

Integrando a avaliação da confiança entre líderes e liderados com o Sistema de Controle Gerencial: proposta de questionário

Resumo

Objetivo: Analisar de que maneira a confiança entre líderes e liderados se relaciona com o Sistema de Controle Gerencial (SCG), a fim de proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais. Tem como objetivos específicos: identificar as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações; examinar a relação da confiança para execução do SCG; e elaborar um questionário a ser aplicado a líderes e liderados, visando futura análise quantitativa da relação entre confiança e componentes do SCG, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Método: Estudo de caso com realização de entrevistas semiestruturadas em duas empresas da cidade de Curitiba (PR) e análise do discurso dos dados coletados.

Resultados: Observou-se a ocorrência dos três tipos de confiança na relação entre líderes e liderados, principalmente pelo caráter de transparência do SCG e alcance das metas. Também foram verificadas as relações de confiança que podem aparecer na elaboração e transmissão de informações do SCG.

Contribuições: Este estudo inova ao propor os itens para construção de um questionário que possibilita a análise conjunta dos componentes do pacote do SCG e dos tipos de confiança, relacionando com os objetivos organizacionais. Busca ressaltar o papel da confiança como relevante para a eficácia do SCG.

Palavras chave: Confiança. Líderes e liderados. Objetivos organizacionais. Sistemas de Controle Gerencial.

Patricia Villa Costa Vaz

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9287-9160>

E-mail: patricia.villa@ufpr.br

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

E-mail: marcia.bortolucci@ufms.br

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 21/1/2019. Pedido de Revisão em 6/3/2019. Resubmetido em 19/2/2019. Aceito em 26/2/2019 por Dr. Andson Braga de Aguiar (Editor associado) e por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em 21/6/2019. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

No ambiente contábil, confiança vem sendo definida como a adoção de uma crença por uma das partes em um relacionamento no qual o outro não vai agir contra os seus interesses, onde essa crença é realizada sem dúvida ou suspeita indevida e na ausência de informações detalhadas sobre as ações da outra parte (Tomkins, 2001). Entretanto, a confiança é difícil de ser adquirida e fácil de ser quebrada, pois uma vez que é significativamente afetada, dificilmente será readquirida pelas mesmas pessoas nas mesmas condições, fazendo com que os funcionários, eventualmente, optem por deixar a organização (Smith, 2005).

Assim, dentro das organizações, entende-se que a confiança entre líderes e liderados é “uma questão muito importante porque a maioria dos relacionamentos dentro de uma organização deve ser construída e alimentada ao longo do tempo” (Smith, 2005, p. 521, tradução nossa). Neste estudo, utiliza-se a denominação líder-liderado para analisar as relações de confiança existentes dentro da organização, em consonância com os estudos de Ferrante (2006), Hartman e Slapnicar (2009), Bruno (2013) e Vaz e Espejo (2017), que avaliam ligações entre superiores, ou seja, os líderes, e pessoas que atuam em cargos sob sua subordinação, a saber, os liderados.

Considerando as formas como a confiança se manifesta dentro do ambiente de informações geradas pela Contabilidade, o estudo dos sistemas de controle, e da maneira como sua configuração é apresentada aos usuários, se torna peça-chave para compreender relações entre membros da organização. Os sistemas de controle englobam procedimentos e sistemas formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar padrões da atividade organizacional (Simons, 1987), e tais informações são divulgadas de uma forma socialmente responsável, cumprindo uma obrigação com as partes interessadas (Durden, 2008). Malmi e Brown (2008) indicam que sistemas, normas, práticas e valores que visam dirigir o comportamento dos funcionários são denominados controles gerenciais; se são sistemas completos, em oposição a uma regra simples, então devem ser classificados como Sistema de Controle Gerencial (SCG). Caso sejam apenas projetados para suportar a tomada de decisão em qualquer nível organizacional, deixando os sistemas sem monitoramento, devem ser denominados “sistemas de contabilidade gerencial”.

Isto posto, este estudo busca responder a seguinte questão: **De que maneira a confiança entre líderes e liderados se relaciona com o Sistema de Controle Gerencial, a fim de promover o alcance dos objetivos organizacionais?** Para responder a tal questionamento, pretende: identificar as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações; examinar a relação da confiança para execução do Sistema de Controle Gerencial; e elaborar um questionário a ser aplicado a líderes e liderados, visando futura análise quantitativa da relação entre confiança e componentes do SCG e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Este estudo justifica-se ao analisar que as questões relativas à confiança do profissional contábil se estendem à própria configuração do sistema, pois a confiança é uma característica essencial da prática, na medida em que o papel da informação e sua comunicação podem tanto construir quanto destruir a confiança entre pessoas envolvidas na organização (Baldvinsdottir, Hagberg, Johansson, Jonäll & Martons, 2011). Portanto, a justificativa de escolha da análise do constructo da confiança nas organizações encontra respaldo nessa característica da profissão e da informação gerada pelo sistema contábil, que está intrinsecamente ligada à sua eficácia.

Neste sentido, o Princípio Geral de Contabilidade Gerencial, intitulado “gerenciamento dos recursos e relações” (*stewardship*) constrói confiança e indica que os relacionamentos e recursos das entidades precisam ser gerenciados ativamente, a fim de que ativos financeiros e não financeiros, reputação e valor da organização sejam protegidos (AICPA, 2016). Isto é proporcionado pela confiança entre as partes, visto que é a “base de boas relações, seja entre colegas ou entre organizações e clientes, investidores, fornecedores e sociedade em geral” (AICPA, 2016, p. 11). Assim, os profissionais de Contabilidade Gerencial precisam agir com integridade, objetividade e questionar construtivamente decisões que não se alinham aos valores da empresa, inclusive incentivando seus colegas a agirem de forma semelhante (AICPA, 2016).

Como contribuição teórica, este estudo busca elaborar um questionário que possibilite análise conjunta dos componentes do pacote do SCG, conforme conceituação de Malmi e Brown (2008) e das vertentes da confiança, relacionando com os objetivos organizacionais, conforme relações propostas no modelo teórico de Vaz e Espejo (2017). Difere dos estudos realizados anteriormente, pois proporciona no mesmo modelo o exame da confiança tanto do líder para o liderado quanto a relação inversa, do liderado para o líder, além de incluir todos os componentes do pacote do SCG nesta mesma análise. Como contribuição prática, busca proporcionar uma discussão no âmbito interno das organizações, destacando o papel da confiança como relevante no alcance da eficácia dos componentes do SCG.

Este trabalho organiza-se da seguinte maneira: no item 2 é apresentada a fundamentação teórica trazendo conceitos e estudos anteriores referentes à SCG, à confiança e aos objetivos organizacionais. O item 3 traz a metodologia adotada neste estudo. Já o item 4 traz a análise e discussão de dados dos estudos de caso. O item 5 traz as Considerações Finais, seguida das Referências utilizadas e Apêndice elaborado.

