempenho e planejamento) (TASA; TAGGAR; SEIJTS, 2007). Nessa linha, Rico, La Hera e Tabernero (2010) argumentam que as equipes comportam uma diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados, promovendo rendimento e melhorando a satisfação de seus integrantes. Assim, a eficácia de uma equipe é obtida por meio de uma análise feita dessas interligações e cada avaliador usará seus critérios para analisar o cumprimento das atividades e o resultado esperado. Por exemplo, o usuário de determinado serviço pode definir, como critério, a maneira com que ele foi atendido; um membro da equipe pode considerar o ambiente de trabalho; já o diretor pode analisar diversos critérios, como a comunicação, a cooperação e responsabilidade, e atribuir pesos para uma avaliação mais concreta (RICO; LA HERA; TABERNERO, 2010).

A eficácia de equipe também pode ser analisada pela percepção do coletivo, sendo ela um elemento cognitivo social, que pode explicar como os indivíduos funcionam juntos como uma equipe (CHONG; MAHAMA, 2014). Essas percepções ou crenças são consideradas motivacionais, pois afetam o estabelecimento de metas, a escolha de atividades, o nível de esforço exercido e a persistência do comportamento de enfrentamento. Assim, a eficácia da equipe também pode ser avaliada com base na qualidade, precisão e quantidade de trabalho realizado; a oportunidade e satisfação com o trabalho realizado; e eficiência operacional. As equipes podem ser entendidas como sistemas dinâmicos que evoluem em resposta ao seu ambiente (BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020). Em uma organização, várias são as características, os fatores e os mecanismos que influenciam na eficácia de uma equipe (SISAYE, 2005; BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020), tal como a exemplo dos controles gerenciais. Os controles gerenciais têm funções que tornam-se sistêmicas, objetivas e são capazes de institucionalizar normas culturais para o gerenciamento de equipes. Com isso, utilizando este conceito busca-se entender como os controles gerenciais da organização afetam na percepção de eficácia de equipe dos profissionais de uma entidade hospitalar. Diante do exposto, formula-se as seguintes hipóteses:

H₃. Os controles formais afetam positivamente a eficácia de equipe percebida em uma entidade hospitalar.

H₄. Os controles informais afetam positivamente a eficácia de equipe percebida em uma entidade hospitalar.

Espera-se que a hipótese dos controles formais afete positivamente a eficácia de equipe percebida pelos profissionais de uma entidade hospitalar.

Alguns autores argumentam que, quando os indivíduos são constituídos em equipes, seu resultado conjunto não é apenas o produto de seus conhecimentos e habilidades, mas também a dinâmica interativa e sinérgica de suas relações de trabalho (BANDURA, 1997; SISAYE, 2005; BERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020). Assim, considerando que a percepção de eficácia pode ser influenciada pelo meio social (SISAYE, 2005), conjectura-se que a identificação organizacional medeia a relação entre os controles gerenciais e a eficácia de equipe (KNIGHT; HASLAM, 2010), testadas pelas hipóteses 5 e 6.

H₅. A identificação organizacional medeia a relação entre os controles formais e eficácia de equipes em uma entidade hospitalar.

H₆. A identificação organizacional medeia a relação entre os controles informais e eficácia de equipes em uma entidade hospitalar.

Face ao exposto apresenta-se a Figura 1 com o desenho da pesquisa.

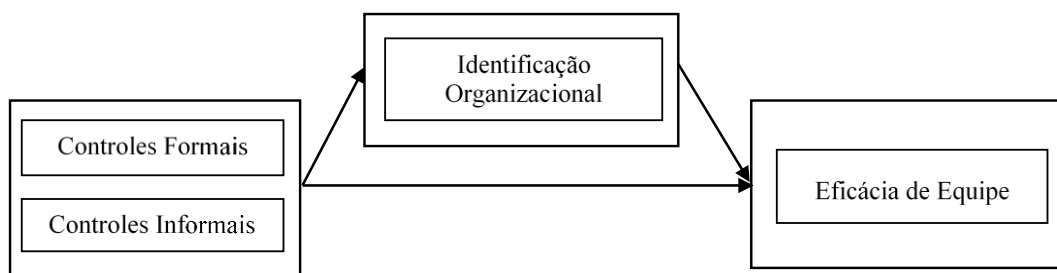


Figura 1. Desenho da pesquisa.

Fonte: Os autores.

