

---

# INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

---

## INFLUENCE OF THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM AND INFORMATION SHARING ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE

---

### **Bianca Chuma Alves**

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.  
Telefone: (55) 3220-8000  
E-mail: biancachuma545@hotmail.com

### **Vinicius Costa da Silva Zonatto**

Doutor em Ciências Contábeis (FURB), Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.  
Telefone: (55) 3220-8000  
E-mail: viniuzonatto@gmail.com

### **Fernanda Souto Machado**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.  
Telefone: (55) 3220-8000  
E-mail: fersoutomachado@gmail.com

Recebido: 07/10/2022    Aprovado: 16/12/2022  
Publicado: 30/12/2022

### **Luiz Henrique Figueira Marquezan**

Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS), Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.  
Telefone: (55) 3220-8000  
E-mail: luizmarquezan@gmail.com

### **Jeferson de Souza Flores**

Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS), Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.  
Telefone: (55) 3220-8000  
E-mail: jeferson.flores@gmail.com

---

## RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações no desenvolvimento da resiliência organizacional de uma organização industrial brasileira de grande porte. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de um survey single entity e abordagem quantitativa dos dados, a partir da utilização dos softwares SPSS e SmarthPLS. Os resultados revelaram que a perspectiva integrada

do sistema de controle gerencial tem impacto positivo e significativo no compartilhamento de informações, e impacto positivo e significativo na resiliência organizacional. Observou-se de igual modo que o compartilhamento de informações também tem impacto positivo e significativo na resiliência organizacional. Evidenciou-se que o compartilhamento de informações atua como elemento potencializador na relação de impacto do sistema de controle gerencial na resiliência organizacional. Desta forma, concluiu-se que o impacto do sistema de controle gerencial na resiliência organizacional ocorre com maior intensidade quando o compartilhamento de informações está presente no ambiente organizacional. A pesquisa contribui fornecendo novas evidências sobre o efeito conjunto das características de uso do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações na resiliência organizacional, auxiliando no entendimento dos efeitos das práticas de gestão na competitividade e continuidade das organizações.

**Palavras-chave:** Sistema de Controle Gerencial. Compartilhamento de Informações. Resiliência Organizacional.

## **ABSTRACT**

---

*This research analyzes the influence of the management control system and information sharing on the development of organizational resilience in a large Brazilian industrial organization. This descriptive research was carried out by means of a single entity survey and a quantitative data approach, using the SPSS and SmartPLS software. The results revealed that the integrated perspective of the management control system has a positive and significant impact on information sharing, and a positive and significant impact on organizational resilience. It was similarly observed that information sharing also has positive and significant impact on organizational resilience. It was evidenced that information sharing acts as a potentiating element in the impact relationship of the management control system on organizational resilience. Thus, it was concluded that the impact of the management control system on organizational resilience occurs with greater intensity when information sharing is present in the organizational environment. The research contributes by providing new evidence on the joint effect of the characteristics of management control system use and information sharing on organizational resilience, helping in the understanding of the effects of management practices on the competitiveness and continuity of organizations.*

**Keywords:** Management Control System. Information Sharing. Organizational Resilience.

## **1 INTRODUÇÃO**

A resiliência organizacional emerge como uma importante variável de análise a continuidade organizacional. A palavra resiliência representa a recuperação, modificação e a capacidade de passar por adversidades de forma que haja recuperação ao final destas (MARTINS, 2019). No contexto organizacional, o termo representa um atributo as empresas, o qual auxilia na prosperidade competitiva e ao enfrentamento de crises inerentes aos negócios, de forma que as organizações superem os obstáculos e garantam sua persistência (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2004; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MARTINS, 2019; SAWALHA, 2015).

Frente a essa variável, na área de contabilidade gerencial, tem-se investigado possíveis fatores e associações que interfiram no desenvolvimento da resiliência organizacional. Dentre eles, o sistema de controle gerencial é observado como um importante antecedente a promoção da resiliência organizacional. O sistema de controle gerencial (SCG) representa mecanismos e artifícios utilizados pelas empresas de forma a gerar, reunir e monitorar dados e informações utilizados na tomada de decisão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Trata-se de instrumentos de controle que são adotados pela empresa para garantir que os colaboradores tenham comportamentos alinhados com os objetivos e

estratégias da organização (MALMI; BROWN, 2008). Por meio do SCG a organização implementa sua estratégia e busca influenciar seus membros a seguirem-nas com vistas a alcançar os objetivos definidos (SIMONS, 1995).

Junto a contabilidade gerencial, observa-se importantes variáveis organizacionais que impactam o desempenho tanto da organização, quanto de seus colaboradores. Logo, tendem a refletir, de algum modo, na relação existente entre o SCG e a resiliência organizacional. O compartilhamento de informações tem sido destacado na literatura como um elemento capaz de potencializar os efeitos dos mecanismos de controle adotados pelas empresas no desempenho (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Essa variável é abordada tanto no que se refere a partilha de informações entre subordinados e superiores, como às informações compartilhadas entre diferentes organizações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; SILVA; BEUREN, 2020).

Evidências encontradas na literatura apontam que o SCG influencia o desenvolvimento da resiliência organizacional (BEUREN; SANTOS, 2019; MARTINS, 2019). No entanto, não foram encontradas evidências que explorem os efeitos do compartilhamento de informações como variável interveniente nessa relação. Como apresentado por alguns estudos, maiores níveis de compartilhamento de informações tendem a impactar no desempenho gerencial, na clareza dos papéis dos funcionários, nas alianças estratégicas, na inovação e aprendizagem organizacional, entre outras variáveis favoráveis ao desempenho e a continuidade das empresas (BEUREN et al., 2019; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MANNES; BEUREN, 2021). Do mesmo modo, evidenciam uma relação positiva existente entre o SCG e o compartilhamento de informações (KLOOT, 1997; MAHAMA, 2006; SILVA; BEUREN, 2020). Desta forma, a partir de tais evidências, torna-se possível se admitir que o compartilhamento de informações pode se constituir um elemento potencializador dos efeitos do uso do SCG na promoção da resiliência organizacional.

Além desta oportunidade de pesquisa, conforme explicam Bisbe, Kruis e Madini (2019), há uma falta de evidências dos efeitos do SCG, considerando seu conjunto de características (de design e estilo de uso), em um mesmo contexto e ambiente organizacional. Conforme os autores, o SCG é composto por designs (habilitante e coercitivo) e estilos de uso (interativo e diagnóstico) distintos. Porém, presentes em um mesmo ambiente institucional e percebidos, de alguma forma, ao mesmo tempo por diferentes gestores de uma mesma organização. Assim, esta perspectiva de análise, não excludente e integrada, abre novas possibilidades de investigação e compreensão sobre as condições de uso e os efeitos do SCG na organização, lacuna teórica explorada nesta pesquisa.

Os estudos que investigaram a influência do SCG na resiliência organizacional observaram-no em relação a uma tipologia específica. Beuren e Santos (2019) evidenciaram que o SCG habilitante e coercitivo são antecedentes da resiliência organizacional. Já Martins (2019) evidenciou que as alavancas de controle propostas por Simons (1995), que incluem o uso diagnóstico e interativo, influenciam positivamente a resiliência organizacional. Contudo, não foram encontradas evidências que tenham explorado a coexistência do design (habilitante e coercitivo) e uso (interativo e diagnóstico) do SCG em relação a resiliência organizacional, assim como os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações nesta relação.

Diante do exposto, considerando-se a lacuna de pesquisa identificada na literatura, e que o design e o uso do SCG coexistem dentro das organizações (BISBE; KRUIS; MADINI, 2019), busca-se com este estudo responder a seguinte questão problema: Qual a influência do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações na resiliência organizacional? De modo a responder a esse questionamento, a pesquisa tem como objetivo analisar a influência do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações no desenvolvimento da resiliência organizacional de uma indústria brasileira de grande porte. Busca-se avaliar os efeitos interativos conjuntos do design (habilitante e coercitivo) e uso (interativo e diagnóstico) do SCG, de acordo com a análise integrada proposta por Bisbe, Kruis e Madini (2019).

A pesquisa justifica-se pela oportunidade em compreender as relações existentes entre o SCG e resiliência organizacional, assim como o efeito conjunto do compartilhamento de informações e do SCG na resiliência organizacional, não testados anteriormente na literatura. Também se justifica pela ocasião em explorar a relação conjunta do uso e design do SCG, visto que estudos anteriores têm investigado o SCG de forma fragmentada. Desta forma, essa pesquisa inova em analisar de forma conjunta as características de design e o uso do SCG para avaliação dos efeitos desse sistema, assim como incorpora ao nível de análise dos preditores da resiliência organizacional, os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações.

