

Efeitos dos Controles no Desempenho de Tarefas e no Comportamento de Cidadania Organizacional Mediados pela Confiança

Effects of Controls on Task Performance and Behavior of Organizational Citizenship Mediated by Confidence

Efectos de los Controles sobre el Desempeño de las Tareas y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional Mediado por la Confianza

Edicreia Andrade dos Santos¹
edicreiaandrade@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/5067383145419853>
<https://orcid.org/0000-0001-8745-3579>

Iago França Lopes²
iagofrancalopes@gmail.com
<http://lattes.cnpq.br/6064410168791304>
<https://orcid.org/0000-0001-7627-4815>

Flávio Luiz Lara³
flaviopf1@hotmail.com
<http://lattes.cnpq.br/6921169868280996>
<https://orcid.org/0000-0003-0540-9510>

Rondineli Alves Fernandes
rondineli_agricultura@yahoo.com.br

Rogério João Lunkes⁴
rogeriolunkes@hotmail.com
<http://lattes.cnpq.br/6241003358183170>
<https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>

Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil¹
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FIPECAFI, Brasil²
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, IFCE, Brasil³
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil⁴

Recebido em: 06/03/2022 / **Revisão:** 15/03/2022 / **Aprovado em:** 25/10/2022
Editores responsáveis: Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry
Processo de Avaliação: Double Blind Review
DOI: <https://10.47357/ufambr.v4i2.10502>

Resumo

Este estudo investiga a influência dos controles organizacionais no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional mediada pela percepção de confiança dos indivíduos de uma instituição bancária federal. Para tal, com base no estudo de Verburg et al. (2018) realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, a partir de uma *survey* aplicada *in loco*, para 58 funcionários. Para o tratamento dos dados utilizou-se de estatísticas descritivas e da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Dentre os resultados obtidos constatou-se que o controle organizacional na sua dimensão processo influencia a confiança organizacional no ambiente da instituição bancária. No que tange ao papel mediador da confiança organizacional na relação entre os controles organizacionais e desempenho de tarefas e comportamento de cidadania, constatou-se que este não atua como interveniente. Em termos teóricos, os resultados da pesquisa ampliam o entendimento da posição do controle no escopo organizacional como antecedente ou consequente da confiança, do desempenho de tarefas e do comportamento de cidadania organizacional. Já em termos práticos, contribui-se com o ambiente bancário brasileiro, principalmente ao considerar que é um espaço altamente competitivo e que o trabalho em equipe é primordial para o desenvolvimento das atividades, tanto aquelas consideradas de *Back Office* quanto de *Front Office*. Com esses achados, a pesquisa sinaliza que em ambientes organizacionais há a necessidade de alinhamento entre desempenho, comportamento de cidadania organizacional e a confiança, lacuna a qual é fomentada nesta pesquisa.

Palavras-chave: Instituição bancária. Trocas sociais. Controle Normativo. Controle de Processo. Controle de Saída.

Effects of Controls on Task Performance and Behavior of Organizational Citizenship Mediated by Confidence

Abstract

This study investigates the influence of organizational controls on task performance and organizational citizenship behavior mediated by individuals' perception of trust in a federal banking institution. To this end, based on the study by Verburg et al. (2018) descriptive research was carried out with a quantitative approach, based on a survey applied *in loco*, for 58 employees. Descriptive statistics and the Structural Equation Modeling technique were used to process the data. Among the results obtained, it was found that organizational control in its process dimension influences organizational trust in the environment of the banking institution. Regarding the mediating role of organizational trust in the relationship between organizational controls and the performance of tasks and citizenship behavior, it was found that it does not act as an intervening party. In theoretical terms, the research results expand the understanding of the position of control in the organizational scope as an antecedent or consequent of trust, task performance and organizational citizenship behavior. In practical terms, it contributes to the Brazilian banking environment, especially considering that it is a highly competitive space and that teamwork is essential for the development of activities, both those considered as *Back Office* and *Front Office*. With these findings, the research indicates that in organizational environments there is a need for alignment between performance, organizational citizenship behavior and trust, a gap which is fostered in this research.

Keywords: Banking institution. Social exchanges. Normative Control. Process control. Output Control.

Efectos de los Controles sobre el Desempeño de las Tareas y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional Mediado por la Confianza

Resumen

Este estudio investiga la influencia de los controles organizacionales en el desempeño de tareas y el comportamiento de ciudadanía organizacional mediado por la percepción de confianza de los individuos en una institución bancaria federal. Para ello, a partir del estudio de Verburg et al. (2018) se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, a partir de una encuesta aplicada in loco, a 58 colaboradores. Para el procesamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva y la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales. Entre los resultados obtenidos se encontró que el control organizacional en su dimensión de proceso influye en la confianza organizacional en el entorno de la institución bancaria. En cuanto al papel mediador de la confianza organizacional en la relación entre los controles organizacionales y el desempeño de las tareas y el comportamiento ciudadano, se encontró que no actúa como parte interviniente. En términos teóricos, los resultados de la investigación amplían la comprensión de la posición de control en el ámbito organizacional como antecedente o consecuente de la confianza, el desempeño de la tarea y el comportamiento de ciudadanía organizacional. En términos prácticos, contribuye al ambiente bancario brasileño, sobre todo considerando que es un espacio altamente competitivo y que el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de las actividades, tanto las consideradas como Back Office como Front Office. Con estos hallazgos, la investigación indica que en los entornos organizacionales existe una necesidad de alineación entre el desempeño, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la confianza, brecha que se fomenta en esta investigación.

Palabras clave: Institución bancaria. Intercambios sociales. Control Normativo. Control de procesos. Control de salida.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais os pesquisadores de gestão organizacional estão empenhados na visão de desempenho voltada ao compromisso ao invés de uma visão orientada para o controle (Verburg *et al.*, 2018). Como resultado, as práticas de controle, particularmente aquelas com foco em controles burocráticos e formais, são estudados em um número muito menor, apesar de sua importância nas organizações (Sitkin *et al.*, 2010), dando ênfase assim, aos controles informais.

Esta mudança, deve-se, ao fato de que o efeito do controle formal sobre o desempenho de tarefas é muito mais forte em ambientes estáveis, nos quais as metas a serem cumpridas podem ser definidas *ex-ante* e os processos podem ser padronizados (Snell, 1992). Esta situação deve ser considerada ainda mais em condições econômicas na qual os serviços intensivos em conhecimento são mais comuns do que os locais de trabalho tradicionais.

Todavia, os estudos acerca dos reflexos dos sistemas de controle no comportamento dos indivíduos, no desempenho individual e organizacional e em outros tipos de resultados ainda são necessários. Um apontamento a respeito dessa colocação são os *insights* da literatura de confiança organizacional na qual sugerem que as práticas de controle formal podem, em alguns casos, afetar positivamente a confiança dos indivíduos (Weibel *et al.*, 2016; Andrade, Estivalet, Costa, Faller, & Costa, 2018).

A confiança é um elemento de grande importância para as organizações (Andrade *et al.*, 2018) e é definida como a disposição de ser vulnerável a expectativas positivas em relação às intenções de outra parte (Rousseau *et al.*, 1998). Neste entendimento, a confiança promove maior cooperação e comprometimento por parte dos indivíduos em um ambiente organizacional (Andrade *et al.*, 2018), participando de maior compartilhamento de conhecimentos e incentivando comportamentos de trabalho menos contraproducentes (Dirks & Ferrin, 2001), além de refletir em maior desempenho de tarefas.