Em conformidade com o modelo teórico da pesquisa, conjectura-se que os controles gerenciais (formais e informais) influenciam positivamente a eficácia de equipe, além de refletir também na identificação organizacional dos profissionais de uma entidade hospitalar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Este estudo classifica-se como descritivo, com abordagem quantitativa, realizado por meio de pesquisa de levantamento (*survey*). A população é composta pelos profissionais de um Hospital Militar de Área localizado na capital de um estado da região centro-oeste brasileira. A entidade é uma unidade hospitalar que atende a militares e civis, há mais de 100 anos. No decorrer de sua existência, tem prestado relevantes serviços à população, seja no atendimento aos militares e seus dependentes ou, seja nos casos de calamidade pública quando da prestação de serviços de emergência a população civil. A escolha do hospital se deu por conveniência, dado o fato de dois autores deste estudo serem militar, e um deles ser colaborador na entidade. Complementarmente, vale ressaltar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética interno do Hospital, e os entrevistados consentiram sua participação, a partir do conhecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado conforme resoluções 466/2012 e 510/2015 do Conselho Nacional de Saúde.

O tamanho da amostra foi calculado pelo *software G*Power*, o que possibilita verificar o construto ou variável latente, que recebe o maior número de setas ou que tem o maior número de preditores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Desse modo, foram utilizadas duas variáveis latentes exógenas (controles gerenciais formais e informais) e uma mediadora (identificação organizacional). O tamanho do efeito tomado como base foi de 0,15; o nível de significância de α foi 0,05; o poder da amostra de 1- β foi 0,8. A amostra mínima exigida para o modelo foi de 92 respondentes, e a amostra final obtida foi de 105 respostas.

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos respondentes, de modo presencial, por um dos autores no período de 01 a 10 de outubro de 2019. Posteriormente, os dados foram tabulados e enviados para a gestão da entidade para conhecimento e uso como *feedback* da pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi composto de 4 blocos, sendo de 3 construtos do modelo teórico (controles gerenciais, eficácia de equipe e identificação organizacional) e dos dados de perfil sociodemográfico dos respondentes (Tabela 1).

Tabela 1 – Construtos da pesquisa.

Construtos	Variáveis	Referências	Questões
Controles gerenciais	Controles formais de ação e de resultado	Kleine e Weißenberger (2014).	10
	Controles informais pessoais e culturais	Kleine e Weißenberger (2014).	10
Eficácia de equipe	Precisão, quantidade e qualidade no trabalho e eficácia nas atividades operacionais.	Chong e Mahama (2014).	6
Identificação organizacional	Percepção de identificação dos profissionais com a organização	Mael e Ashforth (1992); Carmeli, Gilat e Waldman (2007).	5
Perfil sociodemográfico	Gênero, idade, nível de escolaridade, área de formação, unidade de trabalho, cargo/função, tempo de organização e tempo de exercício da função	Elaboração própria	8

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro construto refere-se aos tipos de controles gerenciais (formais e informais) presentes na entidade, cujas assertivas foram baseadas no instrumento de Kleine e Weißenberger (2014). Sua apresentação buscou avaliar o uso dos controles na organização a partir da escala de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A eficácia de equipe foi composta de seis assertivas, baseadas no estudo de Chong e Mahama (2014), as quais avaliaram o quão satisfeito o indivíduo estava com a eficácia de sua equipe. Para estas assertivas considerou-se a escala de 1 (Insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito). O construto de identificação organizacional foi composto de 5 assertivas baseadas em Mael e Ashforth (1992) e Carmeli, Gilat e Waldman (2007). Nestas questões, indagou-se aos respondentes, o quanto eles concordavam com as situações propostas em uma escala de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Por fim, apresentaram-se as 8 questões para levantamento do perfil sociodemográfico dos respondentes. Elas foram relacionadas a gênero, idade, nível de escolaridade, área de formação, unidade de trabalho, cargo/função, tempo de organização e tempo de exercício da função.