Como contribuições teóricas, observa-se a possibilidade de entendimento das variáveis abordadas e das relações ainda não identificadas na literatura. O trabalho contribui em fornecer evidências que permitem entender, especificamente, os efeitos do SCG no compartilhamento de informações e na resiliência organizacional, e da mesma forma o efeito conjunto dessas duas variáveis na resiliência. Há um avanço na produção de novos conhecimentos sobre esse tema, que também fornecem novas evidências sobre os efeitos interativos conjuntos das percepções relacionadas ao design e estilos de uso do SCG nas variáveis analisadas. As contribuições práticas permeiam a organização objeto de estudo e demais organizações que, a partir destes resultados, podem verificar a melhor forma de utilização do SCG, como instrumento de gestão capaz de potencializar o compartilhamento de informações e a resiliência organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sistema de controle gerencial**

O sistema de controle gerencial é utilizado para controlar atividades de uma empresa, a partir de diversos processos, como o “planejamento estratégico, preparação de orçamento, alocação de recursos, mensuração de desempenho, avaliação e recompensa, alocação de centro de responsabilidade e composição de preço de transferência” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 1).

Por meio desses processos, as organizações instituem seu SCG, com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos e resultados desejados. Na literatura de contabilidade gerencial há diferentes tipologias sobre sua classificação. Simons (1995) propôs alavancas de controle gerencial e definiu o SCG como um conjunto de métodos formais que se baseiam nas informações, cujos gestores utilizam para monitorar os padrões nas atividades da empresa. O modelo proposto pelo autor é composto por quatro alavancas de controle gerencial, em que cada alavanca representa um sistema de controle adotado: diagnóstico, interativo, de crenças e de fronteiras. De acordo com Simons (1995), que essas quatro alavancas representam forças que agem simultaneamente nas organizações, de forma a promover o equilíbrio e a aprendizagem da organização.

O sistema de crenças está ligado a cultura organizacional da empresa, aos colaboradores terem bem internalizado qual a missão e visão da empresa. O sistema de fronteiras refere-se as atitudes dos colaboradores, que são permitidas dentro do ambiente organizacional, e pode ser materializado por meio de códigos de ética e de conduta, por exemplo. O controle diagnóstico está relacionado ao cumprimento de metas e monitoramento de tarefas e atividades da empresa, e pode motivar os funcionários ao atingimento de metas com a devida recompensação pelo feito. Por sua vez, o sistema de controle interativo permite a interação entre diferentes níveis hierárquicos da empresa, com maior flexibilidade para alterar as atividades conforme as demandas observadas pelos gestores e funcionários, levando a renovação estratégica, análise das incertezas e a aprendizagem organizacional (SIMONS, 1995). Apesar do SCG proposto por Simons (1995) ser composto de quatro dimensões, são frequentes e extensivos os

estudos que pautam-se em investigar exclusivamente o controle diagnóstico e interativo, como Bisbe, Kruis e Madini (2019), Chong e Mahama (2014), Hofmann, Wald e Gleich (2012) e Silva (2018).

Outra abordagem do SCG utilizada com frequência na literatura é a introduzida por Adler e Borys (1996). Os autores levantam a discussão sobre as características habilitantes e coercitivas de formalização nas organizações. Conforme os autores essas características são introduzidas pelos superiores ao definirem como será o design dos controles em que os funcionários estão inseridos. As características habilitantes referem-se à maiores níveis de autonomia e liberdade dos funcionários no desempenho de suas funções, enquanto controles coercitivos restringem as ações dos funcionários, caso elas não estejam claramente pré-estabelecidas; assim como impõem consequências mais objetivas para o não cumprimento de acordos (ADLER; BORYS, 1996). Para Radtke e Widener (2016), controles coercitivos estão concentrados em impor limites aos comportamentos e ações dos funcionários, assim como visam controlar o desempenho de suas funções. Já o uso habilitante, ao contrário, incentiva a aprendizagem a independência dos funcionários.

Apesar da distinção teórica entre o design coercitivo e habilitante proposta por Adler e Borys (1996), os estudos de Beuren e Santos (2019) e Ahrens e Chapman (2004) observaram a coexistência dos dois designs dentro das organizações. Conforme os autores, dentro de uma organização existem atividades que exigem que sejam adotadas características mais coercitivas, enquanto outras atividades permitem a habilitação dos funcionários. De forma geral, os sistemas habilitantes fornecem autonomia e flexibilidade aos funcionários, enquanto o sistema coercitivo tem como característica principal a rigidez e o cumprimento de regras, o que é importante para assegurar o alcance dos resultados desejados.

Procurando melhor compreender as interações existentes entre diferentes mecanismos de controle que formam o SCG das organizações, e suas interações (de design e uso), Bisbe, Kruis e Madini (2019) definiram que a classificação habilitante e coercitiva se refere ao design do SCG adotado, sendo definida pela forma como os funcionários vivenciam os controles adotados, mesmo que quem os implementou tenha sido a administração da empresa. Em contrapartida, conforme explicam os autores, a classificação interativa e diagnóstica do SCG relaciona-se ao seu uso, aos mecanismos de controle gerencial que são usados pelos gestores para subsidiar as tomadas de decisões no ambiente organizacional. Por esta razão, Bisbe, Kruis e Madini (2019) defendem que estas classificações coexistem em um mesmo ambiente institucional, sendo que para uma melhor compreensão dos usos e efeitos do SCG nos processos de gestão da organização, torna-se necessário avaliá-lo sob uma perspectiva integrada, lacuna teórica que abre novas perspectivas de investigação neste campo de estudos.

Conforme Bisbe, Kruis e Madini (2019), nos últimos anos os estudos realizados sobre SCG basearam-se principalmente nessas duas tipologias (ADLER; BORYS, 1996; SIMONS, 1995). Contudo, de maneira segregada e individual. Desta forma, torna-se necessário uma convergência de esforços para que se possa promover novos estudos, que se pautam na investigação conjunta desses dois modelos. De acordo com Bisbe, Kruis e Madini (2019), isto porque estudos que integram os dois modelos fornecem análises mais profundas sobre as compreensões e influências do SCG, visto que avançam em relação a estudos que consideram características parciais dos mecanismos de controle (ou diagnóstica e interativa, ou habilitante e coercitiva), não observando sua coexistência e efeitos em um mesmo ambiente. Segundo os autores, tanto a abordagem de uso, quanto de design coexistem nas organizações. São tipologias distintas, mas combináveis e complementares entre si. Assim sendo, considerando a lacuna de pesquisa identificada na literatura, e seguindo a recomendação de Bisbe, Kruis e Madini (2019), esta pesquisa investiga os efeitos do SCG sob a perspectiva de análise conjunta e integrada proposta por estes autores.

## **2.2 Efeitos do SCG no compartilhamento de informações e na resiliência organizacional**

Para Malmi e Brown (2008), o sistema de controle gerencial representa um conjunto de mecanismos que são utilizados para influenciar comportamentos, direcionando-os aos objetivos da empresa. Sendo assim, a partir do SCG há a interação entre diferentes níveis de autoridade, por meio de reuniões de alinhamento, *feedbacks*, entre outras práticas de gestão adotadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; BISBE; KRUIS; MADINI, 2019; SIMONS, 1995). Conforme Kloot (1997), o SCG possibilita a percepção do ambiente organizacional, por meio de mecanismos que fornecem a visualização dos objetivos, metas, padrões, entre outros parâmetros organizacionais. Assim, a partir dessa visualização e conhecimento propiciado pelo uso do SCG, os colaboradores se sentem mais interessados em compartilhar as informações que percebem no ambiente, tais como a solução a um problema comum identificado (KLOOT, 1997).

Para Mahama (2006), o compartilhamento de informações amplia o engajamento da equipe, discussão de planos futuros e a cooperação entre os indivíduos. Corroborando com Kloot (1997), Mahama (2006) explica que o conhecimento gerado e interpretado por meio do SCG é compartilhado entre os funcionários da organização, ocorrendo então a distribuição de informações promovidas pelo SCG, assim como fornecendo um alinhamento de interesses entre os funcionários. O compartilhamento de informações é definido como a troca de informações entre indivíduos ou organizações (PARKER; KYJ, 2006; SILVA; BEUREN, 2020).