Ademais, a confiança organizacional também é um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão, como os controles organizacionais, podem afetar os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos. Os comportamentos de cidadania organizacional são ações ou atos voluntários de um indivíduo, os quais não são diretamente ou explicitamente reconhecidos, mas promovem a eficácia organizacional (Organ, 1988; Andrade, Costa, Estivalet, & Lengler, 2017).

Estende-se essas considerações ao espaço de instituições bancárias, uma vez que se torna salutar reconhecer como esse campo tem respondido aos controles no desempenho de tarefas, ao comportamento de cidadania organizacional e a confiança. Por vezes, a contabilidade gerencial tem-se dedicado em discutir as questões embrincadas nesta pesquisa diante de contextos inovadores e marginalizam espaços no qual a regulamentação é extremamente alta. Posto isso, esse estudo contribui para quebrar esses cenários e criar algumas introspecções que privilegiem e contribuam com os espaços inscritos nas instituições bancárias.

Este estudo pretende investigar os efeitos dos controles no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional mediada pela percepção de confiança dos indivíduos de uma instituição bancária federal. Esta organização bancária atua nas regiões nordeste e sudeste do Brasil, tem como propósito a política de desenvolvimento das regiões nas quais desempenha suas atividades, estimulando o bem-estar das famílias e a competitividade

das empresas por meio da integração dos recursos, potencialidades e oportunidades desses lugares.

Aplicou-se o estudo em um ambiente bancário, no qual as práticas de controle são fortemente invocadas e configuram-se como forma legítima de gerenciamento dos indivíduos. Assim, como Verburg *et al.* (2018), considerou-se tanto o desempenho de tarefas quanto os comportamentos de cidadania organizacional como resultados, pois ambos representam maneiras importantes pelas quais os indivíduos podem contribuir para a organização e ajudá-la a atingir seus objetivos.

A pesquisa apresenta contribuições teóricas e empíricas. A contribuição teórica se dá por ampliar o entendimento da posição do controle no escopo organizacional em termos de antecedente ou consequente da confiança, do desempenho de tarefas e do comportamento de cidadania organizacional em instituições bancárias brasileiras, visto que há na literatura uma discussão sobre a forma como os controles gerenciais realmente cumprem seu papel de direcionar o comportamento dos indivíduos ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Otley, 2016; Simons, 1987).

Contribui ainda para a literatura dedicada à análise dos aspectos que impactam o desempenho das instituições financeiras (Cabrita, 2005; Falcão *et al.*, 2018; Nascimento & Vieira, 2016) e os procedimentos (Mota & Silva, 2019; Soares & Carraro, 2013) por discutir os elementos que podem afetar no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional do setor bancário. Nessa perspectiva, estudos (Falcão *et al.*, 2018; Nascimento & Vieira, 2016) apontam que há uma lacuna nas pesquisas que abordam a percepção de funcionários bancários sobre o discurso corporativo como instrumento de controle.

Em termos práticos a pesquisa busca contribuir com o ambiente bancário brasileiro, uma vez que este é altamente competitivo e que o trabalho em equipe é primordial para o desenvolvimento das atividades, tanto aquelas consideradas de *Back Office* quanto de *Front Office*. Assim, o papel que cada equipe tem no desenvolvimento da atividade bancária possivelmente pode ser maximizada a partir da confiança organizacional, pois são interdependentes. Reconhecer um campo em que existe uma segregação de equipes reforçam ainda mais construir introspecções para o campo científico e prático da área de contabilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controles organizacionais

Controle organizacional é entendido como um processo que garante que os objetivos pretendidos serão alcançados e que todas as atividades serão planejadas em alinhamento a estes (Drury, 2000). O controle não pode ser realizado sem objetivos e planos, dado que estes predeterminam e especificam o comportamento desejável ao estabelecerem os procedimentos que devem ser seguidos pelos membros da organização (Drury, 2000).

A padronização e o desenho dos controles são elementos essenciais para uma organização (Mintzberg, 1983). Detalhadamente, a padronização é realizada por meio da formalização dos processos de trabalho, habilidades, comportamentos, resultados do processo e outros fatores organizacionais; enquanto que os aspectos do desenho são empregados com a especificação do trabalho, formalização do comportamento e treinamento de trabalho (Mintzberg, 1983).

Conforme for o tipo de atividade da organização, determinados tipos de controles serão compreendidos como melhores, sendo eles mais ou menos formais (Ayers *et al.*, 2001). Na literatura, os controles formais são definidos como mecanismos de gerenciamento escritos, que influenciam a probabilidade de que funcionários se comportem de forma a apoiar os objetivos declarados da organização (Ayers *et al.*, 2001). Conjectura-se que eles são derivados da Teoria da Agência pois são, total ou parcialmente, projetados para monitorar os relacionamentos de agência dentro das organizações. Um relacionamento de agência envolve um contrato sob o qual um ou mais indivíduos (o principal) aciona outro (o agente) para executar algum serviço em seu nome; e se ambas as partes desta relação buscarem maximizar a sua utilidade, há possibilidades de que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal (Eisenhardt, 1989; Falkenberg & Herramans, 1995). Para isso, uma forma de defender os interesses do principal é a implementação de controles que direcionem e controlem o comportamento dos agentes.

Nesta perspectiva, o controle pode acontecer por meio da mensuração dos comportamentos ou dos resultados destes (Eisenhardt, 1989; Falkenberg & Herramans, 1995; Ouchi & Maguire, 1975). O objetivo da primeira forma visa garantir que o processo seja apropriado, enquanto que a mensuração de resultados (ou controles de saída) é útil para uma avaliação precisa e confiável do desempenho dos membros.

O controle formal pode ser aplicado a qualquer tarefa dentro da organização de diversas maneiras, por exemplo: controle de entrada, controle de processo e controle saída (Ayers *et al.*, 2001; Jaworski, 1988; Langfield-Smith, 1997). Os controles de entrada são medidas mensuráveis tomadas pela empresa antes da implementação da atividade e incluem por exemplo, critérios de seleção, recrutamento e programas de treinamento, planos estratégicos e outras formas de alocação de recursos (Jaworski, 1988).

O controle de processo, também conhecido como de comportamento ou burocrático, é exercido quando a empresa tenta influenciar os meios para alcançar os fins desejados diferenciando-se dos controles de saída pelo fato de ter como ênfase o comportamento e/ou atividade, ao invés dos resultados finais (Jaworski, 1988). Este tipo de controle envolve especificações e monitoramento das atividades e comportamentos em curso, bem como as regras do funcionamento do trabalho durante a execução da atividade.

Os controles de saída ou de resultados definem, monitoram e avaliam metas de desempenho de atividades para cada funcionário, função, departamento, ou outro grupo (Jaworski, 1988). Este controle apenas ocorre quando se tem o resultado da atividade para se basear e que pode ser feito avaliando o desempenho em relação a, por exemplo, um orçamento definido ou a um cronograma (Jaworski, 1988).

Outro exemplo de controles formais são os controles normativos que incluem a promoção de normas e valores organizacionais bem como sanção para a violação das normas (Sitkin & George, 2005). Além dos procedimentos formais, como requisitos de conformidade de segurança, as práticas normativas de controle geralmente dependem de práticas informais de fiscalização das normas, como a pressão dos pares. Deste modo, controles normativos devem facilitar a congruência de valor entre os membros da organização (Gillespie & Mann, 2004), que também é vista como uma característica central da confiança (Edwards & Cable, 2009).