Vale ressaltar que as questões componentes do instrumento de pesquisa passaram pelo processo de *back-translation* com vistas a certificação da correta tradução. Na sequência, o instrumento de pesquisa passou por dois pré-teste. O primeiro, foi submetido à avaliação de dois professores do curso de Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior federal, os quais são pesquisadores da área de gestão e deram várias contribuições de melhorias de conteúdo e apresentação (*layout*). O segundo pré-teste foi aplicado a dois gestores da entidade hospitalar pesquisada, em que apenas ajustes de redação para melhor entendimento dos respondentes foram sugeridos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para testar os dados aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), valendo-se do *software* estatístico *SmartPLS* versão 3. Como método de ajuste, utilizou-se Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS). A análise do PLS-SEM é realizada em duas etapas. A primeira trata da avaliação do modelo de mensuração e a segunda e avaliação do modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Assim, após a constatação de que as medidas do modelo de mensuração apresentam-se adequadas, deve-se avaliar o indicador de ajuste geral do modelo, a saber: (i) Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2); (ii) Indicador de Stone-Geisser ou Relevância Preditiva; e (iii) Índice de Adequação do Modelo (*Goodness of Fit*) (HAIR JR et al., 2014).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para evidenciar o perfil dos respondentes, destaca-se a Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes (n= 105).

Gênero	Freq. %	Faixa etária	Freq. %
Masculino	57,14	De 18 a 24 anos	18,10
Feminino	38,10	De 25 a 34 anos	29,52
Prefere não opinar	4,76	De 35 a 44 anos	30,48
		De 45 a 54 anos	17,14
		De 55 a 64 anos	3,81
		Acima de 65 anos	0,95
Escolaridade	Freq. %	Tempo de trabalho no hospital	Freq. %
Graduação	33,33	Menos de 1 ano	16,19
Mestrado	14,29	De 1 a 5 anos	60,95
Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i>)	39,05	De 6 a 10 anos	18,10
Outros	13,33	Acima de 10 anos	4,76
Tempo de função atual	Freq. %		
Menos de 1 ano	25,71		
De 1 a 5 anos	48,57		
De 6 a 10 anos	11,43		
Acima de 10 anos	14,29		

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que 60 respondentes são do gênero masculino, 40 do feminino 5 preferiram não responder. A maioria dos inquiridos (30,48%) possui idade entre 35 e 44 anos, seguidos pela faixa de 25 a 34 anos (29,52%). Em relação à escolaridade, evidencia-se que 41 respondentes possuem Pós-Graduação (*Lato Sensu*), seguidos por 35 deles que ainda estão cursando o ensino superior. Complementarmente indagou-se aos respondentes qual curso superior possuem ou que ainda estão em curso, e entre as respostas constatadas destaca-se Medicina, Odontologia, Enfermagem, Farmácia e Administração. Observou-se ainda que a maioria dos inquiridos (64) estão trabalhando no hospital de 1 a 5 anos evidenciando uma força de trabalho relativamente jovem, pressupondo a existência de conhecimentos atualizados, no desempenho das suas funções. No que tange também ao tempo do exercício da atual função, a maioria (51 deles) estão de 1 a 5 anos.

4.2 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para avaliar o modelo de mensuração foi testado a validade de adequação dos construtos, em que foi verificado: a confiabilidade de consistência interna (confiabilidade composta e alfa de *Cronbach*) que fornece a confiabilidade dos indicadores dentro das variáveis latentes; a validade discriminante (matriz *cross-loadings* e de *Fornell-Larcker*), que é a extensão em que uma variável latente é distinta das demais variáveis latentes por padrões empíricos; e a validade convergente que é a extensão em que um indicador se correlaciona positivamente com indicadores alternativos da mesma variável latente (HAIR JR et al., 2014).

A validade discriminante foi testada tanto pelos critérios da matriz *cross-loadings* quanto pela matriz de Fornel e Larcker (HAIR JR et al., 2014). Ressalta-se que todas as questões mostraram-se dentro do recomendável para os testes, não sendo necessário nenhuma exclusão. Porém, devido ao espaço, apresenta-se na Tabela 3 os resultados da validade discriminante provenientes da matriz de Fornel e Larcker. Também são destacados os resultados da análise da consistência interna do modelo e a validade convergente pela *Average Variance Extracted* (AVE).

Observa-se que todas as cargas para a AVE mostraram-se estatisticamente significativas, uma vez que os valores de cada variável latente são superiores ao valor limite de 0,50 (HAIR JR. et al., 2014). No tocante aos coeficientes de Confiabilidade Composta e do Alfa de *Cronbach*, que visam testar a confiabilidade do modelo, evidencia-se que os resultados de ambos se apresentam superiores ao valor mínimo 0,70; conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2014). Com referência ao critério da validade discriminante todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais maiores, em suas respectivas variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2014). Por fim, vale ressaltar também os coeficientes de

determinação (R^2), em que a identificação organizacional é explicada em aproximadamente 25% e a eficácia de equipe em 50%.

Tabela 3 – Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach, Validade Convergente e Discriminante.