Por esta razão, partilhar informações voluntariamente cria um relacionamento positivo entre superior e subordinado, ajudando no controle de recursos da organização, na tomada de decisões e no estímulo do *feedback*, entre outros aspectos importantes e necessários para a qualificação dos processos de gestão organizacional. Como consequência, é possível melhorar o desempenho individual e organizacional (MIA; PATIAR, 2002). A qualificação dos processos de gestão resulta em melhores orçamentos e desempenho (em geral), que são atingidos quando os funcionários fornecem informações sobre seu ambiente de trabalho e suas atividades para seus superiores (COVALESKI *et al.*, 2006; NOURI; PARKER, 1998).

Mahama (2006) evidenciou uma relação positiva e direta entre o sistema de controle gerencial e o compartilhamento de informações. Silva e Beuren (2020) também identificaram uma relação positiva e significativa entre o SCG e o compartilhamento de informações. No entanto, o estudo das autoras investigou o compartilhamento de informações entre franquias de uma mesma rede. Com base nos achados da literatura revisitada sobre o tema, e considerando a perspectiva integrada de análise das características do SCG propostas por Bisbe, KrUIS e Madini (2019), e os potenciais efeitos do compartilhamento de informações entre subordinados e superiores, propõe-se a primeira hipótese da pesquisa:

*H1. O uso do Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente o compartilhamento de informações.*

A literatura também tem abordado o sistema de controle gerencial relacionado a resiliência organizacional. A resiliência representa um conjunto de atributos presentes nas organizações, que em conjunto auxiliam a proatividade das organizações em antecipar-se a momentos de crise, assim como a manterem-se competitivas no mercado (MARTINS, 2019; VÄLIKANGAS; MERLYN, 2005). A resiliência organizacional é conceituada como passiva ou ativa. A resiliência passiva refere-se apenas a capacidade da empresa voltar ao seu estado de origem após um acontecimento adverso não esperado por ela (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; SAWALHA, 2015). Nessa situação, a empresa precisa desenvolver a resiliência para a sua sobrevivência, pois ela não representa uma capacidade interna da empresa.

Já a resiliência ativa é definida como a capacidade da empresa antecipar-se a futuras crises que possam ocorrer e atingi-la, através do desenvolvimento de habilidades internas em diferentes setores e

atividades da empresa (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2004; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). O conceito de resiliência ativa estende-se também ao fato de a empresa utilizar dessas habilidades para explorar potencialidades no seu negócio, de forma que, em conjunto, essas capacidades permitam prosperidade a empresa, diante das dinâmicas do mercado de atuação (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2004; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MARTINS, 2019; SAWALHA, 2015). Para Martins (2019), a resiliência ativa está relacionada a proatividade, vantagem competitiva, capacidade absorviva e antecipação. Já a resiliência passiva, ao declínio, recuperação, salto para trás e sobrevivência (MARTINS, 2019).

Sawalha (2015) apresenta cinco níveis de maturidade da resiliência organizacional: declínio (nível 1), sobrevivência (nível 2), recuperação (nível 3), antecipação (nível 4) e cultura de resiliência (nível 5). Os níveis 1, 2 e 3 estão relacionados à resiliência passiva, enquanto o 4 e 5 configuram a resiliência ativa. Conforme o autor, uma cultura de resiliência estabelecida na empresa é o mais alto nível de maturidade para o desenvolvimento da resiliência organizacional ativa. Portanto, as empresas que possuem a cultura de resiliência institucionalizada, têm mais chances de serem resilientes. Na visão de Sawalha (2015), a recuperação de uma empresa frente a uma crise faz com que ela desenvolva o nível 4 de antecipação e atinja a resiliência ativa.

Martins (2019) evidenciou a relação de influência do SCG na resiliência organizacional, a partir de um modelo de SCG contendo as quatro alavancas de sistemas de controle propostas por Simons (1995) (sistema de crenças, de limites, diagnóstico e interativo). Por outro lado, Beuren e Santos (2019) demonstraram em seu estudo que o SCG, por meio da classificação coercitiva e habilitante proposta por Adler e Borys (1996), atua como um antecedente a capacidade para resiliência organizacional. Estas evidências sugerem uma relação positiva entre estas variáveis, o que é convergente a abordagem proposta por Bisbe, Kruis e Madini (2019). Os autores argumentam que a literatura em contabilidade gerencial predominantemente divide o SCG entre a tipologia diagnóstica e interativa, com base em Simons (1995), e a tipologia habilitante e coercitiva, com fundamentos em Adler e Borys (1996). Porém, não reconhece suas interações e efeitos de coexistência. Conforme os autores, isso acaba trazendo uma certa parcialidade aos resultados, devido aos estudos investigarem ou uma, ou outra tipologia.

Desta forma, reconhecendo-se as evidências identificadas na literatura, e conforme propõe Bisbe, Kruis e Madini (2019), a respeito da necessidade de análise integrada e de coexistência dessas características de uso e *design* do SCG, com o interesse de aprofundar as relações de impacto do SCG na resiliência organizacional, formula-se a segunda hipótese de pesquisa:

*H2. O uso do Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente a resiliência organizacional.*

### **2.3 Efeitos do compartilhamento de informações na resiliência organizacional**

Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) citam que empresas resilientes, por já terem passado pelo processo de crise e superá-lo, encontram mais chances de prosperar, se comparado a empresas que ainda não passaram por momentos adversos. Segundo os autores, isto ocorre porque estas empresas desenvolvem alguns atributos relacionados a resiliência organizacional, como: flexibilidade, agilidade, adaptabilidade, renovação, transformação e criatividade dinâmica. No entanto, ressaltam a importância de a empresa desenvolver em conjunto esses atributos, para que seja possível atingir a resiliência (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Diante disso, pode-se verificar que o compartilhamento de informações pode se tornar um importante antecedente da resiliência organizacional, capaz de desenvolver esses atributos.

Diversos estudos na literatura identificaram o impacto positivo e direto do compartilhamento de informações em variáveis organizacionais relevantes para a continuidade e o sucesso das organizações. Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) e Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019) evidenciaram que o compartilhamento de informações (CI) impacta positivamente no desempenho gerencial. Também foi evidenciado que o CI é significativo para a diminuição da ambiguidade dos papéis de trabalho dos gestores (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Evidências encontradas na literatura também evidenciam que o CI contribui para a aprendizagem organizacional (KLOOT, 1997; MAHAMA, 2006). Isto porque promove a identificação de ações de melhoria que se tornam mais assertivas e adequadas ao ambiente organizacional. Sendo assim, espera-se nesta pesquisa que maiores níveis de compartilhamento de informações exerçam uma influência positiva na resiliência organizacional. O fato de o CI ter impacto nessas variáveis, indica aspectos que se relacionam à resiliência organizacional, o que fornece indícios de que o CI também pode ser capaz de impactar positivamente a resiliência.

A clareza quanto às atribuições dos cargos (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), a aprendizagem quanto aos erros cometidos pela empresa (KLOOT, 1997; MAHAMA, 2006) e a obtenção de um bom desempenho dos gestores (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019), de forma a preocupar-se com as vulnerabilidades da organização e atentar-se a elas, buscando o aprimoramento dos processos de gestão, em busca de um melhor desempenho, possuem proximidade a abordagem teórica da resiliência organizacional proposta por Martins (2019), o que sustenta tal expectativa.

Avaliando-se o contexto do compartilhamento de informações entre empresas de uma mesma rede ou parceiros de negócios, Mannes e Beuren (2021) e Silva e Beuren (2020) evidenciaram que o CI exerce influência positiva na inovação e na diminuição de riscos interorganizacionais, variáveis que também se relacionam aos conceitos sobre resiliência organizacional propostos por Martins (2019). Integrando a análise do SCG ao CI, foi identificado no estudo de Silva e Beuren (2020) que diretamente o SCG não impacta na diminuição do risco organizacional, mas quando mediado pelo compartilhamento de informações, a relação entre estas variáveis passam a ser significativa. Deste modo, há indícios evidenciados na literatura que sugerem o efeito potencializador do compartilhamento de informações na relação de impacto do SCG em outras variáveis organizacionais.