2. A Confiança e o alcance dos Objetivos Organizacionais definidos pelo Sistema de Controle Gerencial

De acordo com Malmi e Brown (2008), o principal foco da teoria de Sistema de Controle Gerencial é projetar o sistema para produzir os fins desejados. Para Alves (2010, p. 07), o SCG minimiza as incertezas decorrentes das dificuldades e oportunidades enfrentadas pelas empresas, tais como “alterações na demanda de produtos e serviços, queda de produtividade, desalinhamento da força de trabalho em relação às diretrizes estratégicas, falta de integração”. Assim, o SCG assegura a realização dos objetivos organizacionais, reduzindo os impactos que não puderam ser previstos no planejamento da empresa.

A respeito dos objetivos organizacionais, Kilmann e Herden (1976) indicam que as organizações buscam, de maneira genérica, quatro objetivos organizacionais: eficiência interna (maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo); eficiência externa (maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes); eficácia interna (maximizar a motivação e o envolvimento dos empregados em suas tarefas); e eficácia externa (maximizar o nível de satisfação da sociedade – comunidade, fornecedores e consumidores – com a empresa).

Para Malmi e Brown (2008), a compreensão do SCG como um pacote pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais robusta sobre projeção de controles, apoiando os objetivos da organização e impulsionando o desempenho organizacional. Na visão de Malmi e Brown (2008), os cinco elementos do pacote do SCG são: controles culturais (valores, crenças e normas sociais); planejamento (definem objetivos das áreas funcionais da organização, fornecendo os padrões a serem alcançados em relação à meta); controles cibernéticos (estabelecem padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas); recompensa e compensação (motivam e aumentam o desempenho dos indivíduos); e controles administrativos (monitoram o comportamento e indicam a estrutura de governança).

Assim, enquanto estes cinco elementos do SCG realizam individualmente a função de controlar o comportamento dos funcionários, é importante que sejam entendidos como um pacote, pois as configurações e ligações entre os elementos precisam ser analisados conforme resultados e desempenho que produzem (Malmi & Brown, 2008). Para King e Clarkson (2015) e Bedford, Malmi e Sandelin (2016), existem diversas maneiras pelas quais as empresas podem combinar práticas de controle gerencial em determinado contexto estratégico, a fim de promover a eficácia do sistema.

Considerando também os elementos que poderiam favorecer a execução do SCG, observou-se a recorrência de estudos anteriores que buscavam a sua relação com a confiança dentro das organizações (Vaz & Espejo, 2017). No âmbito da Contabilidade, a confiança vem sendo definida como a crença de que a gestão realizará o que é do melhor interesse para a organização (Smith, 2005).

De acordo com Tomkins (2001), a confiança permite adotar esquemas que fornecem liberdade de escolha, sem tentar processar mais informações sobre o mundo do que se é capaz de fazer. Diante disso, as instituições podem promover a confiança nos relacionamentos, antecipando motivos positivos sem altos níveis de monitoramento (Rousseau, Sitin, Burt & Camerer, 1998). Contudo, controles institucionais também podem minar a confiança, especialmente quando os mecanismos legais cedem espaço à rigidez nas respostas e ao conflito, pois, em ambientes de trabalho mais fluidos, a confiança pode se mostrar importante para a capacidade dos trabalhadores de se auto-organizar (Rousseau *et al.*, 1998).

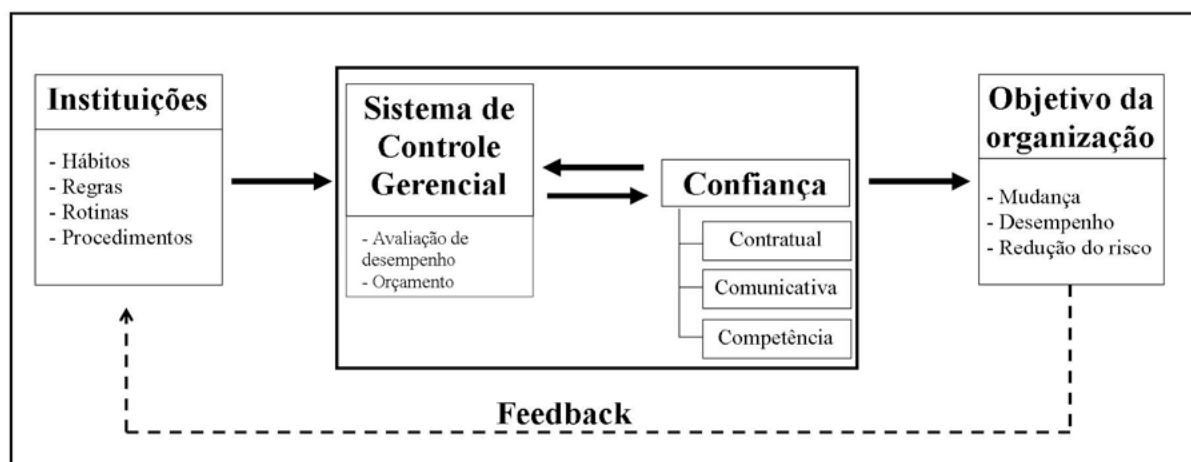
Esse impacto da confiança no ambiente de trabalho também é ressaltado por Reina e Reina (2007, p. 36, tradução nossa), que indicam que “sem confiança, os empregados têm pouco interesse em ser criativos, assumir riscos e colaborar”. Citam, ainda, que a confiança é base para uma liderança eficaz e para relações no local de trabalho, produzindo regeneração organizacional e renovação (Reina & Reina, 2007).

Conforme Reina e Reina (2007), a confiança pode se manifestar em três tipos: contratual (compreensão mútua entre pessoas, isto é, cada parte do relacionamento vai cumprir com o que diz que vai fazer); comunicativa (proporciona aos funcionários segurança para fazerem perguntas, falar honestamente sobre o que pensam, levantar questionamentos, dar e receber *feedback* e procurar ajuda para compreender o que não entendem); e de competência (identificada quando o líder busca contribuição do empregado, demonstrando confiança no indivíduo. Dessa forma, a confiança do empregado em sua própria competência é alimentada e, em troca, a confiança no líder é estendida).

Estudos anteriores sobre confiança e SCG analisam a relação entre as pessoas da organização. Para Johansson e Baldivinsdottir (2003), a avaliação de desempenho é dependente da confiança, como também são a produção e reprodução de rotinas de avaliação. De acordo com Ferrante (2006), as empresas necessitam promover estratégias para incentivar e apoiar os esforços dos funcionários, incluindo nesse rol a confiança entre líderes e liderados.

Por sua vez, Hartman e Slapnicar (2009) verificaram que a confiança do subordinado nos superiores depende da formalidade do processo de avaliação de desempenho e esta relação é mediada por percepções gerenciais de justiça e *feedback*. Já Bruno (2013) indicou que, quando líderes e liderados se sentem em condições ótimas de *flow* (encontro ótimo entre desafio e capacidades), a percepção de confiança mútua é alta.