Nesta direção, os controles informais também se fazem importantes. Eles são definidos como mecanismos não escritos, tipicamente baseados no trabalhador, que influenciam o

UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 1, pp. 01-22, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

comportamento individual e de grupo em uma organização (Jaworski, 1988; Langfield-Smith, 1997). Em contraste com os formais, os controles informais não são conscientemente concebidos (Langfield-Smith, 1997), isto é, não são projetados explicitamente pois emergem da organização. Assim, baseiam-se em normas, valores e internalização de metas.

2.2 Confiança Organizacional

A confiança tem sido abordada sob três dimensões que medem a crença de que um indivíduo ou grupo faz de esforços para se comportar de acordo com qualquer compromisso; ser honesto nas negociações e; não tirar vantagens excessivas dos outros (Nyhan & Marlowe, 1997). Ainda neste entendimento, ressalta-se que a confiança é avaliada por dimensões comportamentais emocionais, cognitivas e pretendidas e tem sido objeto de diversas áreas de estudo, tal como a organizacional.

A confiança organizacional não tem uma única definição, todavia, a maioria delas enfatizam sua importância para a performance corporativa (Coletti *et al.*, 2005; Rousseau *et al.*, 1998). Isso porque, quando existe confiança dos indivíduos em seus superiores, a tendência em desenvolver comportamentos antiéticos em suas funções é menor (Whitener *et al.*, 1998). Nesta direção, argumenta-se que a confiança é essencial para a compreensão do comportamento interpessoal e de grupo, eficácia gerencial, desempenho econômico e estabilidade social ou política (Hosmer, 1995; Andrade *et al.*, 2018).

Em linhas gerais, a confiança organizacional resulta de um processo de troca social (Blau, 1964), no qual os funcionários interpretam e retribuem as ações ao monitorar constantemente o ambiente de trabalho para avaliar se devem confiar na gestão de topo ou não. A confiança na organização se desenvolve com a interação pessoal entre a equipe, com os principais tomadores de decisão, e também por uma cultura confiável, a qual garante que as promessas sejam mantidas pela alta gestão, o que reduz, em grande medida, as ambiguidades e incertezas (Seal, 1998).

Deste modo, a confiança em uma organização está associada a variáveis do sistema organizacional, como a justiça do sistema de avaliação de desempenho, os controles e a segurança do trabalho (Mccauley & Kuhnet, 1992). Com isso, um nível mais alto de confiança motiva os funcionários em direção ao cumprimento de metas de equipe e das organizacionais, em vez de objetivos individuais, influenciando-os a terem comportamentos mais positivos com a equipe e com a organização. Com base neste exposto e sustentando-se em Verburg *et al.* (2018), apresenta-se a seguinte hipótese:

H₁: O controle organizacional está positivamente relacionado à confiança organizacional dos funcionários.

2.3 Desempenho de tarefas e Comportamento de cidadania organizacional

O desempenho de tarefas é entendido como a performance dos indivíduos em relação a suas tarefas de trabalho (Mahama & Cheng, 2013). Ele está relacionado ao cumprimento de meta(s) previamente planejada(s) e depende de alguns fatores como: (a) fator individual, que trata da motivação face ao objetivo; (b) fator tarefa, relacionada a saber fazer e ter o conhecimento para tal; e (c) fator contexto, que diz respeito ao suporte do ambiente para executar a tarefa (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011). Ademais, o desempenho de tarefas está relacionado com a qualidade e quantidade de trabalho e com os recursos dispendidos para realizá-lo.

De acordo com Verburg *et al.* (2018), o efeito dos controles organizacionais sobre o desempenho de tarefas é indireto com controles que permitem coordenação, comunicação, objetivos comuns, *feedback*, e também com a confiança organizacional. Em comparação com o controle, a confiança na organização deve afetar mais proximamente o desempenho de tarefas do funcionário devido à qualidade da troca social que promove entre empregados e empregadores (Colquitt & Rodell, 2011). No entanto, por mais que a confiança organizacional não tenha sido previamente vinculada ao desempenho de tarefa, pesquisas relacionadas sugerem um relacionamento positivo.

Por sua vez, os comportamentos de cidadania organizacional são aqueles que surgem em decorrência de experiências afetivas positivas que os indivíduos vivenciam nas suas relações com a organização, às quais retribuem por meio de atitudes, afetos e comportamentos também positivos (Blau, 1964; Andrade *et al.*, 2017). Na definição de Organ (1988), a cidadania organizacional conceitua-se como um comportamento individual, não oficialmente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que contribui para a eficiência da organização e que pode ser entendido como uma combinação de condutas interpessoais e voluntárias que sustentam o ambiente social e psicológico no qual eles realizam suas tarefas. Neste entendimento, o comportamento de cidadania organizacional pode ser resumido como ações ou atos voluntários de um indivíduo, os quais não são diretamente ou explicitamente reconhecidos, mas promovem a eficácia organizacional (Organ, 1988).

De acordo com Podsakoff *et al.* (2000), o aumento de comportamentos de cidadania organizacional deve-se as características individuais, de tarefa e organizacionais além de comportamentos de liderança. Assim, dentre alguns exemplos dos tipos deste comportamento pode-se mencionar: (i) altruísmo que é o comportamento diretamente e intencionalmente destinado a ajudar uma pessoa específica em situações face a face (Smith *et al.*, 1983); (ii) a conscienciosidade entendida como comportamentos discricionários por parte do indivíduo que vão além das exigências mínimas da organização (Podsakoff *et al.*, 1990); (iii) o desportivo que se refere à disposição do indivíduo a tolerar menos do que as circunstâncias ideais sem queixar-se (Podsakoff *et al.*, 1990); (iv) a virtude cívica por parte de um indivíduo indica que ele participa responsabilmente, está envolvido ou está preocupado com a empresa (Podsakoff *et al.*, 1990); (v) comportamento de ajuda que envolve voluntariamente ajudar os outros, ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho (Podsakoff *et al.*, 2000); (vi) o de fidelidade organizacional que tange essencialmente, a lealdade organizacional e implica a promoção da organização terceiros, protegendo-a e defendendo-a contra ameaças externas, e permanecendo comprometida com ela mesmo sob condições adversas (Podsakoff *et al.*, 2000); (vii) a conformidade organizacional que é a internalização e a aceitação das regras, regulamentos e procedimentos da organização (Podsakoff *et al.*, 2000); entre outros exemplos que são benéficos para a organização e incluem comportamentos como seguir as regras, apoiar os objetivos organizacionais e representar favoravelmente a organização externamente.

Nesta direção, observa-se que não existe um consenso acerca da dimensionalidade do comportamento de cidadania organizacional configurando-se assim um construto com multidimensionalidade (Somech & Drach-Zahavy, 2004; Andrade *et al.*, 2017). Todavia, o que se acredita é que o ele é cada vez mais necessário para as organizações para promover as atitudes espontâneas, inovadoras e cooperativas de modo a dar respostas às demandas em constante mudança visando promover a eficiência (Organ, 1988).

Ademais, os comportamentos de cidadania organizacional tem implicações práticas para os indivíduos como: (a) aquele que o adota pode ser promovido ou, em caso de crise, tem menor probabilidade de ser despedido; (b) como sinal de compromisso, envolvimento e reforço de interações de grupo os funcionários com comportamentos de cidadania organizacional são mais passíveis de serem incluídos em projetos especiais ou em equipes de trabalho; (d) os funcionários que apresentam este comportamento terão mais oportunidades de receber formação e participar nas funções de gestão e na integração de elementos por terem maior apetência a compartilhar as suas experiências com os outros (Organ et al., 2006; Andrade *et al.*, 2017). Com base no exposto para o desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional bem como na sustentação teórica da confiança organizacional e dos controles organizacionais pode-se elencar a seguinte hipótese:

H₂: A confiança organizacional medeia a relação entre controle de saída e (a) o desempenho de tarefas e (b) os comportamentos de cidadania organizacional.