Especificamente em relação ao constructo utilizado nesta pesquisa, embora não haja evidências sobre o tema, sugere-se com base nos resultados encontrados na literatura, que a partilha de informações por parte dos subordinados e gestores superiores, quanto a problemas, oportunidades e melhorias observadas em suas áreas específicas de responsabilidade, pode contribuir para que a empresa atinja maiores níveis de resiliência organizacional. Desta forma propõe-se a terceira e hipótese de pesquisa:

*H3. O compartilhamento de informações potencializa o impacto do Sistema de Controle Gerencial na resiliência organizacional.*

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa classifica-se como quantitativa, de natureza descritiva e foi realizada por meio de um *survey single entity*, que contempla um levantamento em uma única organização (MARTINS, 2019). Esse procedimento foi realizado em uma indústria brasileira de grande porte, com a coleta de dados realizada *in loco* junto a gestores com responsabilidade administrativa, usuários do SCG adotado. Mucci, Frezatti e Dieng (2016) explicam que o *survey single entity* se aprofunda em um fenômeno dentro de um único contexto organizacional, proporcionando o conhecimento sobre aspectos da empresa observados por diferentes áreas. Outras pesquisas que investigaram controles gerenciais utilizaram esse procedimento (BROWNELL; HIRST, 1986; CHOW; KATO; MERCHANT, 1996; MARTINS, 2019),



apontado como uma forma eficiente de avaliar os efeitos de diferentes mecanismos de controle em um mesmo ambiente organizacional, de modo que se possa melhor compreender suas condições de usos e efeitos. Assim, as motivações para a realização de um levantamento interno centram-se na possibilidade de obter resultados sobre o SCG, compartilhamento de informações e resiliência organizacional sob a percepção de diferentes áreas e níveis de autoridade em um mesmo ambiente organizacional.

Nesta pesquisa, a amostra conteve gestores da área industrial, de suporte e de comercial e marketing da organização estudada. Foram convidados a participar da pesquisa representantes dos cargos de gerência, supervisão e outros gestores com responsabilidade administrativa. Bisbe, Kruis e Madini (2019) explicam que estudos que investigam o SCG de uma organização em específico, fornecem resultados relevantes por captar as diferentes percepções dos níveis gerenciais, revelando como estes profissionais percebem simultaneamente as tipologias de SCG dentro de uma mesma organização, o que permite um melhor entendimento dos efeitos do SCG nas variáveis observadas, no caso desta pesquisa, o compartilhamento de informações e a resiliência organizacional.

Essa pesquisa foi determinada por uma amostra não probabilística. Como características prévias e necessárias ao definir a população objeto de estudo, determinaram-se funcionários que detivessem responsabilidade administrativa e fizessem uso do sistema de controle gerencial no seu dia a dia na empresa. O universo da empresa continha aproximadamente mil funcionários. Destes, 175 gestores possuem responsabilidades administrativas, os quais compõe a população da pesquisa. Deste total, obteve-se um retorno total de 67 respondentes, que voluntariamente participaram da pesquisa e compuseram a amostra do estudo. Ressalta-se que as pesquisas de Martins (2019) e Mucci, Frezatti e Dieng (2016), que também realizaram um *survey single entity*, obtiveram respostas de 75 e 64 gestores respectivamente, representando sobre a população destes autores uma taxa de retorno de 41% e 21%. Nesta pesquisa, a taxa de retorno representou 38% da população estudada, estando consoante aos estudos citados.

Os constructos utilizados na pesquisa são referentes as tipologias de sistema de controle gerencial, o compartilhamento de informações e a resiliência organizacional. A escala de respostas utilizada para esses constructos é do tipo *Likert* de 7 pontos, em que a resposta “1” indica o nível máximo de discordância e a resposta “7” o nível máximo de concordância em relação a cada afirmativa apresentada. Além desses constructos, incluiu-se um bloco de questões adicionais, com vistas a obter informações complementares sobre a amostra investigada (gênero, idade, cargo, tempo na função e na empresa, área organizacional, nível de utilização de metas para avaliação do desempenho e nível hierárquico da função).

Para definição do constructo de sistema de controle gerencial (SCG), foram utilizadas as dimensões de dois constructos distintos, como proposto por Bisbe, Kruis e Madini (2019), diante da coexistência do sistema de controle diagnóstico, interativo, habilitante e coercitivo em um mesmo ambiente organizacional. Assim, nesta pesquisa, utilizou-se as dimensões de sistema de controle diagnóstico e interativo, do instrumento de pesquisa desenvolvido por Martins (2019), e as dimensões do sistema de controle habilitante e coercitivo, do constructo desenvolvido por Beuren e Santos (2019). Estudos da área de contabilidade comumente analisam o SCG com base somente nas dimensões diagnóstica e interativa (CHONG; MAHAMA, 2014; HOFMANN; WALD; GLEICH, 2012; SILVA, 2018), ou habilitante e coercitiva (BEUREN; SANTOS, 2019), o que denota a necessidade de realização de novos estudos sobre o tema.

Para medir o compartilhamento de informações foi utilizado o instrumento de pesquisa desenvolvido por Parker e Kyj (2006). Este instrumento compreende indicadores que mensuram a partilha de informações entre subordinados e superiores, o que é convergente a abordagem proposta neste trabalho. Para a mensuração da resiliência organizacional, utilizou-se o instrumento de pesquisa desenvolvido por Martins (2019). No entanto, nesta pesquisa, não foram analisadas duas dimensões do constructo, sendo estas: fatores humanos e parcerias eficazes, devido ao foco de análise proposto para

essa pesquisa ser as configurações internas da empresa. Assim, optou-se pela não utilização da dimensão de parcerias eficazes, por ela remeter-se a relação da empresa com os agentes externos a ela. Da mesma forma, pela não utilização da dimensão sobre fatores humanos, por essa fazer referência a fatores individuais de relacionamento com os colegas de trabalho, e o foco deste trabalho contemplar a análise específica da resiliência organizacional. Desta forma, o constructo utilizado para esta pesquisa possui 8 dimensões de análise da resiliência organizacional, que representam: visão estratégica, postura proativa, aprendizagem organizacional, comunicação organizacional, inovação e criatividade, autonomia na tomada de decisão, liderança e recursos disponíveis.

A plataforma utilizada para a hospedagem do instrumento de pesquisa foi o *Googleforms*, e o canal de comunicação estabelecido com os participantes da pesquisa para obter-se as respostas foi por meio de e-mail institucional (interno da organização). Elaborou-se um e-mail convidando os gestores a participar da pesquisa, no qual continha o *link* para acesso do questionário. Esse e-mail foi encaminhado a população da pesquisa entre os meses de maio e junho de 2021. Ao final do período estabelecido para a coleta de dados, fechou-se o questionário aberto no *Googleforms* e vinculou-se as respostas à uma planilha eletrônica. Todos os questionários recebidos foram considerados válidos para utilização no estudo, já que não apresentavam respostas incompletas. Com isso, obteve-se um total de 67 respostas válidas, que foram a base de estudo desta pesquisa.

Inicialmente, os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica e importados para os softwares *Statistical Package for the Social* (SPSS) e *SmartPLS* para tratamento estatístico. A primeira etapa de análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, com análise da frequência das respostas obtidas observando-se os valores mínimos e máximos, médias e desvio padrão dos indicadores de cada constructo de mensuração. A segunda etapa de análise dos dados foi a validação dos constructos de mensuração. A validação foi realizada inicialmente por meio da análise fatorial exploratória, em que se procurou identificar os agrupamentos dos indicadores de mensuração em seus respectivos constructos de mensuração, assim como a composição final dos constructos, como recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009).

De posse dos constructos validados, procedeu-se a análise da validade discriminante do modelo estrutural de mensuração, por meio do critério de Fornell e Larcker (1981). Por fim, realizou-se a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio de modelagem por equações estruturais (MEE), utilizando-se o software *SmartPLS*, com abordagem pelo método de Mínimos Quadrados Parciais. Os critérios utilizados para a validação do modelo estrutural de mensuração e das relações teóricas investigadas na pesquisa são os recomendados por Ringle, Silva e Bido (2014). A síntese dos resultados encontrados é apresentada a seguir.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Em relação ao perfil dos respondentes, observou-se que 74% dos gestores são do sexo masculino. A idade predominante dos respondentes é de 31 a 40 anos (31%), e de 41 a 50 anos (31%). A maioria da amostra analisada exprime gestores que ocupam cargos de gerência, que representam 41% dos participantes da pesquisa, sendo que apenas 28% trabalham na organização a menos de 5 anos. Em relação ao tempo de atuação na função, observou-se que 42% dos gestores estão há mais de 5 anos no exercício da sua atual função. No tocante a área de atuação, 50% dos respondentes estão ligados à área de suporte (administrativo), enquanto 32% dos respondentes estão relacionados a área industrial. O nível hierárquico da função apresentou um valor médio de 5,00 pontos (em uma escala de 1 a 7), sendo que a utilização de metas para avaliação do desempenho destes gestores é elevada na organização (média de 5,62).