Considerando estes conceitos e buscando avançar com relação à teoria existente, Vaz e Espejo (2017) realizaram pesquisa na qual utilizaram a metodologia da metassíntese, definida conforme determinados critérios e passos estipulados por Hoon (2014), cujo objetivo era a construção de teoria a partir de estudos de casos qualitativos primários realizados anteriormente sobre os temas confiança e “SCG”. O resultado obtido foi uma rede meta causal teórica indicada na Figura 1.



Fonte: Traduzido de Vaz & Espejo (2017, p. 168)

Figura 1. Rede meta causal

Conforme a Figura 1, Vaz e Espejo (2017) depreenderam dos artigos analisados na elaboração dos passos da metassíntese, quatro redes causais: instituições, Sistema de Controle Gerencial, confiança e objetivos organizacionais (Vaz & Espejo, 2017). As instituições representaram o âmbito de realização dos estudos examinados, ou seja, as organizações, especialmente sua caracterização como uma sucessão de hábitos, regras, rotinas e procedimentos (Vaz & Espejo, 2017). A respeito do SCG, os estudos analisaram aspectos como avaliação de desempenho e o orçamento, tanto com relação a controles formais quanto informais.

Sobre a confiança, os estudos ponderados discutiram vertentes contratual, comunicativa e de competência, de acordo, portanto, com a tipologia de Reina e Reina (2007). Contudo, nem todos os artigos abordaram os três tipos de confiança simultaneamente, mas foi possível identificar pelo menos um deles em cada pesquisa (Vaz & Espejo, 2017). Já sobre os objetivos organizacionais, os estudos analisam aspectos, como mudança no sistema vigente, foco no desempenho e redução do risco do negócio. Ao final da análise, o item de *feedback* se apresentou como a etapa após o alcance dos objetivos, na qual a gestão interioriza a confiança nas relações pessoais, passando a ser parte importante no alcance das metas e objetivos (Vaz & Espejo, 2017).

A presente pesquisa avança com relação ao estudo de Vaz e Espejo (2017) ao propor as primeiras etapas (qualitativas) para a construção de um questionário que relacione os constructos indicados na Figura 1. Portanto, após a indicação da literatura sobre a confiança e o SCG, o próximo item traz a metodologia adotada para o presente estudo, promovendo a elaboração do referido questionário.

3. Metodologia da Pesquisa

Este estudo é representado por abordagem qualitativa com relação ao problema, na qual, inicialmente, foram realizados dois estudos de caso como estratégia de pesquisa, que possibilitaram a análise das relações de confiança entre líderes e liderados e seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais definidos conforme os componentes do pacote do SCG.

Os estudos de caso seguiram os moldes teóricos de Eisenhardt (1989), pois possibilita o reconhecimento de padrões de relacionamentos existentes dentro e entre os casos analisados. A escolha desta estratégia de investigação justifica-se pela sua característica de gerar *insights* sobre as possíveis dimensões dos constructos, que são difíceis de obter utilizando métodos puramente quantitativos (Eisenhardt, 1989).

Para tanto, utilizou-se como abordagem quanto às técnicas de coleta de dados entrevistas semiestruturadas. Ressalta-se que a primeira versão da entrevista foi submetida a um pré-teste, no mês de dezembro de 2015, com três profissionais de empresas de grande porte distintas, todas com sede na cidade de Curitiba (PR). Com a realização do pré-teste, a primeira versão foi corrigida, visando facilidade de compreensão por parte do respondente. Algumas questões também foram excluídas por serem consideradas repetitivas no pré-teste.

Após a validação do roteiro de entrevista semiestruturada, os estudos de caso foram realizados ao longo dos meses de janeiro e fevereiro de 2016 com líderes e liderados de duas empresas da cidade de Curitiba/PR. A empresa do Estudo de Caso I é uma companhia de telecomunicações, cuja filial visitada em Curitiba (PR) abrigava setores de suporte ao cliente e Recursos Humanos. Este estudo de caso teve um total de 210 minutos de gravação e a empresa disponibilizou um dia para a realização das entrevistas.

Já a empresa do Estudo de Caso II é uma instituição financeira com sede das operações em Curitiba (PR). Este estudo de caso totalizou 180 minutos de gravação e visitou-se a empresa em três ocasiões nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, conforme disponibilidade de datas dos respondentes.

Antes da realização de cada entrevista, foi garantido o sigilo do nome da empresa, dos respondentes e de demais informações que os entrevistados porventura não se sentiriam à vontade de divulgar. As duas organizações visitadas se mostraram relevantes para o propósito do estudo devido à disponibilidade e à abertura dos respondentes, ou seja, a facilidade de acesso às informações nestas duas empresas proporcionou que os sujeitos pudessem expor suas ideias a respeito dos constructos analisados.

Apesar de as empresas analisadas possuírem ramos e portes distintos, ressalta-se que o objetivo da pesquisa não fora prejudicado, pois o foco do estudo não era a comparação de duas organizações de porte e ramos diversos, mas, sim, a possibilidade de demonstrar que o constructo da confiança pode ser analisado em qualquer tipo de empresa e configuração do pacote do SCG. Portanto, acredita-se que o número de entrevistados fora suficiente para se alcançarem os objetivos desta pesquisa.

Contudo, as limitações da pesquisa envolvem a possibilidade de viés pela escolha das empresas e dos entrevistados, e também pela quantidade de entrevistados que assumem funções de líderes e liderados em cada empresa analisada. Contudo, acredita-se que a comparação entre as falas dos entrevistados buscou reduzir essas limitações, além da possibilidade de ampliação desta pesquisa para outras empresas de diferentes ramos e portes.

Os dados coletados nas entrevistas dos dois estudos de caso foram ponderados à luz da análise de discurso, conforme Gaskell (2013). Para este autor, a análise das entrevistas em estudos qualitativos não é um processo puramente mecânico, pois depende de “intuições criativas” do pesquisador (Gaskell, 2013, p. 86). Entretanto, é vital que o pesquisador atenha suas interpretações ao material coletado nas próprias entrevistas, a fim de possibilitar que o *corpus* possa justificar suas conclusões, evitando explicações errôneas ou forçadas (Gaskell, 2013). Diante disso, Gill (2013) afirma que o pesquisador deve estar atento também aos silêncios, ou seja, àquilo que percebe que não fora dito pelo entrevistado.

Portanto, a escolha pela não utilização de *softwares* para análise dos dados coletados nas entrevistas se relaciona com essa busca pela habilidade e sensibilidade do pesquisador, pois “devido ao fato de que os pacotes de computadores possuem muitas possibilidades, eles contêm o perigo de que o pesquisador fique absorvido na tecnologia e perca a visão do texto” (Gaskell, 2013, p. 88). Nesta pesquisa, tal escolha pela análise do discurso se justifica pela própria característica comportamental do fenômeno da confiança nas organizações que, em um primeiro momento, necessita ser analisado em sua essência, fato possibilitado pela análise pessoal do pesquisador e suas impressões quando da realização das entrevistas.

