

ANÁLISE DA CONGRUÊNCIA ENTRE O USO DOS CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E A PREFERÊNCIA POR CONTROLE DOS EMPREGADOS

Nikole Cristina da Silva de Lira (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Daniel de Andrade Júnior (Mestrando e Bolsista CAPES), Valter da Silva Faia (Orientador). E-mail: ra140144@uem.br, pg405125@uem.br, vsfaia@uem.br.

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR.

Administração, Ciências Contábeis

Palavras-chave: Controle Formal, Preferência por Controle, Desempenho.

RESUMO

Este estudo investigou a congruência entre a preferência dos empregados e o uso de controles gerenciais formais em organizações financeiras. Realizou-se um levantamento com funcionários deste setor por meio de questionário estruturado. Os resultados mostraram que, no controle por comportamento, o percentual de congruência é maior do que no controle por resultado. A análise de clusters revelou quatro grupos distintos: alta congruência, baixa congruência, incongruência em favor da preferência e incongruência em favor do uso. No controle por comportamento, o grupo de baixa congruência apresentou o pior desempenho, ao passo que níveis mais altos foram observados nos grupos de congruência e de maior uso. No controle por resultado, a alta congruência esteve associada ao melhor desempenho e às menores intenções de saída. Conclui-se que o alinhamento entre sistemas de controle e preferências individuais é fator relevante para otimizar resultados organizacionais e reduzir riscos de turnover voluntário.

INTRODUÇÃO

O controle gerencial é uma das funções clássicas da administração e consiste em um processo fundamental para garantir que as atividades organizacionais sejam realizadas de acordo com metas e objetivos estabelecidos previamente. O controle envolve qualquer mecanismo que os gestores usam para direcionar a atenção, motivar e encorajar os indivíduos a agirem em prol dos objetivos organizacionais, tais como a definição de padrões, a tomada de ações corretivas, mediações do desempenho e o estabelecimento de manuais de conduta (CARDINAL et al., 2017).

A literatura apresenta diversas tipologias de controle gerencial, entre eles o controle formal (CARDINAL et al., 2017). A formalização do controle se refere a extensão em que uma organização se utiliza de regras escritas, procedimentos, instruções, indicadores e metas para direcionar a ação dos indivíduos. A formalização é desenhada para permitir aos empregados dominar suas tarefas e

para que o comportamento deles seja em conformidade com os interesses organizacionais (ADLER; BORYS, 1996).

Os efeitos do controle gerencial nas medidas de desempenho têm se mostrado multifacetados e contingenciais, tendo como um dos principais contingentes o indivíduo (Cardinal et al., 2017). Os empregados podem apresentar diferenças na preferência pelo controle das suas atividades, o que pode influenciar na percepção positiva do controle (VAN TRIST et al., 2023). Um funcionário pode apresentar uma preferência maior por um tipo de controle focado em metas claras e objetivas focado no resultado final das suas atividades. Outro funcionário pode apresentar preferência por maior direcionamento e supervisão constante das suas atividades. Estes tipos de controle são denominados controles formais de resultado e de comportamento, respectivamente (CARDINAL et al., 2017).

Quando a extensão destes controles formais é compatível com a preferência dos empregados ocorre o fenômeno da congruência, ou seja, o nível das duas variáveis são essencialmente os mesmos (SHANOCK et al., 2010). Espera-se tenha efeitos positivos no desempenho na intenção de abandonar a empresa (*turnover* voluntário). Este estudo objetivou analisar a congruência entre as preferências individuais e o uso de controles do tipo de comportamento e de resultado em funcionários de organizações financeiras. O desempenho dos empregados e a intenção de deixar a organização também foi associado à congruência.

MATERIAIS E MÉTODOS

Foi realizado um levantamento por meio de um questionário estruturado com funcionários que atuam em organizações financeiras. Um formulário *online* foi divulgado entre a rede de contatos dos autores. O questionário continha escalas para mensurar o desempenho, a intenção de deixar a empresa e a extensão de uso dos controles de comportamento e resultado, as quais foram adaptadas para mensurar também a preferência (VAN TRIEST et al., 2023).

A coleta de dados resultou em 23 questionários válidos. A idade média dos respondentes é de 37 anos (desvio-padrão = 13 anos). O tempo médio na empresa é de 9 anos (dp = 9). 61% da amostra é constituída por homens. 78% apresentam o ensino superior completo, enquanto os demais 22% estão em andamento. 52% trabalham em bancos comerciais, 9% em cooperativas de crédito e 39% em corretoras de investimentos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira análise classificou a amostra conforme a congruência entre a preferência e uso dos controles de comportamento e de resultado. As variáveis foram padronizadas e se calculou a diferença entre elas. Diferenças abaixo de meio desvio padrão foram considerados no grupo de congruência (Shanock et al., 2010). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Grupos de (In)Congruência