As práticas de controle de saída fornecem *feedback* importante para os funcionários, fortalecendo suas crenças de que a organização é capaz e está disposta a apoiá-los na aprendizagem e readequação de seus esforços para obter a máxima eficácia (Verburg *et al.*, 2018). Isso aumenta a confiança organizacional que por sua vez, deve aumentar a disposição dos funcionários de contribuir para a organização por meio do desempenho de tarefas e dos comportamentos de cidadania organizacional. Assim, conjectura-se que:

H₃: A confiança organizacional medeia a relação entre o controle de processo e (a) o desempenho de tarefas e (b) os comportamentos de cidadania organizacional.

Em um nível mais prático, se os funcionários percebem controles de processos que são úteis na redução de erros (Jaworski, 1988), isso não apenas os ajuda a fazer melhor seu trabalho como também aumenta a confiança, que motiva ainda mais a eficácia do trabalho e a cidadania (Verburg *et al.*, 2018). Assim, controles de processo bem implementados devem fortalecer a confiança dos funcionários na organização e, por sua vez, aumentar sua disposição em contribuir por meio do desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional.

H₄: A confiança organizacional medeia a relação entre o controle normativo e (a) o desempenho de tarefas e (b) os comportamentos de cidadania organizacional.

Espera-se que os controles normativos facilitem a congruência de valor entre os membros da organização vista como uma característica central da confiança, dado o estabelecimento das sanções, e por isso eles aumentam a confiança e contribuem para o desempenho de tarefas e dos comportamentos de cidadania organizacional.

A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa a partir dos contextos e das hipóteses apresentadas

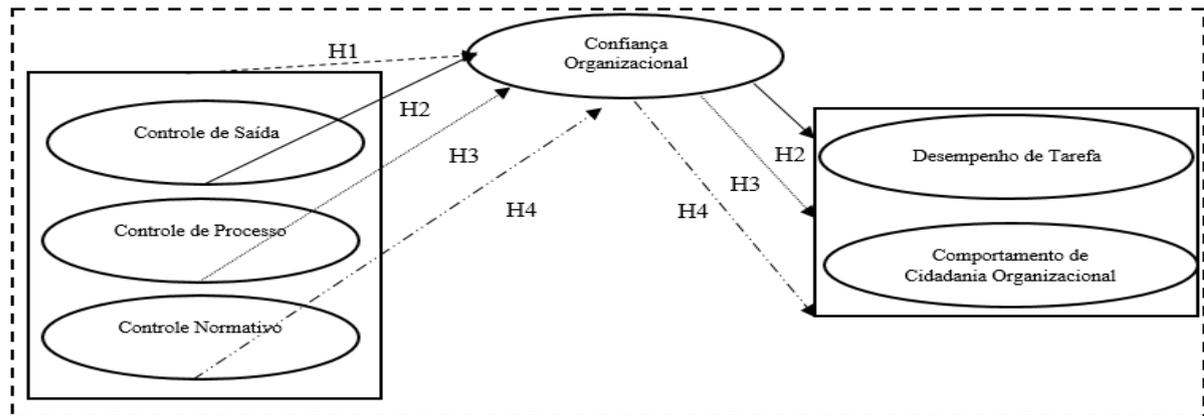


Figura 1. Desenho da Pesquisa.

Fonte: Adaptado de Verburg *et al.* (2018).

Em linhas gerais, a expectativa é que os controles afetem na confiança organizacional dos indivíduos e, conseqüentemente no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como de natureza descritiva, realizado por meio de uma *survey*. Os dados foram coletados presencialmente no final do mês de abril de 2018 a partir de um questionário para uma amostra de 60 funcionários de uma única instituição bancária federal. No entanto, se fez necessário descartar dois questionários por estarem incompletos, perfazendo assim uma amostra não-probabilista final de 58 respondentes.

A opção pela empresa justifica-se pelo seu perfil de maior banco de desenvolvimento regional da América Latina e, por conseguinte, encontra-se em ascensão onde o nível de risco exposto é grande devido as mudanças constantes no mercado e requer maior controle sobre as metas e objetivos traçados. Nesse ponto, a sede da referida instituição foi selecionada por possuir maior nível de controle e possivelmente promover maior pressão sobre os funcionários que fizeram parte da pesquisa, portanto uma amostra não probabilística, conforme destacado por Cooper e Schindler (2011).

Essa escolha de amostra se justifica também pelas particularidades das instituições bancárias federais no Brasil. De modo inicial, tem-se que os setores públicos têm adotado medidas de controle advindos de raízes privadas (Clarke & Knights, 2015). E os processos relacionados ao comportamento de cidadania organizacional e percepção de confiança dos indivíduos desses atores podem ser afetados por esse cenário. O que pode fornecer contribuições relevantes para o setor.

Quanto a quantidade de participantes da pesquisa, reconhecidos como a amostra Hair Jr. *et al.* (2014) recomendam que para um modelo com quatro preditores (número máximo de setas recebido por um constructo) em nível de $\alpha = 0,01$ de significância, com um R^2 mínimo de 0,50 precisa-se de um tamanho de amostra de 58 respondentes, elementos que perfazem a adequação da amostra constituída.

Vale enfatizar que antes da aplicação do instrumento de pesquisa realizaram-se os seguintes procedimentos: (i) processo de *back translation* (Brislin, 1970) com 2 profissionais e (ii) dois pré-testes com vistas à validação externa. O processo de *back translation* é utilizado na área de UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 1, pp. 01-22, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

ciências sociais com vistas a verificar a acurácia da tradução das escalas. Para tal, sua aplicação requer que um tradutor bilíngue nativo do idioma alvo traduza a escala, na sequência, alguém que tenha a língua nativa do país de origem traduz a escala de volta para o idioma de origem. Então, as versões (original e retraduzida) são comparadas para verificar as diferenças indicando, portanto, a acurácia da tradução. Quando erros são identificados um outro tradutor realiza a tradução do item. Este procedimento deve continuar até que uma equipe de tradutores bilíngues concorde com as duas versões de instrumentos (Dias Junior, 2016).

Quanto ao pré-teste, este realizado com dois pesquisadores da área organizacional e o segundo com 5 profissionais de uma agência bancária que faz parte de um grupo com posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno, além de estar presente em todo o país. Em ambos os pré-testes as questões foram julgadas adequadas, havendo necessidade apenas de algumas alterações de redação.

Na Tabela 1, apresenta-se os construtos da pesquisa e as respectivas assertivas.

Tabela 1.