Variáveis	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE	Validade Discriminante				
				CI	CF	CI	EE	IO
CF	0,908	0,887	0,528	CF	0,727			
CI	0,944	0,934	0,628	CI	0,401	0,792		
EE	0,917	0,892	0,649	EE	0,431	0,685	0,806	
IO	0,843	0,774	0,523	IO	0,107	0,489	0,358	0,723

Nota 1: CF: Controles Formais; CI: Controles Informais; IO: Identificação Organizacional; EE: Eficácia de Equipe. Nota 2: VIF CF:1,034; VIF CI: 1,034; VIF IO: 1,020.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, após a verificação da adequação do modelo estrutural, realizou-se avaliação da adequação do modelo estrutural (Tabela 4) por meio da análise do *Bootstrapping*, técnica adotada para testar a significância das relações entre as variáveis latentes utilizadas no estudo (HAIR Jr et al., 2014).

Tabela 4 – Resultados do modelo estrutural.

Relações estruturais	β	Valor P	Hipótese
Controles Formais -> Identificação Organizacional	-0,107	0,375	H1 Rejeita-se
Controles Informais -> Identificação Organizacional	0,532	0,000*	H2 Aceita-se
Controles Formais -> Eficácia de Equipe	0,186	0,046**	H3 Aceita-se
Controles Informais -> Eficácia de Equipe	0,610	0,000*	H4 Aceita-se
Controles Formais -> Identificação Organizacional -> Eficácia de Equipe	-0,006	0,761	H5 Rejeita-se
Controles Informais -> Identificação Organizacional -> Eficácia de Equipe	0,028	0,648	H6 Rejeita-se

Nota: * sig = 1%; ** sig = 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira hipótese buscou investigar a relação entre controles formais e a identificação organizacional, e os resultados não revelaram significância estatística (β : -0,107; valor-p: 0,375). Isso indica que os indivíduos até percebem um efeito negativo, porém não significativo. No entanto, a H₂ em que se testou os efeitos dos controles informais na identificação organizacional foi estatisticamente corroborada (β : 0,532, valor-p <0,000). Isso porque, para os indivíduos o sentimento de unidade e pertencimento definidor de si mesmo promovido pela identificação com uma organização se dá a partir da internalização de atributos organizacionais no autoconceito (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992). Assim, uma pessoa está fortemente identificada com uma organização quando a sua identidade como membro se destaca em relação aos demais aspectos de sua identidade. Para isso não precisam de regras formalizadas, pois os indivíduos tendem a seguir normas mesmo que informais.

Quanto as influências dos controles formal e informal na eficácia de equipe, respectivamente as hipóteses H₃ (β : 0,186, valor-p <0,05) e H₄ (β : 0,610, valor-p <0,000) foram estatisticamente significantes. Estes achados permitem inferir que na organização hospitalar investigada os controles gerenciais permitem maior alinhamento das tarefas entre os membros de cada equipe.

Observou-se também que a identificação organizacional não afeta positivamente na eficácia de equipe. Esperava-se que o significado que as pessoas atribuem às organizações, do modo como internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros e da relevância das organizações na sua autodefinição e autoestima, influenciasse positivamente na eficácia de equipe. Também não foram confirmadas as hipóteses de mediação da identificação organizacional na relação entre o controle formal e a eficácia de equipe (H5) e o controle informal com a eficácia de equipe (H6).

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No autoconceito de um indivíduo, o sentimento de unidade e pertencimento definidor de si mesmo, promovido pela identificação com uma organização, se dá a partir da internalização dos atributos organizacionais (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992). Com isso, esperava-se a

confirmação da primeira hipótese, de que quando o indivíduo tem alta identificação, ele não precisa de regras formais para direcionar suas atividades, o que não foi estatisticamente significativo. Todavia, confirmou-se a segunda hipótese, a de que os controles informais afetam positivamente na identificação organizacional do indivíduo.

Também confirmou-se que os controles formais e os informais afetam positivamente a eficácia de equipe percebida. Esses achados mostram que os controles gerenciais determinam o alto nível de eficácia de equipe em entidades hospitalares. Os controles informais apresentaram maiores efeitos possivelmente por serem mais flexíveis eles viabilizam um ambiente de trabalho com maior interação e compartilhamento de informação entre os membros da equipe (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017) o que por consequência reflete em maior eficácia e melhor desempenho da equipe (ERBER; SLAVIĆ; ALEKSIĆ, 2020).