## 4.2 Análise descritiva dos dados

Os resultados da análise estatística descritiva revelaram respostas mínimas (1) e máximas (7) na escala utilizada (7 pontos), o que sugere que nem todos os gestores participantes da pesquisa percebem alguns componentes das características do sistema de controle diagnóstico, interativo, habilitante e coercitivo utilizado pela organização. Do mesmo modo, revelam que nem todos os gestores percebem a partilha de informações com os superiores no ambiente organizacional, assim como, em alguma medida, discordam dos níveis de resiliência organizacional existentes. As médias encontradas e o desvio padrão para os respectivos constructos foram: SCG 5,74 e 1,24, CI 6,16 e 1,08, e RO 5,69 e 1,21. Estas evidências reforçam a importância da análise proposta na pesquisa, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre as variáveis investigadas, e em que condições a interação entre SCG e compartilhamento de informações impactam positivamente na resiliência organizacional.

O SCG funciona como mecanismo de influência à padronização e à estratégia a ser alcançada pela empresa, por meio de instrumentos como planejamento estratégico e orçamentário (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; SIMONS, 1995). Assim, a dimensão diagnóstica do SCG é importante para as organizações, no que tange ao monitoramento e o cumprimento de metas propostas, assim como auxilia no incentivo ao maior desempenho dos colaboradores, ao passo que os resultados são alcançados. O controle diagnóstico também fornece a possibilidade de *feedbacks* gerados a partir de reuniões para acompanhamento do planejado e realizado pela empresa (ARJALIÈS; MUNDY, 2013; SIMONS, 1995; TESSIER; OTLEY, 2012). Porém, conforme explica Simons (1995), é por meio da interação entre diferentes níveis hierárquicos que a empresa caminha em direção a aprendizagem organizacional, na busca por oportunidades e renovação estratégica. Neste caso, um ponto fundamental para caracterizar o uso interativo do SCG é o envolvimento dos gestores superiores e subordinados, mediante os controles gerenciais adotados (MARTINS, 2019; SIMONS, 1995).

Em relação as dimensões do SCG coercitivo e habilitante, conforme explicam Adler e Borys (1996), um controle coercivo, que imponha padrões aos funcionários, a depender do seu nível de rigidez, pode ocasionar um baixo desenvolvimento do colaborador, devido a impossibilidade de ele inovar nos processos. No entanto, é utilizado para convergir esforços e, por tanto, necessário, em alguma medida, para o estabelecimento de ações corretivas e o alcance dos objetivos desejados. Em contrapartida, a projeção habilitante do SCG tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria, estimulando a revisão de métodos e formas de realizar o trabalho, na busca por maior eficiência. Adler e Borys (1996) destacam essa flexibilidade como uma das características principais da formalização habilitante. Conforme os autores, o espaço criado pela organização para que os funcionários experimentem novas formas de realizar os processos fornece um aperfeiçoamento contínuo à mesma, e à autonomia dos colaboradores, o que pode refletir positivamente no desempenho da empresa.

A existência do compartilhamento de informações nas organizações diminui a ambiguidade de papéis dos funcionários, pois ao haver essa comunicação os gestores detêm maior clareza sobre as suas atribuições, e conseguem encontrar melhores soluções para os problemas enfrentados (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). O compartilhamento de informações facilita a lealdade e a confiança dos subordinados, que em consequência geram à empresa melhor desempenho em atividades que envolvam diferentes níveis hierárquicos (MIA; PATIAR, 2002), o que irá refletir positivamente na eficácia organizacional. Tais condições também tendem a refletir positivamente na resiliência organizacional, auxiliando na prosperidade competitiva da empresa e promovendo sua capacidade de adaptação e atuação para superar os obstáculos enfrentados (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2004; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MARTINS, 2019; SAWALHA, 2015). Por tais razões, acredita-se que o uso do SCG e sua interação com o compartilhamento de informações constituem-se elementos capazes de promover a resiliência organizacional, motivação teórica para a realização desta pesquisa.

### 4.3 Validação dos constructos de mensuração

A Tabela 1 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória dos constructos de sistema de controle gerencial, compartilhamento de informações e resiliência organizacional.

Tabela 1 - Análise fatorial exploratória dos constructos de mensuração

Var.	KMO	TEB	VTE	AC	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.
SC.C	,842	301,852	63,945	,899	SC.C1	,803	,645	SC.D1	,868	,753	R.VE4	,835	,696	R.IC1	,929	,864
SC.H	,897	479,390	66,953	,937	SC.C2	,832	,693	SC.D2	,916	,838	R.VE5	,841	,708	R.IC2	,888	,789
SC.D	,828	156,589	76,420	,896	SC.C3	,862	,743	SC.D3	,859	,738	R.PP1	,854	,730	R.IC3	,943	,889
SC.I	,818	239,741	75,101	,910	SC.C4	,819	,671	SC.D4	,853	,728	R.PP2	,895	,800	R.IC4	,855	,731
CI	,729	132,248	84,334	,906	SC.C5	,840	,705	SC.D5	-	-	R.PP3	,747	,559	R.TD1	,843	,711
R.VE	,863	210,900	73,374	,908	SC.C6	,805	,648	SC.II	,799	,638	R.PP4	,847	,717	R.TD2	,885	,784
R.PP	,839	188,567	69,437	,888	SC.C7	,608	,370	SC.I2	,880	,774	R.PP5	,816	,667	R.TD3	,815	,665
R.AO	,805	131,220	72,247	,868	SC.H1	,721	,519	SC.I3	,868	,753	R.AO1	,853	,728	R.TD4	,748	,559
R.CO	,819	215,420	72,063	,899	SC.H2	,761	,579	SC.I4	,877	,768	R.AO2	,829	,688	R.LD1	,900	,811
R.IC	,829	212,528	81,826	,918	SC.H3	,877	,769	SC.I5	,907	,822	R.AO3	,805	,649	R.LD2	,904	,818
R.TD	,780	109,932	67,955	,842	SC.H4	,862	,743	CI1	,911	,831	R.AO4	,909	,825	R.LD3	,950	,903
R.LD	,833	228,527	83,761	,935	SC.H5	,837	,701	CI2	,944	,892	R.CO1	,777	,604	R.LD4	,905	,818
R.RD	,840	165,127	77,430	,894	SC.H6	,862	,744	CI3	,899	,808	R.CO2	,888	,788	R.RD1	,856	,733
					SC.H7	,826	,683	R.VE1	,843	,711	R.CO3	,896	,802	R.RD2	,912	,831
					SC.H8	,744	,554	R.VE2	,879	,773	R.CO4	,895	,801	R.RD3	,907	,823
					SC.H9	,857	,735	R.VE3	,883	,780	R.CO5	,780	,608	R.RD4	,843	,711

Legenda: SC. C. Sistema de controle gerencial coercitivo; SC.H. Sistema de controle gerencial habilitante; SC. D. Sistema de controle gerencial diagnóstico; SC.I. Sistema de controle gerencial interativo; CI. Compartilhamento de Informações; R.VE. Visão Estratégica; R.PP. Postura Proativa; R.AO. Aprendizagem Organizacional; R.CO. Comunicação Organizacional; R.IC. Inovação e Criatividade; R.TD. Autonomia na Tomada de Decisão; R.LD. Liderança; R.RD. Recursos Disponíveis; KMO. *Kaiser-Meyer-Olkin*; TEB. Esfericidade de *Bartlett*; VTE. Variância Total Aplicada; AC. Alfa de *Cronbach*; Ind. Indicadores; CF. Carga Fatorial; Com. Comunalidades.  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados da análise fatorial realizada revelaram que todos os indicadores dos constructos de mensuração alcançaram cargas fatoriais superiores a 0,5 e agruparam nos seus respectivos fatores, a exceção do indicador SC.D5, que foi excluído do modelo de mensuração. Em relação aos indicadores de validação dos constructos de mensuração, observou-se que todos os modelos são estaticamente significativos. O teste de KMO é superior 0,7 em todos os casos analisados. Do mesmo modo, o valor da variância total explicada (VTE) é superior a 63,945%, e o valor do Alfa de *Cronbach* superior a 0,842 em todos os casos. Desta forma, pode-se confirmar a composição final destes constructos. O Teste de Viés de Método realizado na pesquisa indicou que os indicadores analisados agrupam-se em 11 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator representa apenas 49% da VTE. A Tabela 2 apresenta os resultados do teste de validade discriminante, segundo o critério de avaliação proposto por Fornell e Larcker (1981).