Construtos da pesquisa

Construto	Variáveis
Controle de saída	1. Nesta organização, os funcionários têm claro suas funções e objetivos.
	2. Nesta organização, à medida em que os objetivos são atingidos também são monitorados.
	3. Nesta organização, se os objetivos não forem atingidos, os funcionários devem explicar por quê.
	4. Nesta organização, é dado <i>feedback</i> aos funcionários sobre o grau em que eles atingem seus objetivos.
Controle do processo	1. Nesta organização, existem regras escritas relativas a muitas atividades organizacionais.
	2. Nesta organização, as regras escritas são rigorosamente aplicadas.
	3. Nesta organização, regras e procedimentos escritos são seguidos.
	4. Nesta organização, existem procedimentos claros e formais para resolver conflitos.
Controle normativo	1. Quando os funcionários violam normas importantes, a pressão dos colegas é usada para corrigir seu comportamento (<i>por exemplo, se um funcionário é conhecido por andar livremente, seus colegas tentarão mudar seu comportamento</i>).
	2. Violações de normas não escritas são punidas (<i>por exemplo, funcionários que sempre fofocam são evitados</i>).
	3. Os funcionários que violarem valores/ética importantes da organização são disciplinados (<i>por exemplo, recebem uma advertência</i>).
Confiança organizacional	1. Esta organização é capaz de cumprir suas responsabilidades.
	2. Esta organização é conhecida por ser bem-sucedida no que faz.
	3. Esta organização faz as coisas com competência.
	4. Esta organização está preocupada com o bem-estar de seus funcionários.
	5. As necessidades e desejos dos funcionários são importantes para esta organização.
	6. Esta organização fará de tudo para ajudar os funcionários.
	7. Esta organização nunca tiraria proveito dos funcionários de forma deliberada.
	8. Esta organização é guiada por sólidos princípios morais e códigos de conduta.
	9. Nesta organização o poder não é usado de forma abusiva
	10. Esta organização não explora as partes interessadas externas (<i>clientes, investidores ...</i>)
Desempenho de tarefas	1. Preencho adequadamente os requisitos da minha função (trabalho)
	2. Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição (função) do meu trabalho
	3. Executo as tarefas a mim atribuídas.
	4. Atendo aos requisitos formais de desempenho do meu trabalho
Comportamento de cidadania organizacional	1. Aceito responsabilidades adicionais quando meu superior está ausente.
	2. Ajudo os outros quando percebo que eles têm uma carga pesada de trabalho
	3. Auxilio os outros com o seu trabalho, mesmo quando não o fazem e mesmo quando não sou solicitado diretamente.

	4. Acredito que a presença no trabalho está acima da norma.
	5. Dou aviso prévio quando incapaz de vir trabalhar.
Perfil	Dados Demográficos dos respondentes

Fonte: Adaptado de Verburg *et al.* (2018).

De acordo com a Tabela 1, para cada assertiva foi solicitado aos respondentes que indicassem o seu grau de concordância, em uma escala de cinco pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Para a análise dos dados, primeiramente realizou-se a caracterização dos respondentes, utilizando-se da estatística descritiva. Posteriormente, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), por meio da modelagem de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*). Respeitando o processo de validação e avaliação do modelo estrutural, a partir do método *bootstrapping*. Para a aplicação da SEM utilizou-se o *software* PLS-SEM, no qual foram realizados os testes recomendados, conforme Hair Jr. *Et al.* (2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Dados dos respondentes

Na Tabela 2, evidencia-se o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2.

Perfil dos Respondentes

Gênero	N	%	Idade	N	%
Feminino	18	31%	Até 30 anos	9	16%
Masculino	40	69%	De 31 a 40 anos	20	34%
			De 41 a 50 anos	6	10%
			De 51 a 60 anos	15	26%
			De 61 a 70 anos	8	14%
Total	58	100%	Total	58	100%
Formação	N	%	Cargo/Função	N	%
2º. Grau	7	12%	Analista Bancário	31	54%
Curso Técnico	1	2%	Analista de Projetos	8	14%
Graduação	24	41%	Analista de Cadastro	2	3%
Especialização	14	24%	Gerente de Negócios	10	17%
Mestrado	12	21%	Gerente de Produtos e Serviços	2	3%
			Gerente Executivo	5	9%
Total	58	100%	Total	58	100%
Tempo de Serviço na Instituição	N	%	Tempo no Cargo/Função	N	%
Até 5 anos	16	27%	Até 2 anos	19	33%
Superior a 5 anos e até 15 anos	12	21%	Superior a 2 anos e até 10 anos	24	41%
Superior a 15 anos e até 25 anos	8	14%	Superior a 10 anos e até 20 anos	10	17%
Superior a 25 anos e até 35 anos	14	24%	Superior a 20 anos e até 34 anos	5	9%
Superior a 35 anos e até 40 anos	8	14%			
Total	58	100%	Total	58	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dos dados dos respondentes percebe-se que 40 respondentes são do gênero masculino e 18 do feminino. Desse grupo, 20 estão na faixa etária entre 31 a 40 anos, 15 estão na faixa dos 51 a 60 anos. No que concerne à formação acadêmica 24 possuem graduação, 14 possuem especialização e 12 respondentes possuem mestrado, totalizando 86% da amostra com formação superior. Vale destacar que dentre os que possuem graduação e pós-graduação a maioria é da área de Administração/Finanças (15), seguido por Agronomia/Ciências Agrárias

(12), Direito (10), Ciências Contábeis (5), Economia (4). Infere-se que a instituição possui equipe multidisciplinar no seu quadro de pessoal.

A maioria dos cargos/funções exercidos pelos respondentes são: Analista Bancário (31) e Gerente de Negócios (10). O tempo que exercem a função está até 2 anos (19) e entre 2 anos até 10 anos (24). Quanto ao tempo de serviço na instituição bancária federal percebe-se que mais de 25% dos respondentes possuem até 5 anos de efetivo exercício.

4.2 Modelo de Mensuração – SEM

O primeiro procedimento a ser executado para aplicação da modelagem de equação estruturais é a avaliação do modelo de mensuração, o qual consiste em verificar a confiabilidade dos constructos elencados para a pesquisa (Hair Jr. *Et al.*, 2014; Ringle *et al.*, 2014). Assim, inicia-se tal procedimento avaliando a confiabilidade interna do modelo a partir da Confiabilidade Composta ($> 0,70$) e no Alpha de *Cronbach* ($AC > 0,70$). Para Hair Jr *et al.* (2005) os valores do Alfa de *Cronbach* devem ser iguais ou superiores a 0,70 com exceção dos casos de pesquisas de natureza exploratória, nos quais, valores menores são aceitos. Na sequência, há a necessidade de avaliar a validade convergente, a qual pode ser verificada a partir do *Average Variance Extracted* (AVE $> 0,50$) (Ringle *et al.*, 2014). Na Tabela 3 é apresentando os indicadores do modelo de mensuração, o qual permite avaliar a qualidade do modelo estrutural proposto.

Tabela 3.
Qualidade do Modelo Estrutural

Variáveis	Alpha de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	AVE	R ²
Comportamento de Cidadania Organizacional	0,689	0,798	0,501	0,218
Confiança Organizacional	0,922	0,936	0,582	0,713
Controle Normativo	0,575	0,821	0,697	
Controle de Processo	0,774	0,859	0,610	
Controle de Saída	0,831	0,886	0,662	
Desempenho de Tarefa	0,945	0,960	0,858	0,193

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados elencados permitem inferir que a confiabilidade interna do modelo se mostra adequada, visto que é avaliada a partir do Alpha de *Cronbach* e da confiabilidade composta. Reconhece-se que a variável comportamento de cidadania organizacional e controle normativo apresentaram valores de Alpha de *Cronbach* menores que 0,70 e maiores que 0,50, perfazendo o aspecto exploratório da pesquisa discutido por Hair Jr. *Et al.* (2005), o que fez com que os pesquisadores mantivessem tais valores. Do construto comportamento de cidadania organizacional foi excluído a assertiva 4 (Esta organização está preocupada com o bem-estar de seus funcionários) e do Controle Normativo o item 3 (Os funcionários que violarem valores/ética importantes da organização são disciplinados). Os valores indicados no AVE e o R² mostram-se adequados em termos de poder explicativo das variáveis elencadas.