Grupos	n	Freq. (%)	Preferência		Uso	
			Média	DP	Média	DP
Controle por Comportamento						
Preferência > Uso	7	30,4	4,82	0,16	3,70	0,49
Congruência	12	52,2	4,30	0,89	4,20	0,91
Uso > Preferência	4	17,4	3,83	0,43	4,58	0,34
Controle por Resultado						
Preferência > Uso	6	26,1	4,57	0,28	3,81	0,78
Congruência	10	43,5	4,38	0,81	4,38	0,81
Uso > Preferência	7	30,4	3.39	0,69	4.65	0,4

No controle por comportamento, quase metade da amostra está no grupo de congruência (52,2%), preferência e uso são semelhantes. No controle por resultado, o grupo de congruência é menor (43%). Sobre os grupos de incongruência, há uma diferença entre os tipos de controle. No controle por comportamento, o maior grupo é daqueles que relataram uma preferência maior do que o uso. No controle por resultado, o grupo com mais respondentes é daqueles que notam o uso maior.

Na sequência, as medidas de preferência e uso foram submetidas a uma análise de *cluster* pelo método *k-means* (Pohlmann, 2012). Foram criados quatro grupos para comparação da média de desempenho e de turnover (Figura 1). O primeiro de alta congruência, quando os níveis de preferência e uso são similares e altos. O segundo de baixa congruência, quando os níveis de preferência e uso são similares, porém baixos. O terceiro de incongruência em favor da preferência, quando o nível de preferência é maior do que o de uso. O quarto de incongruência em favor do uso, quando o nível de uso é maior do que o de preferência.

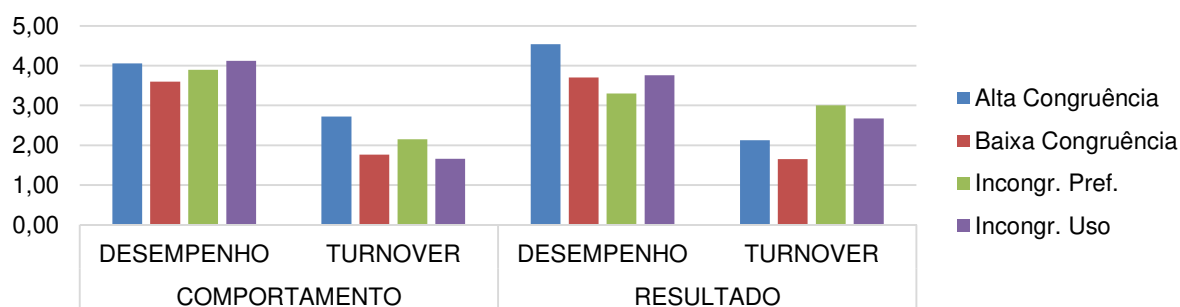


Figura 1 – Desempenho e Turnover por grupo de (in)congruência

Em relação ao controle por comportamento, não há diferenças expressivas no desempenho entre os grupos, exceto pelo grupo de baixa congruência que apresentou o menor nível. Em relação ao *turnover*, curiosamente, o maior valor foi encontrado para a alta congruência. Em relação ao controle de resultado, os resultados foram conforme o esperado. O maior valor de desempenho foi encontrado para o grupo com alta congruência, enquanto os menores valores de turnover foram dos grupos de alta e baixa congruência.

CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a congruência entre a preferência dos empregados e o uso dos controles formais não é homogênea para a amostra, variando conforme o tipo de controle analisado. Constatou-se também a congruência indícios de associação com o desempenho e intenção de permanência na organização e que essas associações variam também em função do tipo de controle. A alta congruência no controle por resultado está associada a maiores níveis de desempenho e menores intenções de saída, confirmando a relevância do alinhamento entre preferências e práticas organizacionais. Já no controle por comportamento, embora a congruência também se mostre positiva para o desempenho, verificou-se que grupos com baixa preferência e uso apresentaram os piores resultados. Ademais, uma alta congruência pode levar a uma maior intenção de deixar a empresa, evidenciando que uma forte exposição a este tipo de controle, ainda que compatível com a preferência, pode levar a uma saturação. O estudo contribui ao demonstrar que as preferências individuais constituem fator contingencial relevante para a efetividade dos controles formais e destaca importância de alinhar perfis individuais às práticas organizacionais.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao CNPQ pelo auxílio na forma de bolsa de Iniciação Científica e também a CAPES pela bolsa de mestrado.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative science quarterly**, p. 61-89, 1996.

CARDINAL, L. B.; KREUTZER, M.; MILLER, C. C.. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 559-592, 2017.

POHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de conglomerados. *In*: CORRAR, E.; DIAS FILHO; J. M. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 73-130.

SHANOCK, L. R. et al. Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, p. 543-554, 2010.

VAN TRIEST, Sander; KLOOSTERMAN, Helena; GROEN, Bianca AC. Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance?. **Management Accounting Research**, v. 59, p. 100831, 2023.