Tabela 2 - Validade discriminante dos constructos da pesquisa (FORNELL; LARCKER, 1981)

Var.	CI	RE	SCG
CI	<b>0,918</b>		
RE	0,728	<b>0,774</b>	
SCG	0,631	0,708	<b>0,740</b>

Legenda: CI. Compartilhamento de Informações; SCG. Sistema de Controle Gerencial; RE. Resiliência Organizacional.  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados revelam a validade discriminante dos constructos de mensuração. Os valores da raiz quadrada da AVE dos constructos são superiores ao valor das correlações existentes entre cada um

dos itens analisados na pesquisa. Desta forma, torna-se possível o teste das relações teóricas investigadas, por meio de modelagem de equações estruturais.

#### 4.4 Discussão dos resultados

A Tabela 3 apresenta os resultados dos índices de ajuste do modelo estrutural testado.

Tabela 3 - Índices de ajuste modelo estrutural testado

<b>Validade Discriminante</b>	<b>CI</b>	<b>RE</b>	<b>SCG</b>			
Compartilhamento de Informações (CI)	<b>0,918</b>					
Resiliência Organizacional (RE)	0,728	<b>0,774</b>				
Sistema de Controle Gerencial (SCG)	0,629	0,706	<b>0,740</b>			
<b>Collinearity Statistic (VIF)</b>	<b>CI</b>	<b>RE</b>	<b>SCG</b>			
Compartilhamento de Informações (CI)		1,656	1,000			
Resiliência Organizacional (RE)	1,656		1,656			
Sistema de Controle Gerencial (SCG)	1,000	1,656				
<b>Indicadores de Confiabilidade</b>	<b>AVE</b>	<b>CC</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>R Square</b>	<b>Relevância Preditiva(Q<sup>2</sup>)</b>	<b>Tamanho do Efeito (f<sup>2</sup>)</b>
Compartilhamento de Informações (CI)	0,843	0,942	0,907	0,396	0,321	0,641
Resiliência Organizacional (RE)	0,600	0,981	0,980	0,631	0,365	0,570
Visão Estratégica (VE)	0,734	0,932	0,909	0,802	0,585	0,589
Postura Proativa (PP)	0,694	0,919	0,889	0,816	0,557	0,531
Aprendizagem Organizacional (AO)	0,722	0,912	0,871	0,833	0,583	0,514
Comunicação Organizacional (CO)	0,720	0,928	0,902	0,815	0,580	0,576
Inovação e Criatividade (IC)	0,818	0,947	0,925	0,745	0,601	0,684
Autonomia na Tomada de Decisão (TD)	0,679	0,894	0,841	0,822	0,560	0,452
Liderança (LD)	0,838	0,954	0,935	0,799	0,658	0,712
Recursos Disponíveis (RD)	0,774	0,932	0,902	0,830	0,638	0,613
Sistema de Controle Gerencial (SCG)	0,548	0,969	0,966	-	-	0,500
Coercitivo (C)	0,639	0,925	0,904	0,796	0,499	0,513
Habilitante (H)	0,669	0,948	0,937	0,856	0,551	0,570
Diagnóstico (D)	0,764	0,928	0,897	0,750	0,565	0,584
Interativo (I)	0,751	0,938	0,917	0,831	0,610	0,612

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados analisados neste modelo de mensuração, além de apresentarem validade discriminante e normalidade estatística, apresentam indicadores de confiabilidade (AVE, Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach) com valores superiores a 0,5 para todos os constructos analisados. A relevância preditiva (Q<sup>2</sup>) do modelo apresentou valores superiores a 0,321 para os constructos de compartilhamento de informações e resiliência organizacional, e valores acima de 0,499 para as variáveis do constructo de sistema de controle gerencial. Em relação a avaliação do tamanho do efeito (f<sup>2</sup>), os resultados encontrados revelaram valores superiores a 0,4 para todos os casos, o que pode ser caracterizado como um grande efeito. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que o sistema de controle gerencial e o compartilhamento de informações existente exercem influência positiva no desenvolvimento da resiliência organizacional. Os coeficientes padronizados e as significâncias das relações do modelo estrutural testado são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações do terceiro modelo estrutural testado

<b>Caminhos estruturais</b>			<b>Coefficientes</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>t-values</b>	<b>p-values</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
SCG	→	CI	0,629	0,153	4.115	0,000	0,396
SCG	→	RE	0,410	0,113	3.621	0,000	0,631
CI	→	RE	0,470	0,146	3.214	0,001	0,631

Legenda: CI. Compartilhamento de Informações; SCG. Sistema de Controle Gerencial; RE. Resiliência Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que as relações investigadas são significativas ao nível de 0,01. Quanto aos valores dos coeficientes, verifica-se que a menor força de relação identificada ocorre de maneira direta entre sistema de controle gerencial e resiliência organizacional (0,410) e a maior força da relação identificada ocorre entre o sistema de controle gerencial e o compartilhamento de informações (0,629). Assim, pode-se inferir que em ambientes organizacionais em que está presente as características de *design* e uso do sistema de controle gerencial estudadas, torna-se possível potencializar o compartilhamento de informações. Estes resultados indicam que quanto maior a utilização e percepção do SCG pelos gestores, maior tende a ser o compartilhamento de informações, resultados que corroboram para a confirmação da primeira hipótese de pesquisa: ***H1. O uso do Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente o compartilhamento de informações.***

Com base nesse resultado evidenciado no contexto estudado, observa-se a relação existente entre as características de uso e *design* do SCG, de forma conjunta, na troca de informações entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, o que é convergente a abordagem proposta por Bisbe, Kruis e Madini (2019), corroborando para a indicação de coexistente de tais características do sistema de controle em um mesmo ambiente institucional. A utilização do SCG de forma a diagnosticar o andamento dos resultados operacionais e financeiros das empresas, assim como a forma de uso interativa, que prevê a realização de reuniões para discutir e demonstrar resultados, propiciam e estimulam a partilha de informações por parte dos gestores de níveis inferiores, que adquirem conhecimentos acerca da organização por meio desses mecanismos. Conseqüentemente, sentem mais interesse em repassar aos gestores superiores informações privadas que dispõe, que podem revelar oportunidades de melhorias identificadas, diante de problemas percebidos (KLOOT, 1997; MAHAMA, 2006; SILVA; BEUREN, 2020), o que tende a apresentar reflexos positivos para o desenvolvimento da organização.

Assim como as características de uso do SCG, as características de *design* também impactam no compartilhamento de informações. O contexto criado dentro da organização, que forma a percepção dos gestores de que os instrumentos do SCG são utilizados para definir os limites, direcionar, comunicar, especificar as ações realizadas pelos gestores, e fomentar o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas na empresa, também faz com que ocorra o compartilhamento de informações. Tais características estão presentes no sistema analisado, indo de acordo a sugestão de Bisbe, Kruis e Madini (2019), sobre a análise da relação da coexistência das características do SCG em relação a outras variáveis, de modo que se possa melhor compreender os arranjos gerenciais instituídos em um mesmo ambiente e seus efeitos.

A influência positiva do SCG no compartilhamento de informações corrobora com os estudos de Kloot (1997), Mahama (2006) e Silva e Beuren (2020), que também identificaram relações positivas entre essas variáveis. Esse resultado confirma as proposições de Kloot (1997) e Mahama (2006), de que o conhecimento gerado aos funcionários por meio do SCG potencializa a distribuição de informações e, conseqüentemente, promove o compartilhamento de informações. A partir dos achados desta pesquisa, percebe-se também que a relação de influência do SCG no compartilhamento de informações, assim como ocorre a nível interorganizacional (SILVA; BEUREN, 2020), acontece e é percebida na relação entre SCG e compartilhamento de informações entre gestores de uma mesma entidade.

Ainda em relação ao SCG, observa-se que maior uso e percepção dos gestores sobre a presença do SCG nas atividades diárias da organização, como orçamentos, planejamento estratégico, entre outras práticas de gestão adotadas, que promovem o envolvimento dos gestores com o uso do SCG, também elevam o nível de controle e monitoramento da empresa sobre suas atividades de trabalho. Portanto, nestas condições, torna-se possível potencializar o desenvolvimento da resiliência organizacional, o que ocorre a partir da melhoria contínua e o fortalecimento da organização. Tais resultados revelam que quanto maior o uso do sistema de controle gerencial nas atividades de trabalho desenvolvidas por estes gestores, maior tende a ser a resiliência organizacional, resultados que corroboram para a confirmação

da segunda hipótese de pesquisa: **H2. O uso do Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente a resiliência organizacional.**

Martins (2019) explica que a resiliência organizacional sustenta-se em processos organizacionais. Assim, quanto maior a presença do sistema de controle gerencial, maior é o nível de acompanhamento e de conhecimento dos gestores sobre os processos e o andamento dos resultados da organização. Deste modo, esse conhecimento impacta para que ocorra um maior controle. Quando isto ocorre, mais forte torna-se a possibilidade de alcance dos resultados organizacionais e de fatores como a visão estratégica da empresa, a disponibilização de recursos, a percepção sobre pessoas qualificadas para tomarem decisões, entre outros fatores que compõe a dimensão de análise da resiliência organizacional.