O critério de Fornell e Larcker (1981), em que se compara as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações entre os construtos (ou variáveis latentes) é um mecanismo para a análise da validade discriminante do modelo. Nestas condições avalia-se, as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os construtos (Ringle *et al.*, 2014). A literatura de Hair Jr. *Et al.* (2014) indica que outro meio para avaliar a validade discriminante denominado de matriz *crossloading*. Dessa forma, considerando as particularidades da pesquisa em termos de inovação frente aos construtos operacionalizados e

frente ao escopo organizacional, o qual a pesquisa está inserida, optou-se pela apresentação da matriz *crossloading* à qual é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4.

Matriz crossloading

Constructos	Controle Normativo	Comportamento de Cidadania Organizacional	Confiança Organizacional	Controle de Processo	Controle de Saída	Desempenho de Tarefa
Cnor1	0,772	0,371	0,120	0,115	0,065	-0,059
Cnor2	0,893	0,373	0,385	0,284	0,150	-0,034
CompCid1	0,377	0,783	0,005	-0,071	-0,061	0,132
CompCid2	0,140	0,569	0,019	-0,040	0,072	0,345
CompCid3	0,258	0,779	0,093	0,056	0,075	0,363
CompCid5	0,368	0,679	0,143	0,279	0,266	0,340
ConfOrg1	0,223	-0,022	0,890	0,813	0,683	0,234
ConfOrg10	0,201	0,164	0,688	0,591	0,423	0,252
ConfOrg2	0,196	0,003	0,856	0,831	0,622	0,266
ConfOrg3	0,378	0,178	0,843	0,661	0,603	0,115
ConfOrg4	0,455	0,234	0,819	0,589	0,476	0,282
ConfOrg5	0,442	0,223	0,801	0,571	0,440	0,169
ConfOrg6	0,260	0,075	0,723	0,668	0,488	0,169
ConfOrg7	0,154	-0,082	0,714	0,513	0,332	0,006
ConfOrg8	0,245	-0,016	0,868	0,677	0,459	-0,013
ConfOrg9	0,080	0,010	0,707	0,493	0,433	0,109
Cproc1	0,217	0,370	0,395	0,599	0,452	0,481
Cproc2	0,193	-0,002	0,736	0,894	0,741	0,261
Cproc3	0,180	0,061	0,802	0,911	0,729	0,299
Cproc4	0,230	-0,012	0,622	0,671	0,337	-0,052
Csaida1	0,199	-0,001	0,649	0,710	0,833	0,304
Csaida2	0,090	0,285	0,618	0,629	0,860	0,386
Csaida3	0,149	0,128	0,415	0,485	0,741	0,213
Csaida4	0,001	0,026	0,390	0,592	0,815	0,429
Dfunc1	-0,051	0,361	0,173	0,295	0,375	0,937
Dfunc2	-0,027	0,351	0,215	0,303	0,378	0,911
Dfunc3	-0,041	0,355	0,230	0,307	0,384	0,916
Dfunc4	-0,076	0,403	0,204	0,297	0,396	0,941

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Tabela 4, os valores indicados mostram-se adequados para a continuidade da análise do modelo estrutural. Essa adequação é sustentada a partir das recomendações de Chin (1998), as quais inferem que os valores próprios do construto a ser mensurado na matriz *Crossloading* devem ser maiores que a 0,70 e ainda apresentarem-se de modo superior aos demais na mesma linha.

4.3 Modelo estrutural e avaliação das hipóteses – SEM

A segunda etapa para a construção e utilização da técnica SEM consiste na avaliação do modelo estrutural (Tabela 5).

Tabela 5.

Caminhos estruturais

Hipótese 1	Caminhos	β	t-valor	p-valor	Decisão
	Controle de Saída -> Confiança Organizacional	0,082	0,631	0,528	
Controle de Processo -> Confiança Organizacional	0,741	7,197	0,000***		
Controle Normativo -> Confiança Organizacional	0,127	1,347	0,179		

Nota: Nível de significância ***1%; ** 5%; e * 10%.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da Tabela 5 é possível analisar os resultados da pesquisa e tomar decisão quanto a Hipótese 1, a qual preconiza que o controle organizacional está positivamente relacionado à confiança organizacional dos funcionários da instituição bancária. A natureza da relação mostrou que há um efeito positivo e significativo direto do controle de processo na confiança organizacional ($\beta = 0,741$; p-valor < 1%). Assim, aceita-se parcialmente a H1. Este resultado alinha-se ao campo de pesquisa, uma vez que o mesmo está consubstanciado em instituição bancária brasileira, um ambiente puramente padronizado (Snell, 1992) e em especial nesta investigação em que o campo é público.

Em linhas gerais, a decisão quanto a H1 alinha-se parcialmente ao estudo de Verburg *et al.* (2018), visto que os autores encontraram que o controle organizacional nas suas dimensões de saída, processo e normativo influenciam positivamente e significativamente na confiança organizacional dos 105 funcionários de organizações de Cingapura. Nesta direção, depreende-se que o controle organizacional na sua dimensão processo influencia a confiança organizacional no ambiente de instituição bancária, o qual as há a presença de funcionários que compõem as equipes de *Back Office* e a *Front Office*.

Este resultado alinha-se a empresa estudada, visto que se está diante de uma instituição bancária federal, na qual o estudo mostrou que prevalece as regras e procedimentos escritos, os quais se apresentam em uma estrutura formal com vista a evitar conflito entre os colaboradores. Assim, infere-se que a confiança recebe interferência de aspectos formais e procedimentais nesse espaço (Andrade *et al.*, 2018). A atividade bancária federal demanda dessa estrutura, principalmente porque possui agentes distintos em termos informacionais e diante deste estudo a confiança nos processos praticados nesse ambiente advém de controles de processos.

Em termos de literatura, os resultados aqui evidenciados reforçam que os controles de processos contribuem para a promoção da confiança organizacional, fato que por consequência pode afetar a performance corporativa (Coletti *et al.*, 2005; Rousseau *et al.*, 1998). Além disso, a troca social (Blau, 1964) embutida nas atividades bancárias e resolução de conflitos neste ambiente são aperfeiçoados a partir dos controles de processos, visto que a confiança é elemento fundamental dessa relação, no qual os funcionários interpretam e retribuem as ações e monitoram constantemente o ambiente de trabalho para avaliar se devem confiar na gestão de topo ou não.

Hosmer (1995) sinaliza que a compreensão do comportamento interpessoal e de grupo deve estar pautada na confiança. Assim, a partir do resultado desta investigação é percebido que no ambiente de instituições brasileiras estes questionamentos permanecem em aberto, visto que há introspecções quanto ao papel dos controles de processos na confiança desenvolvida e praticada por colaboradores em instituições bancárias. Nestas condições, abre-se uma lacuna para verificar se como o controle de processo, o de saída e o normativo influenciam na confiança organizacional, visto que há uma dependência em termos de desempenho de tarefas e comportamento de cidadania organizacional. Dessa forma, tal relação será sustentada conforme a união do grupo e de quão fortes e realistas sejam as sanções da organização quando incorridas as faltas.