Após a realização dos estudos de caso, foi elaborado um questionário embasado na teoria selecionada e nas respostas das entrevistas dos dois estudos de caso, com propósito de verificar as relações de confiança entre líderes e liderados e seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais, definidos conforme os componentes do Pacote do SCG. O questionário foi submetido à validação no mês de outubro de 2016 por um comitê composto de cinco especialistas das áreas de Contabilidade e Administração.

Neste comitê, foram sugeridas algumas correções e substituição de termos que haviam suscitado dúvida e que poderiam dificultar a compreensão. A versão para avaliação quantitativa do questionário está disposta no Apêndice A, no qual estão indicados, também, a referência das questões, incluindo a fala dos respondentes dos estudos de caso que embasaram sua elaboração. Propõe-se que o questionário seja aplicado em uma escala Likert de 1 a 10, sendo 1 – discordo totalmente até 10 – concordo totalmente. As relações esperadas entre os constructos seguem o estudo de Vaz e Espejo (2017), indicado na Figura 1 deste artigo.

Ante a indicação dos procedimentos metodológicos da pesquisa, o próximo item contempla a análise e discussão dos dados coletados, e que possibilitaram a elaboração do questionário no Apêndice A.

4. Análise e Discussão dos Dados

Nesta pesquisa, foram realizados dois estudos de caso em empresas distintas, cujo foco é a análise do fenômeno da confiança intraorganizacional em seu contexto na realidade das organizações. Esta análise, juntamente com a teoria selecionada e disposta no item 2 desta pesquisa, gerou informações que possibilitaram a elaboração do questionário no Apêndice A. Diante disso, nos subitens seguintes, são apresentadas a caracterização das empresas e de seus respondentes e a análise de discurso das entrevistas e falas dos participantes.

4.1 Caracterização das empresas e dos respondentes

A empresa participante do Estudo de Caso I é do ramo de telecomunicações, e atua especialmente no provimento de serviços de telefonia fixa, TV por assinatura e *internet*. A Sede visitada em Curitiba (PR) abriga os setores de suporte ao cliente e Recursos Humanos (RH) referente aos funcionários vinculados a este atendimento. Quanto aos entrevistados, a empresa selecionou dois líderes (sujeitos A e B) e três liderados (sujeitos C, D e E) para participar da pesquisa:

- Sujeito A: gerente de operações do setor de suporte ao cliente; está no cargo há quatro anos e na empresa há 15 anos;
- Sujeito B: gerente de qualidade de atendimento ao cliente; está no cargo há um ano e na empresa há oito anos;
- Sujeito C: coordenador de comunicações; está no cargo há três anos e na empresa há dez anos;
- Sujeito D: coordenador de qualidade; está no cargo há um ano e na empresa há sete anos; e
- Sujeito E: supervisor da área de monitoria de qualidade; está no cargo há dois anos e na empresa há seis anos.

A respeito da empresa do Estudo de Caso II, o contato inicial foi realizado em janeiro de 2016, em uma das sedes comerciais da empresa. O pedido foi prontamente atendido e os respondentes se mostraram interessados com os resultados que a pesquisa poderia alcançar, inclusive beneficiando ações futuras e planejamentos da organização. Esta empresa é do ramo financeiro, focando suas atividades em crédito consignado, crédito imobiliário, crédito para médias empresas e seguros. Foram visitadas três sedes em Curitiba (PR): uma sede comercial, uma sede administrativa e a diretoria da instituição.

Quanto aos entrevistados, participaram do estudo três líderes (sujeitos F, H e I) e um liderado (sujeito G):

- Sujeito F: gerente comercial da regional de Curitiba; está no cargo há oito anos e na empresa há 11 anos;
- Sujeito G: consultor comercial; está no cargo e na empresa há quase um ano;
- Sujeito H: diretor comercial de relações com pessoa jurídica e fundador da empresa; e
- Sujeito I: gerente de produto e de *BackOffice*; está no cargo há três anos e na empresa há 16 anos.

No item a seguir, se encontram os dados obtidos nas entrevistas referentes ao pacote do SCG.

4.2 A percepção dos respondentes sobre o Pacote do Sistema de Controle Gerencial

As questões da entrevista semiestruturada, a respeito do SCG e da relação de confiança percebida pelos entrevistados foram separadas em cinco blocos. Em cada um deles, questionou-se aos entrevistados sobre sua visão dos cinco elementos componentes do pacote de SCG de Malmi e Brown (2008).

A respeito dos **controles culturais**, primeiro elemento do pacote de Malmi e Brown (2008), os entrevistados do Estudo de Caso I afirmaram que valores, crenças e normas que a empresa compartilha com os funcionários estão disponíveis no código de ética. Este código é disseminado aos funcionários mediante treinamento assim que entram na organização. Segundo o sujeito D, os funcionários precisam assinar um termo dizendo que receberam e estão de acordo com este código. Tal código também traz as condutas e atitudes inaceitáveis, conforme indicado na fala do sujeito A.

Quanto à empresa do Estudo de Caso II, o sujeito F afirmou que a disponibilidade das informações sobre os valores, crenças e normas de sua empresa é constante, inclusive sendo divulgado no portal da *internet* para toda a comunidade acessar. Segundo ele, a informação está disponível em quadros dispostos em todos os ambientes de trabalho, visando à fixação por parte dos colaboradores, trazendo inclusive as condutas inaceitáveis.

A respeito do segundo elemento do pacote de SCG, o **planejamento**, percebeu-se certa divergência de percepção entre os entrevistados. De acordo com o sujeito A (Estudo de caso I), ele não tem acesso ao plano escrito de longo prazo da empresa, mas participa de reuniões sempre no início de cada ano, momento no qual são indicados os objetivos de cada área e aonde a empresa quer chegar. Afirmou, também, que são os gestores que participam destas reuniões. Entretanto, o sujeito B afirmou que existe um plano de ação de longo prazo escrito para a empresa, e que a participação de todos é estimulada.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito I indicou que há um caráter de seletividade das informações, pois os planos de ação de longo prazo são escritos, mas não são formalizados a todos os colaboradores, “[...] porque às vezes tem muitas situações pontuais que são estratégicas pro banco, então se isso variar pro mercado, como o banco é uma empresa de capital aberto, isso pode acabar privilegiando alguns”.

Quanto ao terceiro elemento do pacote do SCG, os **controles cibernéticos**, os entrevistados foram convidados a refletir sobre orçamentos, controles financeiros e não financeiros da empresa. No Estudo de Caso I, apenas o sujeito C afirmou ter conhecimento sobre o processo de orçamento da sua área, os demais entrevistados afirmaram desconhecê-lo, já que há uma gerência na empresa específica para isso.