As rotinas institucionalizadas na empresa, inerentes a existência do SCG, servem como uma base de sustentação para que ocorra questionamentos por parte dos gestores, de modo a impactar nas dimensões da resiliência (WEICK; SUTCLIFFE, 2007). As vulnerabilidades percebidas pelos gestores e a aprendizagem quanto a erros do passado, são exemplos de dimensões da resiliência que são alcançadas por meio de instrumentos de SCG, como reuniões, relatórios, conhecimento do processo que originou o erro, entre outros mecanismos adotados. A partir destes, ações corretivas e intervenções são propostas, com o intuito de fortalecer a organização e promover melhorias. Logo, tais aspectos tendem a refletir positivamente na resiliência da empresa.

A relação de impacto identificada entre o SCG e a resiliência organizacional corrobora com os resultados de Beuren e Santos (2019) e Martins (2019), e avança na literatura demonstrando que o modelo integrado de *design* e uso do SCG proposto por Bisbe, Kruis e Madini (2019) também possui impacto na resiliência organizacional. Deste modo, confirma as proposições de Bisbe, Kruis e Madini (2019) de coexistência dessas características em organizações com sistema de controle gerencial complexo, bem como revela importantes efeitos consequentes desta configuração, tanto para a promoção do compartilhamento de informações em nível organizacional, como para o desenvolvimento e a promoção da resiliência da empresa. No caso analisado, observa-se que o arranjo gerencial instituído atua para potencializar o compartilhamento de informações entre diferentes níveis hierárquicos, refletindo positivamente na melhoria de processos e na resiliência organizacional.

O compartilhamento de informações entre subordinados e superiores permite que os superiores obtenham informações privilegiadas sobre o que é percebido pelos gestores de níveis inferiores em suas áreas específicas (PARKER; KYJ, 2006). Gestores de níveis hierárquicos inferiores possuem informações mais precisas sobre sua área de responsabilidade e podem contribuir para a identificação de oportunidades de melhoria de forma mais assertiva (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Deste modo, torna-se possível potencializar o desenvolvimento da resiliência organizacional. Tais resultados revelam que quanto maior for o compartilhamento de informações, maior tende a ser a resiliência organizacional e, conseqüentemente, mais forte a relação indireta do SCG na resiliência organizacional, resultados que corroboram para a confirmação da terceira hipótese de pesquisa: **H3. O compartilhamento de informações potencializa o impacto do Sistema de Controle Gerencial na resiliência organizacional.**

Sendo assim, pode-se inferir que quando o SCG é utilizado para monitorar, definir padrões, envolver gestores de níveis médio, habilitar a autonomia dos funcionários no desenvolvimento de suas atividades, oportunizando que haja a identificação diagnóstica das operações da empresa e a implementação de ações corretivas, com o propósito de qualificar o sistema de gestão da organização, este tende a potencializar o compartilhamento de informações no ambiente organizacional. Por consequência, esta interação que favorece o compartilhamento de informações internas, oportuniza a qualificação dos processos de gestão organizacional, o que reflete positivamente no desenvolvimento da empresa, e em sua resiliência organizacional.

É por esta razão que se pode afirmar que a presença do compartilhamento de informações na organização permite que o impacto do SCG na resiliência seja mais forte. Do mesmo modo, que o compartilhamento de informações também impacta diretamente o desenvolvimento da resiliência organizacional. Assim, percebe-se que a influência interativa e conjunta do SCG e do compartilhamento de informações, explicam em que condições ocorre um maior nível de resiliência organizacional, importante contribuição teórica desta pesquisa.

Os resultados dos efeitos potencializadores do compartilhamento de informações na relação de efeito do SCG na resiliência organizacional, são convergentes aos resultados do estudo de Silva e Beuren (2020). Corroboram com os achados de pesquisas anteriores da literatura de contabilidade gerencial (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MANNES; BEUREN, 2021; ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019), que identificaram relações positivas e significativas do compartilhamento de informações frente a outras variáveis organizacionais relacionadas a adoção e uso de instrumentos de controle gerencial. Tais evidências enfatizam a importância da observação da comunicação dentro das empresas e como ela é capaz de impactar e potencializar a relação existente entre o uso de SCG e outras variáveis organizacionais.

Neste contexto, a partir das evidências encontradas nesta pesquisa, pode-se afirmar que há uma relação positiva e significativa entre o compartilhamento de informações e a resiliência organizacional, assim como há um efeito interativo conjunto entre o SCG e o compartilhamento de informações, que atuam como elementos promotores da resiliência organizacional.

#### 4.5 Análise complementar

Uma análise complementar (Tabela 5) foi realizada com as variáveis de pesquisa e os dados de caracterização coletados (sexo, idade, tempo de trabalho na empresa e na função, nível hierárquico da função e nível de uso de metas para avaliação de desempenho), de modo que se possa melhor compreender possíveis diferenças entre as respostas obtidas na pesquisa.

Tabela 5 - Análise complementar

Variáveis	Sexo	Idade	TTE	TTF	NHF	NUMAD	R <sup>2</sup>	Sig
Compartilhamento de Informações (CI)	0,055	-0,165	0,241	-0,155	0,290*	0,350*	0,272	,003 <sup>b</sup>
Resiliência Organizacional (RE)	-0,053	0,069	-0,013	0,098	0,122	0,446*	0,313	,001 <sup>b</sup>
Visão Estratégica (VE)	-0,226	0,122	-0,067	0,063	-0,049	0,488*	0,310	,001 <sup>b</sup>
Postura Proativa (PP)	-0,111	0,231	-0,190	0,104	0,167	0,332*	0,268	,004 <sup>b</sup>
Aprendizagem Organizacional (AO)	0,004	-0,055	0,080	0,150	0,127	0,450*	0,320	,001 <sup>b</sup>
Comunicação Organizacional (CO)	-0,121	0,027	0,080	-0,094	0,146	0,244**	0,148	,129 <sup>b</sup>
Inovação e Criatividade (IC)	0,032	0,087	-0,040	0,155	0,030	0,471*	0,296	,001 <sup>b</sup>
Autonomia na Tomada de Decisão (TD)	0,024	0,001	0,112	0,038	0,165	0,392*	0,277	,003 <sup>b</sup>
Liderança (LD)	0,025	0,077	-0,091	0,101	0,127	0,394*	0,227	,014 <sup>b</sup>
Recursos Disponíveis (RD)	0,028	-0,040	0,052	0,225	0,215**	0,424*	0,390	,000 <sup>b</sup>
Sistema de Controle Gerencial (SCG)	0,018	-0,102	0,095	0,008	0,141	0,519*	0,340	,000 <sup>b</sup>
Coercitivo (C)	0,052	-0,161	0,239	-0,134	0,146	0,421*	0,250	,007 <sup>b</sup>
Habilitante (H)	0,080	-0,104	0,144	-0,058	0,101	0,463*	0,261	,005 <sup>b</sup>
Diagnóstico (D)	-0,008	-0,052	0,015	0,090	0,188	0,518*	0,383	,000 <sup>b</sup>
Interativo (I)	-0,093	-0,043	-0,090	0,171	0,099	0,487*	0,296	,001 <sup>b</sup>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que o nível de utilização de metas para avaliação de desempenho (NUMAD) está positivamente relacionado a maiores níveis de compartilhamento de informações, resiliência organizacional e uso do sistema de controle gerencial. Estes resultados revelam que quando gestores concordam e percebem que são utilizadas metas para definir sua avaliação de desempenho, há maior



propensão para que esse gestor compartilhe informações privadas que dispõe, de modo a promover a resiliência organizacional. Esta situação também faz com que estes gestores se tornem mais propensos ao uso do SCG na organização e percebam sua utilidade para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho. Simons (1995) explica que a avaliação de desempenho motiva os gestores a alcançarem maiores metas. Neste sentido, o alcance das metas proporciona um ambiente com maior repasse de informações aos superiores, maior qualidade de análise dos resultados obtidos, assim como ocorre uma melhor condição para o fortalecimento da organização, e a melhoria dos níveis de competitividade da empresa.