Destaca-se que quando os indivíduos se identificam com um grupo/equipe, eles se vinculam psicologicamente a ela e às suas práticas, compartilhando suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos, por meio do senso de pertencimento (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992; SANTOS et al., 2019). Essas características também possibilitam que o grupo adquira uma coesão interna, que o torne único, diferenciando-se de outros. Com isso, pode-se inferir que a quinta e a sexta hipótese não foram corroboradas por ter sido focadas na identificação com a organização e não com a equipe de trabalho, tal como a avaliação da eficácia.

Este achado está em linha com os resultados das pesquisas de Van Knippenberg e Van Schie (2000) e Russell et al. (2010). Os primeiros testaram a importância da identidade da equipe de trabalho, em relação à identificação organizacional, e encontraram que a identidade da equipe de trabalho é mais forte do que a identidade organizacional, devido à proximidade dos indivíduos. Por sua vez, Russell et al. (2010) exploraram a identificação social dos consultores hospitalares, em termos de percepção de sua posição na sociedade, as metas mais importantes para sua identificação social e como isso influencia nas suas atividades de gestão, e identificaram que a maioria dos participantes possuíam maior identificação com sua equipe de trabalho imediata tidos como fontes de validação e estima e que permitiam os consultores exercerem controle sobre seu trabalho.

5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou o efeito dos controles gerenciais (formais e informais) na eficácia de equipe e na identificação organizacional, a partir da percepção dos funcionários membros de equipes de atendimento de uma entidade hospitalar militar localizada na região centro-oeste brasileiro. Os resultados evidenciam que o controle informal afeta positiva e significativamente a identificação organizacional dos indivíduos bem como a percepção de eficácia de equipe. Por sua vez a identificação organizacional não afeta de forma significativa a eficácia de equipe e também não é um mediador significativo entre os controles (formal e informal) e a eficácia de equipe.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este estudo possui implicações teóricas para a área da Contabilidade Gerencial. Contribui para a literatura ao confirmar que os controles servem para aumentar a probabilidade de que os indivíduos vão se comportar de modo que levarão à realização dos objetivos de suas equipes e também da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Ademais, confirma-se que os controles informais servem como pistas para ganhar a cooperação entre grupos de indivíduos que podem ter objetivos comuns que não são totalmente convergentes e direcionar seus esforços para objetivos específicos da organização (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Os resultados também se alinham aos obtidos em pesquisas seminais (DALTON, 1971; OUCHI, 1979; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017) ao evidenciar que os controles não existem independentemente, mas combinam-se para produzir um efeito sinérgico que afeta a realização dos objetivos previamente definidos. Isso porque os controles não existem de forma isolada, mas que é mais fácil de dar demasiada ênfase aos mecanismos de controle formal, do que aos controles informais. Também reforça a ideia de que as várias formas de controles não são autônomas

umas das outras, ou seja, os controles formais, por si só, não podem conduzir a eficácia de equipe, mas que devem ser gerenciados simultaneamente com os controles informais.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este estudo possui implicações práticas para os gestores de diferentes entidades que tem suas principais atividades operacionalizadas por equipes, em especial as relacionadas a saúde. Em um hospital, as políticas e os processos que são orientações sobre como agir em determinadas situações, são importantes fontes de controle, dado a complexidade dos serviços prestados por este tipo de entidade. Estas políticas e processos são internalizadas na cultura organizacional, por meio do conjunto de valores que cada membro da organização é esperado a internalizar (OUCHI, 1979). Assim, elas são utilizadas para garantir que seja obtido os resultados desejados, ou seja, a melhor prestação de serviços.

Os valores e normas compartilhados entre os membros da organização são uma forma de controle informal (OUCHI, 1979; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Esses controles podem ser reconhecidos na organização de diversos modos, entre eles o recrutamento dos funcionários, no trabalho em equipe, no compartilhamento de informações, na confiança etc. Ademais, sabe-se que uma organização hospitalar deve ser estruturada de uma forma que dá voz aos subordinados; e que eles devem trabalhar em equipes as quais exigem que todos os membros sejam ouvidos.

Em síntese, a principal implicação é de que embora uma organização hospitalar seja construída sob a plataforma de formalidade, os controles formais sozinhos não podem resolver todos os desafios que podem afetar o sucesso de uma equipe e por consequência de uma organização. Por exemplo, uma equipe de uma unidade intensiva precisa, além dos controles formais, também dos informais para poder, em muitos casos, tomar decisões efetivas e tempestivas. Assim, observa-se que uma combinação de controles formais e informais é muitas vezes utilizado para tratar de questões nas quais julgamentos subjetivos são necessários.