Na empresa do Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que o processo de elaboração do orçamento na empresa é realizado “de baixo para cima”, ou seja, cada área fica responsável pela elaboração, repassado à diretoria para aprovação. Sobre os controles financeiros existentes para acompanhar o desempenho dos colaboradores, o sujeito F informou que a empresa trabalha com o sistema de metas, que são propostas e acompanhadas pela própria área, mediante aprovação da diretoria e observação da realidade do mercado. Indicou também que há um plano de desenvolvimento para cada equipe, elaborado conforme a necessidade e pelo nível imediatamente superior. Neste plano de desenvolvimento, há um acompanhamento oficial de cada funcionário, realizado trimestralmente e incluindo gestores e diretores, visando à avaliação do comportamento geral do colaborador e sua relação com as metas da empresa.

Sobre o quarto item do pacote de SCG, o sistema de **recompensas e compensação**, os entrevistados foram convidados a explicar sobre o processo de seleção e treinamento dos funcionários e sobre as políticas internas de remuneração da empresa. No Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que as políticas de remuneração são periodicamente revisadas, a fim de evitar falhas e sentimentos de injustiça. Afirmou, também, que esta política de remuneração já é repassada aos funcionários no momento de sua candidatura a uma vaga na empresa, o que, segundo ele, evita mal-entendidos. Na visão do sujeito A, esta forma de transmissão é adequada, pois evita problemas e não houve reclamações após a efetivação desse processo. Porém, acredita que uma das falhas está no campo comunicacional, pois às vezes há alguma alteração na informação salarial sem o tempo hábil de informar para a empresa de consultoria que realiza as contratações; portanto, em algumas vezes, os valores informados podem estar incorretos.

Sobre o Estudo de Caso II, o sujeito F explicou que quando o funcionário é contratado passa de quatro a cinco dias conhecendo a empresa e suas áreas estratégicas, a fim de se ambientar e conhecer a organização como um todo. Após isso, passa por um período de adaptação à função, em que acompanha outros consultores por um mês aproximadamente. Depois, começa a trabalhar sem supervisão direta. Em sua visão, esta forma de treinamento é adequada, pois os resultados obtidos estão sendo positivos. Contudo, acredita que às vezes falta tempo para realizar reciclagens, um ponto que poderia ser aprimorado, em sua visão.

Com relação ao quinto item do pacote de SCG, os **controles administrativos**, os entrevistados foram questionados a respeito do organograma de atividades e das políticas e procedimentos de sua área. No Estudo de Caso I, o sujeito A afirmou que, ante a reestruturação da empresa, todos os novos organogramas formais já foram repassados, inclusive com funções e nomes de colaboradores. Porém, as atualizações do organograma não são constantes, ou seja, não ocorrem toda vez que há alteração de funcionários. Já a respeito das políticas e procedimentos, o sujeito A disse que são formalizadas e estão disponíveis a todos os funcionários, inclusive para consulta online na intranet da organização. Em sua visão, estas políticas já são transmitidas aos colaboradores quando do seu ingresso na empresa, e há treinamentos periódicos posteriores, que visam à atualização dos funcionários aos novos procedimentos adotados. Entretanto, em sua opinião, o sujeito A sente falta de um momento mais específico para o *feedback* das políticas e procedimentos.

Com relação ao Estudo de Caso II, o sujeito F afirmou que existem organogramas formais e fluxogramas escritos para cada função dentro da empresa, sendo altamente difundido no portal do colaborador. Há a indicação, inclusive, de qual o perfil adequado para se alcançar determinada posição, o que possibilita ao colaborador uma visão de futuro, vislumbrando em qual posição pode chegar, já que a empresa valoriza a promoção do talento interno para exercer novas funções.

No próximo subitem, é analisada a percepção de confiança entre líderes e liderados verificada nas entrevistas com os gestores e colaboradores das duas empresas.

4.3 A relação de confiança entre líderes e liderados nas empresas

A relação de confiança entre líderes e liderados foi questionada aos participantes dos estudos de caso por meio de indagações que buscassem delimitar os três tipos de confiança na organização: contratual, comunicativa e de competência. A respeito da **confiança contratual**, quando interrogado se espera receber confiança do seu liderado nas ações do dia a dia, o sujeito A (Estudo de Caso I) afirmou que “confiança é mais no tempo que nós temos de convivência do que propriamente esperar algo dele. A confiança vai vir se ele acreditar no meu trabalho ou se ele confiar de que está sendo visto e ouvido”.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito F acredita que a confiança ocorre em seu setor, principalmente porque busca um relacionamento de parceria com seus colaboradores. Na visão do sujeito F, o sistema de controle atual da empresa facilita a disseminação da confiança entre líderes e liderados, pois, com a formalização, há sempre um local onde o colaborador pode consultar as informações e sanar dúvidas. Já para o sujeito G, o mais importante é focar seu trabalho em ações que possam aumentar a confiança de seu gestor, pois almeja um crescimento na empresa.

A respeito da **confiança comunicativa**, no Estudo de Caso I, o sujeito A afirmou que alguns comportamentos do colaborador podem indicar que ele confia na gestão, principalmente com relação ao alcance de metas e aumento de produção. Além disso, acredita que a “liberdade em expor o que ele está sentindo” é exemplo de que existe a confiança.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que o principal comportamento do colaborador para demonstrar confiança é seu comprometimento com os resultados, e a abertura com o gestor para tratar sobre eventuais problemas. Já na visão do sujeito G, os principais comportamentos são o respeito mútuo, o foco no trabalho e o comprometimento de mostrar ao gestor que pode ser o braço direito que ele espera que seja. Para o sujeito H, a empresa busca disseminar o “comportamento de dono” em cada funcionário, ou seja, que busquem sempre a “economia, seja na busca de receita, seja na melhoria de processo”. Na opinião do sujeito I, esta visão faz com que os colaboradores sejam estimulados a pensar de forma diferente, ou seja, a construir os resultados em equipe, facilitando a evolução da empresa.

Já sobre a **confiança de competência**, no Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que os colaboradores também podem contribuir para seu desenvolvimento pessoal, pois sem eles não haveria necessidade de existir seu cargo. Para o sujeito B, os colaboradores contribuem para seu desenvolvimento, porque as relações de trabalho são compostas de trocas, seja de experiência, de ideias, de criatividade ou de maneiras diferentes de se realizar um trabalho.

Já sobre o Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que os colaboradores ajudam muito em seu desenvolvimento pessoal e que sempre busca realizar cursos de aperfeiçoamento para melhorar suas habilidades de gestão. O sujeito G também afirmou ser importante o papel do gestor em seu desenvolvimento pessoal, pois espera dele atitudes que não sejam de um “carrasco”.

No próximo subitem, é analisada a percepção dos respondentes sobre os objetivos organizacionais das duas empresas, conforme as informações que chegam até cada um.

4.4 Os objetivos organizacionais percebidos nas empresas

Neste bloco de questões da entrevista semiestruturada, os participantes foram convidados a expor seu conhecimento e opinião sobre o processo de estruturação dos objetivos organizacionais das empresas, conforme estruturação de Kilmann e Herden (1976). Todos foram unânimes em afirmar que conhecem os objetivos de sua área de trabalho, bem como as metas que a organização pretende atingir a longo prazo. Contudo, quando questionados sobre quais seriam estes objetivos, alguns dos entrevistados não souberam enunciá-los.

No Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que os objetivos especificam a questão de ética e respeito, não somente entre funcionários, mas também com relação a clientes e parceiros. Em sua fala, ressaltou que as informações sobre os objetivos organizacionais são repassadas em reuniões formais.

A respeito do Estudo de Caso II, conforme relatos dos sujeitos F e I, durante a mesma semana da realização das entrevistas, o presidente da empresa havia participado de uma reunião com todos os gestores e diretores para apresentar o plano estratégico do banco para daqui a cinco anos. Após essa reunião, ocorreria a comunicação e desdobramento para os demais colaboradores da empresa; isto significa que todos terão acesso aos planos da empresa para os próximos cinco anos. Na visão do sujeito F, este processo é bastante eficaz, pois é o presidente cedendo espaço e conversando com todos; para ele “essa proximidade gera bastante confiança e bastante inserção de conteúdo”.

No subitem a seguir, as falas dos entrevistados são analisadas e discutidas conforme a teoria, a fim de promover o entendimento das relações existentes entre os constructos analisados nesta pesquisa.

4.5 As relações entre as características institucionais das organizações, o SCG, a confiança e os objetivos

Inicialmente, para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, destacam-se as características institucionais das organizações, especialmente sua visão como uma união de hábitos, rotinas, regras e procedimentos (Burns & Scapens, 2000). Assim, fica claro na fala dos entrevistados o conceito de Johansson e Baldvinsdottir (2003), que afirmam que a instituição molda a ação dos indivíduos, especialmente na codificação dos princípios em regras e procedimentos, tornando-os participantes na reprodução dos princípios organizacionais. Isto é visto na fala do sujeito C quando questionado a respeito dos objetivos da empresa, ao afirmar que há um desdobramento das informações e que todos têm acesso aos dados que precisam saber. Percebeu-se, também, no relato do sujeito F, pois indicou que os procedimentos passaram a ser formalizados a fim de evitar que as informações sejam perdidas em eventuais trocas de funções ou saídas de funcionários da empresa.

Outro momento no qual fora observada a institucionalização das regras e procedimentos foi quando os entrevistados foram questionados a respeito da confiança comunicativa, principalmente na fala dos sujeitos B e D, ao indicarem que a transparência nas operações facilita a compreensão do que precisa ser feito, evitando mal-entendidos. De semelhante forma, a tendência das duas empresas em realizar reuniões periódicas para disseminar novas políticas e procedimentos é uma maneira de facilitar a institucionalização de novas práticas.

Além das reuniões, outra maneira que visa à facilitação da institucionalização dos procedimentos nas duas empresas é a disponibilização das informações de forma permanente em outros canais, como intranet e *e-mails* corporativos. Esta ocorrência foi relatada por todos os entrevistados dos dois estudos de caso.

Interessante ressaltar que esta forma de disseminação das informações, conforme relatado pelos sujeitos do Estudo de Caso II, proporcionou o quinto elemento indicado na metassíntese de Vaz e Espejo (2017), ou seja, o *feedback* (parte inferior da Figura 1), no qual, após o alcance dos objetivos a gestão tem a possibilidade de interiorizar a confiança nas relações pessoais, passando a ser parte importante no alcance das metas e objetivos. Isto ficou demonstrado na fala dos entrevistados, quando indicaram que a empresa possui a característica de proximidade com a alta gestão, sendo que em momentos oportunos o próprio presidente se reúne com todos os funcionários e busca disseminar o sentimento de confiança recíproca. A estrutura atual do SCG visa proporcionar momentos de contato do colaborador com a gestão, e vice-versa, a fim de construir um relacionamento recíproco e de crescimento.

Com a realização das entrevistas, foi possível identificar os cinco elementos do pacote do SCG e a relação da confiança com estes nos dois estudos de caso. A confiança contratual foi relacionada pelos entrevistados com a compreensão das informações dos controles culturais, clareza dos controles cibernéticos, o entendimento e acompanhamento das metas e avaliação dos funcionários dos sistemas de recompensas e compensação e a clareza de papéis dos controles administrativos.

Por sua vez, a confiança comunicativa está ligada ao compartilhamento de informações referentes aos controles culturais, planejamento, recompensas e compensação e controles administrativos. E a confiança de competência relaciona-se com o acompanhamento mensal do novo funcionário no controle cultural, o orçamento elaborado por área nos controles cibernéticos, o sistema de avaliação das recompensas e compensação e organogramas dos controles administrativos.

Adicionalmente, os entrevistados dos dois estudos de caso indicaram a importância da confiança entre líderes e liderados dentro das organizações, seja pela própria clareza do SCG que também permite espaço para sanar dúvidas (confiança contratual), pela transparência nas ações diárias e forte visão de cumprimento de metas e resultados (confiança comunicativa), ou pela disponibilidade do líder em buscar a contribuição do seu colaborador e pelo compartilhamento de opiniões para uma busca constante de melhoria de habilidades e desenvolvimento pessoal (confiança de competência).

Por fim, ao se analisarem as respostas dos entrevistados sobre os objetivos organizacionais das empresas, constata-se que sua definição não é muito clara para todos, apesar de reconhecerem os objetivos de sua área. Com relação ao Estudo de Caso II, esta informação passou a ser divulgada a todos os funcionários da empresa pessoalmente pelo presidente, ressalvadas as de caráter sensível e estratégico. Apesar de nenhum entrevistado enunciar quais são os objetivos da empresa, entende-se que essa proximidade com a alta direção faz com que o funcionário personalize seu local de trabalho, possivelmente uma forma para aumentar o comprometimento dos colaboradores e para reduzir a rotatividade.

Ademais, os resultados obtidos nos dois estudos de caso, somados à teoria identificada no item 2 desta pesquisa, possibilitaram a elaboração do questionário indicado no Apêndice A, que poderá ser aplicado a diversas amostras de líderes e liderados nas organizações.

5. Considerações finais

O presente estudo objetivou analisar de que maneira a confiança entre líderes e liderados relaciona-se com o Sistema de Controle Gerencial, a fim de proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais. Para tanto identificou as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações, examinou a relação da confiança para a execução do Sistema de Controle Gerencial e finalizou com a elaboração de um questionário, que poderá ser aplicado a líderes e liderados de diversas organizações, visando a uma futura análise quantitativa da relação entre a confiança e os componentes do SCG e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Inicialmente, a metassíntese proposta por Vaz e Espejo (2017) indicou um modelo teórico de pesquisa que demonstrou o papel da confiança no âmbito do SCG, abordando seu relacionamento com os objetivos organizacionais, com o intuito de identificar sua atuação no alcance das metas estipuladas. Para se alcançarem os objetivos propostos nesta pesquisa, foram realizados dois estudos de caso em empresas de Curitiba (PR). A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada e os dados foram ponderados à luz da análise de discurso.