As Hipóteses 2, 3 e 4, buscaram discutir o papel mediador da confiança na relação entre controle organizacional e desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional. Assim, para identificação do papel de tal variável no modelo teórico preconizado optou-se pela análise

dos coeficientes de caminhos discutidos por Baron e Kenny (1986). Esses autores, destacam que há três condições para identificação da atuação ou não de uma variável interveniente no modelo teórico. Partindo desses pressupostos, a avaliação do modelo estrutural dar-se-á seguindo as duas primeiras condições, a saber: se “(A) as variações nos níveis da variável independente afetam significativamente as variações do mediador presumido”; e “(B) as variações do (possível) mediador afetam significativamente as variações da variável dependente” (Tabela 6).

Tabela 6.*Caminhos estruturais – Condições A e B*

Caminhos		β	t-valor	p-Valor	Decisão
Condição A – Variável Independente afeta significativamente a possível variável mediadora.	1	0,127	1,347	0,179	Condição Parcialmente Atendida
	2	0,741	7,197	0,000***	
	3	0,082	0,631	0,528	
Condição B – A possível variável mediadora afeta a variável dependente.	4	-0,179	0,49	0,625	Condição não atendida
	5	-0,159	0,604	0,546	

Nota: Nível de significância ***1%; ** 5%; e * 10%.

1: Controle Normativo -> Confiança Organizacional; 2: Controle de Processo -> Confiança Organizacional; 3: Controle de Saída -> Confiança Organizacional; 4: Confiança Organizacional -> Comportamento de Cidadania Organizacional; 5: Confiança Organizacional -> Desempenho de Tarefas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da Tabela 6, é possível perceber que a condição A é parcialmente atendida e a condição B não foi atendida. No que cabe a condição A é percebido que o controle de processo influencia a confiança organizacional, como já evidenciado na H1.

Ringle *et al.* (2014) sinalizam a necessidade de considerar alguns testes que fornecem subsídio para a construção de evidências a partir do problema discutido. O primeiro teste consiste na análise de Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2), o segundo versa sobre o Indicador de Stone-Geisser ou Relevância Preditiva (Q2) e por fim, o terceiro é o Índice de Adequação do Modelo (*GoF – Goodness of Fit*). Para fins desta investigação, adotar-se-á por avaliar os caminhos a partir dos indicadores de Stone-Geisser ou Relevância Preditiva (Q2) e Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2), pois Hair Jr. *Et al.* (2014) de algumas deficiências do teste de GoF para pesquisas com abordagem PLS-SEM.

Na Tabela 7, a partir da Condição C, a presença da variável mediadora entre a variável dependente e a independente deve ocorrer uma diminuição ou inexistência de efeitos diretos significativos, apresenta-se um comparativo entre os modelos, evidencia-se o modelo sem a presença da variável mediadora e os coeficientes e p-valor considerando a confiança organizacional como variável mediadora na relação entre controle organizacional, desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional.

Tabela 7.*Comparativo entre os modelos – sem Mediação e com Mediação considerando a Confiança Organizacional*

Caminhos - Condição C	Efeito Sem Mediação		Considerando a mediação da Confiança Organizacional						
			Efeito Direto		Efeito Indireto		Efeito Total		Mediação
1	0,397	0,001***	0,473	0,000***	-0,023	0,676	0,450	0,000***	
2	-0,171	0,040**	-0,102	0,264	-0,020	0,662	-0,123	0,126	
3	0,192	0,533	0,001	0,998	-0,133	0,640	-0,132	0,639	
4	0,419	0,067	0,191	0,509	-0,118	0,568	0,073	0,672	
5	-0,021	0,938	0,195	0,404	-0,015	0,797	0,181	0,450	
6	0,154	0,400	0,389	0,011***	-0,013	0,740	0,376	0,015**	
Avaliação dos Modelos					Modelo sem Mediação		Modelo com Mediação		

	Q ²	f ²	Q ²	f ²
Comportamento de Cidadania Organizacional	0,083	0,164	0,059	0,160
Confiança Organizacional			0,384	0,499
Controle Normativo		0,133		0,138
Controle de Processo		0,203		0,359
Controle de Saída		0,419		0,426
Desempenho de Tarefas	0,223	0,735	0,154	0,736

Nota: Nível de significância ***1%; ** 5%; e * 10%.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao testar a possibilidade de a variável confiança organizacional atuar como mediadora, as descobertas indicam que não há efeito mediador de tal variável nas relações testadas, fato do não apoio as hipóteses de H2, H3 e H4 consubstanciadas e discutidas no controle organizacional, desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional. Tais resultados não estão alinhados à pesquisa de Verbarg *et al.* (2018).

4.4 Discussão dos resultados

A partir dos resultados percebe-se a discussão que cerca os controles no desempenho de tarefas, o comportamento de cidadania organizacional e a confiança mostram-se inconclusivos para o campo de instituição bancária. Alinhando este resultado a tentativa de propor um modelo teórico para sustentar essa ideia, estima-se que outras variáveis passam compor esta discussão, com vistas a melhor responder a temática proposta. Além disso, qual o papel interveniente da confiança diante do que é socializado na pesquisa? A não mediação também se mostra como uma face de resultado para os questionamentos elencados.

A partir dos resultados apresentados a confiança organizacional evidenciada como um processo de troca entre grupos e sujeitos não possui características que indicam mediação na relação entre as três formas de controle e o desempenho de tarefas e o comportamento de cidadania organizacional no ambiente investigado. Pode-se afirmar que os sistemas de controle nestas condições contribuem apenas com a dimensão processo para aumentar a confiança no relacionamento dentro do ambiente, resultado testado e apresentado na H1. No entanto, este relacionamento não perpassa para os resultados desejáveis pela organização, ou seja, não influenciam no desempenho de tarefas e nem nos comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários participantes da pesquisa. Elementos que podem apresentar-se como oportunidades de investigações. A pergunta em aberto é, que elementos intervenientes estão inscritos na relação entre controle organizacional e desempenho da tarefa e comportamento de cidadania organizacional em ambientes bancários?

A confiança é produto de trocas sociais as quais são construídas ao longo de tempo e espaço. Logo, é uma variável de interesse acadêmico e profissional e reconhecer os antecedentes dessa confiança a partir dos sistemas de controle os quais são constituídos para conduzir o sujeito a um comportamento e desempenho desejável. Já em termos organizacionais mostra-se oportuno em investigações futuras, pois tais relacionamentos no estudo de Verbarg *et al.* (2018) refletiram no resultado organizacional para desempenho e cidadania dos funcionários, o que contribui para o desenvolvimento, continuidade e *performance* da empresa.

Embora a pesquisa empírica a qual reconhece o desempenho consubstanciado no compromisso ao invés do controle, esteja evoluindo (Verbarg *et al.*, 2018), os resultados desta pesquisa clarificam para uma aproximação maior com os verdadeiros atores desse sistema social. Em síntese, pesquisas qualitativas com caráter etnográfico alinhadas as demandas sociológicas,

psicológicas e a Contabilidade podem contribuir para fornecer argumentos fidedignos da não significância em termos de resultados aqui apresentados. Além disso, as características dos espaços bancários federais brasileiros podem ser incluídas no modelo de mensuração, com vistas a melhor fornecer subsídios aos relacionamentos testados.

Snell (1992) evidencia que os efeitos dos controles formais nas organizações chamam a atenção dos estudiosos em um ambiente estável, ou seja, onde os objetivos e metas são discutidos e elencados previamente. Tal colocação, alinha-se as instituições bancárias, visto que é um ambiente altamente competitivo e guiado por metas, as quais são definidas previamente. Assim, esse elemento organizacional, pode apresentar-se como um fator que justifica a participação como antecedentes da dimensão do controle organizacional enquanto processo na confiança organizacional.