Em relação ao nível hierárquico da função (NHF), observa-se que este está positivamente relacionado com o compartilhamento de informações. Isso demonstra que quanto maior o nível hierárquico da função, maior tende a ser o compartilhamento de informações do gestor com seu superior. Kloot (1997) e Mahama (2006) inferem que o conhecimento sobre o ambiente organizacional promove maiores níveis de compartilhamento de informações. Funções com maiores níveis de hierarquia possuem mais informações. Desta forma, é natural que compartilhem mais sobre questões estratégicas da empresa. Por outro lado, gestores de níveis hierárquicos inferiores possuem informações privadas que podem favorecer a qualificação dos processos de gestão (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Por esta razão, quando a comunicação organizacional é estimulada, esta se torna mais efetiva na promoção da socialização de informações e novos conhecimentos, aspectos que favorecem a aprendizagem.

Assim, quando ocorre este compartilhamento de informações, torna-se possível potencializar o desempenho dos gestores em suas atividades de trabalho, o que reflete positivamente no desempenho organizacional (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), na competitividade das empresas e em sua resiliência. Observou-se também indícios de uma associação positiva entre o NHF e a dimensão “recursos disponíveis” do constructo de resiliência organizacional (RE.RD), e do NHF e a dimensão “diagnóstica” do constructo de SCG (SC.D). Esses indícios indicam que quanto maior o nível hierárquico da função, maior tende a ser o controle sobre os recursos à disposição da organização e de gestores com responsabilidade administrativa, assim como maior tende a ser o uso diagnóstico de controles e instrumentos de gestão utilizados para monitorar e acompanhar as metas da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a influência do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações no desenvolvimento da resiliência organizacional de uma indústria brasileira de grande porte. Os resultados encontrados confirmaram as relações teóricas propostas. Evidenciou-se que quanto maior o nível de utilização do SCG por parte dos gestores, maior o nível de resiliência identificado na organização. Também foram confirmados os efeitos interativos conjuntos do sistema de controle gerencial e do compartilhamento de informações no desenvolvimento da resiliência organizacional. A partir desses resultados, infere-se que o impacto do SCG ocorre com maior intensidade na resiliência organizacional quando o compartilhamento de informações está presente no ambiente organizacional estudado. Pôde-se concluir que o sistema de controle gerencial e o compartilhamento de informações influenciam positivamente a resiliência organizacional. O SCG impacta positivamente no compartilhamento de informações e na resiliência organizacional, assim como o compartilhamento de informações impacta diretamente a resiliência, sendo capaz de potencializar os efeitos do SCG na resiliência.

Esses resultados apresentam importantes implicações ao campo de estudos. Evidenciam a coexistência das características diagnósticas, interativas, habilitantes e coercitivas do SCG na organização e os efeitos dessas características, em conjunto, nas demais variáveis de estudo. Implicam na demonstração da inserção significativa do compartilhamento de informações como um elemento que impacta na resiliência organizacional, e potencializa os efeitos do SCG nesta variável. As evidências encontradas não representam uma generalização. Referem-se a um caso específico, e limita-se aos

participantes que responderam o instrumento de pesquisa, os quais não representam a totalidade dos gestores com responsabilidade administrativa na empresa estudada. Porém, fornecem importantes *insights* para a realização de novos estudos.

Uma organização é composta por um conjunto de fatores, sendo o sistema de controle gerencial desenhado a partir de um arranjo específico, aderente as demandas identificadas pela mesma. Desta forma, a análise abrangente de um conjunto de características dos instrumentos de controle utilizados (de *design* e estilo de uso), permite uma melhor compreensão de suas interações, e relações de causa e efeito, diante de outras variáveis presentes em um mesmo ambiente institucional. Tais aspectos aprofundam as observações sobre os efeitos das práticas de gestão adotadas e revelam em que condições seus efeitos ocorrem ou são potencializados, como identificado nesta pesquisa.

Os resultados deste estudo contribuem para o avanço dos conhecimentos existentes sobre os temas abordados, fornecendo novas evidências sobre uma perspectiva de análise integrada do sistema de controle gerencial e seu impacto na resiliência organizacional e no compartilhamento de informações. Do mesmo modo, avança evidenciando a relação de influência observada do compartilhamento de informações na resiliência organizacional. Compreender os preditores da resiliência organizacional auxilia no entendimento dos fatores de influência do desenvolvimento organizacional e da competitividade das empresas, temática relevante no contexto econômico e social de atuação das organizações.

Esta pesquisa contribui também para a indústria em que foi realizado o estudo e demais organizações que atuam neste segmento, que podem, a partir destes resultados, compreender os efeitos da configuração de *design* e uso do SCG, dos papéis intervenientes do compartilhamento de informações e seus reflexos consequentes na resiliência das empresas. As relações identificadas na pesquisa indicam aspectos organizacionais que possivelmente impactam na continuidade e na competitividade das organizações. Desta forma, a partir da análise de tais componentes, torna-se possível melhor compreender suas condições de uso e efetividade para o desenvolvimento organizacional. A partir das análises e do levantamento teórico realizado, as organizações podem verificar, dentro de seus contextos específicos, como promover intervenções para potencializar o desenvolvimento da comunicação organizacional e da resiliência, atuando para aperfeiçoar suas práticas de gestão, com o propósito de fortalecer a organização como um todo, tornando-a mais eficaz e competitiva.

Diante de tais evidências, como recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outros ambientes organizacionais, mediante levantamentos internos, ou levantamentos com outros profissionais de diferentes empresas, para que se possa produzir um conhecimento sólido sobre o tema. Do mesmo modo, a análise conjunta do SCG pode ser abordada por meio de pesquisas qualitativas, que evidenciem conhecimentos não percebidos (ou capturados) pela análise quantitativa, que podem revelar aspectos facilitadores da sua implementação e uso, ou de fontes de resistência a mudança. Adicionalmente, estudos experimentais também podem revelar em que condições as características do SCG potencializam as atitudes gerenciais de gestores com responsabilidade administrativa, as quais refletirão, de algum modo, em suas decisões e no seu desempenho de tarefas, aspectos que refletem no desempenho da organização. Tais aspectos constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61-89, 1996.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.
- ARJALIÈS, D. L.; MUNDY, J. The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 284- 300, 2013.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 307-323, 2019.
- BEUREN, I. M. *et al.* Efeitos do compartilhamento de informações no risco e desempenho da aliança estratégica de cooperativas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 13, n. 4, p. 372-389, 2019.
- BISBE, J.; KRUIS, A. M.; MADINI, P. Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: untangling the threads of their connections. **Journal of Accounting Literature**, v. 43, n. 1, p. 124-144, 2019.
- BROWNELL, P.; HIRST, M. Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: tests of a three-way interaction. **Journal of Accounting Research**, v. 24, n. 2, p. 241-249, 1986.
- 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.
- CHOW, C. W.; KATO, Y.; MERCHANT, K. A. The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a Japan vs US comparison. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 2, p. 175-192, 1996.
- COVALESKI, M. *et al.* Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Handbooks of Management Accounting Research**, v.15, n. 1, p. 587-624, 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.
- HAIR, JR. J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. **Revista de la Facultad de Derecho**, v. 62, n. 1, p. 355-358, 2004.

HOFMANN, S.; WALD, A.; GLEICH, R. Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 1, p. 153-182, 2012.

KLOOT, L. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 47-73, 1997.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 31, n. 82, p. 14-32, 2020.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315-339, 2006.

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.

MANNES, S.; BEUREN, I. M. Influência da capacidade de rede e do compartilhamento de informações e conhecimento na inovação aberta. *In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 21., 2021, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: USP, 2021.

MARTINS, D. B. **Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado em Ciências) Programa de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

MIA, L.; PATIAR, A. The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 235- 257, 2002.

MUCCI, D. L. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5-6, p. 467-483, 1998.

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006.

RADTKE, R. R.; WIDENER, S. K. The complex world of control: integration of ethics and uses of control. **Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues**. Somerville, MA: Emerald Group Publishing, 2016.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

SAWALHA, I. H. S. Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. **Management Research Review**, v. 38, n. 4, p. 346-366, 2015.

SILVA, M. M. **Análise da relação entre mecanismos de controles gerenciais e a percepção de relevância e utilidade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

SILVA, A.; BEUREN, I. M. Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 3-22, 2020.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

VÄLIKANGAS, L.; MERLYN, P. Strategic resilience: staying ahead of a crisis. **Handbook of Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 55-58, 2005.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

ZONATTO, V. C. S.; LUNARDI M. A.; DEGENHART L. Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 140-160, 2019.