Como resultados, observou-se a ocorrência da confiança na relação direta entre líderes e liderados. Conforme relatos dos entrevistados, a confiança contratual é facilitada pela forma como o SCG está atualmente estruturado nas duas empresas, pois sempre há um espaço para consulta de informações e para sanar dúvidas. Sobre a confiança comunicativa, indica-se uma forte visão de cumprimento de metas e alcance de resultados como forma de demonstrá-la. E a confiança de competência foi percebida pelos entrevistados como compartilhamento de opiniões para uma busca constante de melhoria de habilidades e desenvolvimento pessoal.

Observou-se na fala dos entrevistados, também, as possíveis relações de confiança que podem aparecer na elaboração e transmissão de informações em cada elemento do pacote: confiança contratual (compreensão das informações dos controles culturais, planejamento, controles cibernéticos; acompanhamento das metas e avaliação dos funcionários do sistema de recompensas e compensação; clareza de papéis dos controles administrativos); confiança comunicativa (compartilhamento de informações dos cinco elementos do pacote do SCG); e confiança de competência (acompanhamento dos funcionários no controle cultural; sistema de avaliação e recompensas e organogramas dos controles administrativos).

Apesar da divergência de ramos de atuação das empresas, ressalta-se que o objetivo da pesquisa não fora prejudicado, pois o foco do estudo não era a comparação de duas organizações de porte e ramos distintos, porém, a possibilidade de demonstrar que o constructo da confiança pode ser analisado em qualquer tipo de empresa e em qualquer configuração do pacote do SCG. Portanto, acredita-se que o número de entrevistados fora suficiente para se alcançar os objetivos da pesquisa.

Como contribuição teórica, este estudo propôs elaborar um questionário que possibilita a análise conjunta dos componentes do pacote do SCG, conforme conceituação de Malmi e Brown (2008) e as vertentes da confiança, relacionando com os objetivos organizacionais, conforme modelo teórico proposto por Vaz e Espejo (2017). Seu diferencial é analisar tanto a confiança do líder para o liderado quanto a relação inversa - do liderado para o líder. Como contribuição prática, busca fomentar uma discussão no âmbito interno das organizações, demonstrando o papel da confiança como elemento importante para a eficácia dos componentes do pacote do SCG.

Como limitações ao estudo, indica-se que a seleção de duas empresas, ambos do ramo de serviços, poderia gerar viés na elaboração do questionário. A quantidade de líderes e liderados não homogênea entrevistada em cada organização também pode apresentar-se como uma limitação. Entretanto, acredita-se que a validação deste questionário elaborado em empresas de outros ramos e portes auxiliaria na avaliação e melhoria do instrumento para mensuração das relações propostas na pesquisa.

Isto posto, uma sugestão para estudos futuros é a comparação deste ambiente analisado nos estudos de caso com outras empresas de diversos ramos, a fim de verificar como a confiança se comporta nos demais contextos. Sugere-se, também, uma análise quantitativa do relacionamento entres os constructos por meio da aplicação do questionário disposto no Apêndice A, permitindo possível validação com amostragem maior. Estudos com triangulação de dados dentro da mesma organização também são possíveis, promovendo análises tanto qualitativas quanto quantitativas no mesmo contexto e fornecendo espaço para que os sujeitos sejam entrevistados e possam expressar sua opinião sobre o tema.

Referências

- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, pp. 112.
- Association of International Certified Professional Accountants. (2016). *Princípios Globais de Contabilidade Gerencial*. Trad.: Luiz Roberval Vieira Goes. Recuperado em 30 novembro, 2017, de: [https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/3749813/mod_resource/content/1/Princ %C3%ADpios%20de%20Contabilidade%20GerencialCustos.pdf](https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/3749813/mod_resource/content/1/Princ%C3%ADpios%20de%20Contabilidade%20GerencialCustos.pdf).
- Baldvinsdottir, G., Hagberg, A., Johansson, I., Jonäll, K. & Marton, J. (2011). Accounting research and trust: a literature review. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), pp. 382-424. doi: <https://doi.org/10.1108/11766091111189891>.
- Bedford, D. S., Malmi, T. & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, pp. 12-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.00>
- Bruno, M. L. (2013). *Confiança nas relações entre líderes e liderados*. Tese de Doutorado em Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, pp. 197.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), pp. 03-25. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), pp. 671-694. doi: <https://doi.org/10.1108/09513570810872969>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550. doi: <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Ferrante, C. J. (2006). Innovative sharing: shared accounting information as a facilitator of trust and performance. *Journal of Engineering and technology management*, 23(1/2), pp. 54-63. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.02.005>.
- Gaskell, G. (2013). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11ª ed. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes. Cap. 3, pp. 64-89.
- Gill, R. (2013). Análise de discurso. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11ª ed. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes. Cap. 10, pp. 244-270.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6/7), pp. 722-737. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>.
- Hoon, C. (2014). Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to the building. *Organizational Research Methods*, 16(4), pp. 522-556. doi: <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>.
- Johansson, I. L. & Baldvinsdottir, G. (2003). Accounting for trust: some empirical evidence. *Management Accounting Research*, 14(3), pp. 219-234. doi: [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00045-3).
- Kilmann, R. H. & Herden, R. P. (1976). Towards a systemic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 1(3), pp. 87-98. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4400864>.

- King, R. & Clarkson, P. (2015). Management control system design, ownership, and performance in professional service organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 45, pp. 24-39. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.06.002>.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Reina, D. L. & Reina, M. L. (2007). Building Sustainable Trust. *Od Practitioner*, 39(1), pp. 36-41.
- 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), pp. 393-404. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), pp. 357-374. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9).
- Smith, G. (2005). How to achieve organizational trust within an accounting department. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), pp. 520-523. doi: <https://doi.org/10.1108/02686900510598867>.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), pp. 161-191. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0).
- Vaz, P. V. C. & Espejo, M. M. dos S. B. (2017). Trust and management control system: a study on meta-synthetic interactions. *REAd (Porto Alegre)*, 23(1), pp. 156-178. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.07316.62764>.