Nestas condições é possível identificar uma nova agenda de pesquisa. Os sistemas de controle no ambiente de instituição bancária apresentam-se tão eficazes que a confiança organizacional não se faz necessária ser presente em termos de efetividade gerencial, desempenho econômico e estabilidade social ou política (Hosmer, 1995). Por outro lado, há uma forte tentativa de contribuir para a literatura a qual discute a verdadeira posição do controle organizacional no escopo organizacional em termos de relacionamento, sejam eles antecedentes, consequentes, mediadores ou moderadores do alcance dos objetivos e metas organizacionais (Otley, 2016; Simons, 1987).

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou investigar a influência dos controles organizacionais no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional mediada pela percepção de confiança dos indivíduos de uma instituição bancária federal. Quanto aos resultados obtidos, enfatiza-se que o controle organizacional está positivamente relacionado à confiança organizacional dos funcionários da instituição bancária em sua dimensão processo. Este achado evidencia que em termos de regras e procedimentos formais vinculados as atividades bancárias os controles de processo influenciam na confiança organizacional, fato este que aponta um processo de troca social. Os resultados mostram também, que o controle de saída e o controle normativo não influenciam o desempenho de tarefas e o comportamento de cidadania organizacional.

Reconhece-se que esses resultados são socializados diante da instituição bancária estudada e por vezes tangenciar estes junto a outros ambientes organizacionais mostra-se como um convite ímpar, principalmente por investigação dedicar-se a um ambiente que vem sendo explorado no ambiente brasileiro (Reis *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2020). Além disso, os espaços das instituições públicas têm-se espelhado em empresas privadas para adotar medidas de avaliação de desempenho e construção de um ambiente organizacional envolto na saudabilidade (Clarke & Knights, 2015). Posto isso, tais resultados apresentam-se como ponto de partida para a construção de novas investigações.

Concernente às implicações para a prática bancária, os achados deste estudo mostram que os controles organizacionais contribuem apenas para a dimensão processo aumentando a confiança no relacionamento dentro do ambiente financeiro. Entretanto, o relacionamento não perpassa para os resultados desejáveis pela organização, ou seja, não influenciam no desempenho de tarefas e nem no comportamento de cidadania organizacional dos funcionários participantes da pesquisa. Isso pode ser explicado pelo fato de a amostra ter sido tratada de

forma agregada, ou seja, não segregando as funções de *back-office* e as de *frente-office* que espera-se ter percepções dos efeitos dos controles na confiança organizacional de modo diferente.

Por mais que os pesquisadores se mostraram preocupados com o escopo teórico e prático da pesquisa, ainda há algumas limitações. Dentre elas, cita-se o tamanho da amostra da pesquisa, o tempo de aplicação do questionário e o acesso a dados primários, característica desafiadora para a pesquisa em contabilidade gerencial, o que abre espaço para a construção de evidências a partir de amostras não probabilísticas.

Para avançar diante dos resultados já socializados nesta pesquisa demanda-se permear a temática em outras instituições bancárias de cunho público e privado, pois os elementos inscritos nos controles do desempenho da tarefa podem mostrar-se distintos nesse ambiente e contribuir para a construção de resultados plurais. Estima-se também inserir nesta discussão elementos como a justiça organizacional, pois este é um atributo organizacional o qual recebeu elevada atenção nos últimos tempos no campo de contabilidade gerencial e pode contribuir ainda mais, caso consiga fornecer explicações diante da confiança e do desempenho da tarefa em organizações.

O papel da confiança nos relacionamentos organizacionais entre controle, desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional ainda merece maior atenção da comunidade acadêmica, pois vislumbra-se um cenário o qual pode fornecer contribuições relevantes para o avanço da temática em termos práticos e teóricos. Por fim, acredita-se que uma aproximação por meio de pesquisa documental, a exemplo da pesquisa de Lemos *et al.* (2020) e entrevistas, podem ampliar ainda mais as discussões elencadas nesta pesquisa, com vistas a criar um campo disciplinar para discutir controles no desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e confiança em distintos ambientes.

REFERÊNCIAS

- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 236-262.
- Andrade, T., Estivaleta, V. D. F. B., Costa, V. F., Faller, L. P., & Costa, G. L. (2018). Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional e suporte organizacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11, 489-504.
- Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2001). Integration and new product development success: the role of formal and informal controls. *Journal of Applied Business Research*, 17(2). <https://doi.org/10.19030/jabr.v17i2.2079>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.
- Cabrita, M. R. (2005). Capital intelectual desempenho organizacional no sector bancário português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(2), 62-72.
- Chin, W. W. et al. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 1, pp. 01-22, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

- https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling
- Clarke, C. A., Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68(12), 1865-1888. <https://doi.org/10.1177/0018726715570978>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 16, 111-120.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.477>
- Colquitt, J. A., Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10ª edição. McGraw Hill: Brasil.
- Dias Júnior, J. J. L. (2016). Adaptação e tradução de escalas de mensuração para o contexto brasileiro: Um método sistemático como alternativa a técnica back-translation. *Métodos e Pesquisa em Administração*, 1(2), 4-12.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Drury, C. M. (2000). *Management and cost accounting*. Thomson Learning, London: UK.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Falcão, P. F., Pina, M., Curto, J. D., & Oliveira, F. (2018). A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores. Estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(3), 18-34.
- 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>
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Hair Jr., J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hair Jr., J. F.; Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>

- 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/10.1177/002224298805200303>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- 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)
- 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>
- Mccauley, D. P., Kuhnert, K. W. (1992) A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2) 265-284. <https://www.jstor.org/stable/40862286>
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mota, C., & Silva, B. (2019). Determinantes da rentabilidade bancária: evidências para os maiores bancos portugueses. *European Journal of Applied Business Management*, 5, 78-96.
- Nascimento, E. J. N., & Vieira, E. T. V. (2016). A Importância dos Controles Internos para a Gestão em Organizações e Instituições Financeiras. *REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 2(2), 273-289. <https://doi.org/10.51923/repae.v2i2.92>
- Nyhan, R. C., Marlowe JR, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14, (4), 547-557. <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Organ, D., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviors its nature, antecedents and consequences*. USA: Sage Publications.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H, Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Reis, J. C. D., Gomes, J. S., Dalbem, M. (2015). Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o impacto da internacionalização e da convergência contábil sobre os sistemas de controle. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9, (2), 6-21. <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/2256/1962>

- Ringle, C. M., Silva, D., Souza, B. D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Seal, W. B. (1998). Relationship banking and the management of Organisational trust. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 102-107. <https://doi.org/10.1108/02652329810213457>
- Silva, D. L., Quiraque, E. H., Cruz, A. P. C., Barbosa, M. A. G. (2020). Riscos e incertezas que impactam o sistema de controle gerencial de instituições financeiras do Brasil, Moçambique e Portugal. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 15690-15715. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-445>
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Sitkin, S. B., & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307-338.
- Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., Bijlsma-Frankema, K. (2010). *Control in organizations: new directions in theory and research*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Smith, C., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.5465/256375>
- Soares, M. C. G., & Carraro, W. B. W. H. (2013). A controladoria em instituições financeiras: uma análise comparativa da literatura com a prática. *Revista De Contabilidade Dom Alberto*, 2(4), 61-69.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 281-298.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>