5.3 LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES PARA FUTURAS PESQUISAS

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se o instrumento de pesquisa que embora tenha sido extraído de estudos anteriores, as assertivas podem não ter captado completamente a natureza construtos. Outra limitação é do construto de identificação organizacional que é apenas uma das possíveis formas de identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992). Neste estudo, buscou-se enfatizar a identificação com a organização, porém seria indicado verificar a identificação com a equipe (*team identity*) dado que, quanto maior essa identificação, pode ser que haja maior eficácia com a equipe, o que pode ser testado por estudos futuros.

Os argumentos apresentados neste estudo foram formados pelas conclusões dos profissionais de um único hospital e podem não se aplicar em outras configurações. A pesquisa também foi limitada pela restrição de tempo e, portanto, não foi possível acompanhar as relações de modo mais qualitativo, ou seja, por meio de observações e de entrevistas com os indivíduos. Assim, sugere-se para pesquisas futuras que equipes de distintos hospitais sejam contempladas e, que se possível, possa ser feito a triangulação de modo mais qualitativo para captar maiores especificidades.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 61-89, 1996.

ARNOLD, K. A.; BARLING, J.; KELLOWAY, E. K. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 7, p. 315-320, 2001.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BANDURA, A. **Self-efficacy**: the exercise of control. New York: W.H. Freeman, 1997.

BERBER, N.; SLAVIĆ, A.; ALEKSIĆ, M. Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8753, 2020.

BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. **British Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 4, p. 555-577, 2000.

BURNS, W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary control and organization structure. **Journal of Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 177-203, 1975.

CARMELI, A.; GILAT, G.; WALDMAN, D. A. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 972-992, 2007.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHONG, K. M.; MAHAMA, H. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 3, p. 206-222, 2014.

DAFT, R. L. **Organization theory and design** (8th ed.). St. Paul, MN: West, 2003.

DALTON, G. W. **Motivation and Control in Organizations**, in **Motivation and Control in Organizations**. G. W. Dalton and Paul R. Lawrence, eds. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1-35, 1971.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DRURY, C. **Management and Cost Accounting**. 5th Edition, Thomson Learning, London, UK, 2000.

DOOSJE, B., ELLEMERS, N., SPEARS, R. (Eds.). **Social identity: Context, Commitment, Content**. Blackwell, 1999.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 3, p. 505-528, 2017.

HAIR JR., J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

KLEINE, C.; WEIßENBERGER, B. E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 3, p. 241-266, 2014.

KNIGHT, C.; HASLAM, S. A. Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. **British Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 717-735, 2010.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LEBAS, M.; WEIGENSTEIN, J. Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 3, p. 259-272, 1986.

LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J.; LUNKES, R. J. Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: Motivation vs. threat. **Gaceta sanitaria**, v. 32, p. 129-134, 2018.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems**: performance measurement, evaluation and incentives. Harlow UK: FT Prentice Hall, 2017.

OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 95-113, 1977.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. Organizational control: Two functions. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 559-569, 1975.

RICO, R.; LA HERA, C. M. A.; TABERNEIRO, C. Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). **Psicología**, v. 26, n. 1, p. 47-71, 2010.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RUSSELL, V.; WYNESS, L.; MCAULIFFE, E.; FELLEENZ, M. The social identity of hospital consultants as managers. **Journal of health organization and management**, v. 24, n.3, p. 220-236, 2010.

SANTOS, E. A.; SALLABERRY, J. D.; GONZAGA, C. A. M., SOARES, S. Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 4, p. 147-161, 2020.

SISAYE, S. Management control systems and organizational development: new directions for managing work teams. **Leadership & Organization Development Journal**, v.26, n. 1, p. 51-61, 2005.

TASA, K.; TAGGAR, S.; SEIJTS, G. H. The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 17, 2007.

TURNER, J. C. **Social categorization and the self-concept**: a social cognitive theory of group behaviour, in E.J. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*. Greenwich, CT: JAI Press. 2(1) 77-122, 1985.

VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 265-283, 2001.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN DICK, R.; TAVARES, S. Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 37, n. 3, p. 457-477, 2007.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN SCHIE, E. C. M. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, n. 2, p. 137-147, 2000.

Endereço dos Autores:

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632
Campus III
Jardim Botânico,
Curitiba – PR – Brasil
80210-170