Apêndice A – Questionário elaborado sobre Confiança, SCG e objetivos organizacionais

	Questionário – sugestão: escala Likert de 1 a 10 (1 - discordo totalmente; 10 - concordo totalmente)	Referências
Parte A	Considerando os objetivos organizacionais como sendo o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente, responda:	
Bloco 1 – Objetivos Organizacionais	Conheço amplamente os objetivos da minha área de trabalho.	
	Tenho conhecimento do processo e de quem são os responsáveis pela elaboração dos objetivos da minha área.	Durden (2008); Alves (2010)
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.	
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.	Kilmann e Herden (1976); Estudo de caso I - sujeitos B e E
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da motivação e ao envolvimento dos empregados em suas tarefas.	
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização do nível de satisfação da sociedade – comunidade, fornecedores e consumidores – com a empresa.	
	Considero que a elaboração dos objetivos de minha área de trabalho é transparente.	Estudo de caso I - sujeitos C e D
	Considero que os canais para transmissão dos objetivos de minha área de trabalho são adequados.	Estudo de caso II - sujeitos F e I
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos objetivos de minha área.	Estudo de caso II - sujeito F
	A empresa busca envolver os funcionários e saber suas ideias.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e acompanhamento dos objetivos.	Estudo de caso I - sujeito A	

Parte B (Questões sobre o pacote do Sistema de Controle Gerencial)		
Considerando os valores, crenças e normas da empresa, responda:		
Bloco 2 – SCG – Controles Culturais	Tenho conhecimento dos valores, normas e crenças que a empresa compartilha com seus gerentes e funcionários.	
	Os valores pessoais dos funcionários influenciam os valores que a própria empresa dissemina.	
	Há uma declaração por escrito da visão e missão da empresa.	
	Há um código de conduta escrito para todos os funcionários.	Malmi e Brown (2008);
	O código de conduta também define as ações inaceitáveis.	King e Clarkson (2015);
	A empresa incentiva a participação dos funcionários em atividades sociais.	Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	O processo de treinamento de novos funcionários se estende a acompanhar a adaptação deste novo membro algum tempo após sua contratação.	
	O processo de seleção de funcionários leva em conta a capacidade de adaptação do novo membro.	
	Acredito que os valores, crenças e normas da empresa acabam tendo reflexo na vida pessoal dos funcionários.	
	Considero que a divulgação dos valores, crenças e normas é transparente.	Estudo de caso II - sujeitos F e G
	Considero que os canais para transmissão dos valores, crenças e normas são adequados.	Durden (2008); Alves (2010)
	Acredito que recebo feedbacks construtivos.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos valores, crenças e normas da empresa.	Estudo de caso II - sujeito H
O processo de seleção e treinamento dos funcionários leva em conta as habilidades de cada um.	Reina e Reina (2007)	
A empresa incentiva que os funcionários desenvolvam novas habilidades.	Reina e Reina (2007)	
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos valores, crenças e normas da empresa.	Estudo de caso I - sujeitos A e B	
Considerando o planejamento da empresa, responda:		
Bloco 3 – SCG – planejamento	Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de longo prazo da empresa.	
	Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de curto prazo da minha área de trabalho.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Tenho conhecimento de como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos).	
	Considero que a divulgação dos planos de curto e longo prazo é transparente.	Durden (2008); Alves (2010)
	Considero que os canais de transmissão desses planos são adequados.	Estudo de caso I - sujeitos A e B
	Sou encorajado a compartilhar informações.	Reina e Reina (2007)
	Em minha empresa, assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial.	
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos planos de curto e longo prazo da empresa.	Estudo de caso I - sujeito C
	Considero que os planos de curto e longo prazo estabelecem fronteiras adequadas de atuação.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos planos de curto e longo prazo da empresa.	Estudo de caso I - sujeito I	
Considerando o orçamento e os controles financeiros da empresa, responda:		

Bloco 4 – SCG – Controles Cibernéticos	Tenho conhecimento amplo sobre o processo de elaboração do orçamento de minha área.	
	Em minha área existem métricas para o caso de não cumprimento das metas orçamentárias.	Malmi e Brown (2008); King e Clarkson (2015); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	Em minha área existem controles financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	
	Em minha área existem controles não financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	
	Considero que a divulgação do orçamento e dos indicadores de desempenho é transparente.	Estudo de caso II - sujeito F
	Considero que os canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho são adequados.	
	Sou encorajado a admitir meus erros.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos indicadores de desempenho.	Estudo de caso II - sujeito F
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças no orçamento da minha área.	
	Considero que o orçamento é adequado.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento.	Durden (2008); Alves (2010)	
Considerando o sistema de recompensa e compensação da empresa, responda:		
Bloco 5 – SCG – Recompensas e Compensação	Tenho conhecimento sobre o processo e quem são os responsáveis pelo monitoramento e recompensação do desempenho dos funcionários.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Considero que a divulgação do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários é transparente.	Durden (2008); Alves (2010); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	Considero que os canais de transmissão do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários são adequados.	Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Tenho abertura para sugerir à meus superiores mudanças no processo de monitoramento e recompensação dos funcionários.	Estudo de caso I - sujeito A
	Considero que os planos de recompensa são consistentes.	
	Considero que os planos de compensação são consistentes.	Reina e Reina (2007)
	Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários.	Estudo de caso I - sujeitos A e B
Considerando os procedimentos internos da empresa, responda:		
Bloco 6 – SCG – Controles Administrativos	Em minha empresa, há um organograma formal com a descrição de atividades, cargos e funções.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Em minha empresa, as linhas de autoridade são seguidas à risca.	
	Em minha empresa, há políticas e procedimentos formalizados que descrevem o que deve ser feito na organização.	
	Considero que a divulgação do organograma e das políticas e procedimentos é transparente.	Estudo de caso I - sujeitos B e C
	Considero que os canais de transmissão do organograma e das políticas e procedimentos são adequados.	Durden (2008); Alves (2010)
	Sou encorajado a falar a verdade.	
	Sou encorajado a incentivar boas ações.	Reina e Reina (2007)
	Considero que a delegação das tarefas é apropriada aos cargos.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nas políticas e procedimentos da empresa.	Estudo de caso II - sujeito I
	A empresa incentiva que os funcionários tenham liberdade para tomar suas próprias decisões.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação das políticas e procedimentos da empresa.	Estudo de caso I - sujeito A	

Parte C Agora, considere sua relação com seus colaboradores: Para Gestores:		
Bloco 7 – Confiança Líderes e Liderados	Espero que minhas atitudes diárias façam com que meu colaborador confie em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito A; Estudo de caso II - sujeito F
	A divulgação das informações do Sistema de Controle Gerencial da empresa (políticas e procedimentos, valores, planejamento) auxilia na construção da confiança entre eu e meu colaborador.	Johansson e Baldvinsdottir (2003); Estudo de caso I - sujeitos A e C
	Acredito que a transparência das informações é fator chave para demonstrar que confio em meu colaborador.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeitos A e D
	Acredito que o comprometimento com resultados é fator chave para demonstrar que meu colaborador confia em mim.	Estudo de caso I - sujeito C; Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Acredito que um bom relacionamento interpessoal é importante para demonstrar que confio em meu colaborador.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que os meus colaboradores podem contribuir muito para meu desenvolvimento profissional.	Johansson e Baldvinsdottir (2003); Estudo de caso II - sujeito F
	Procuo buscar sempre um momento para troca de experiências profissionais entre eu e meus colaboradores.	Estudo de caso I - sujeitos A, B, C e D
Parte C Agora, considere sua relação com seus gestores: Para Colaboradores:		
Bloco 7 – Confiança Liderados e Líderes	Espero que minhas atitudes diárias façam com que meu superior confie em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso II – sujeitos F e G
	A divulgação das informações do Sistema de Controle Gerencial da empresa (políticas e procedimentos, valores, planejamento) auxilia na construção da confiança entre eu e meu superior.	Johansson e Baldvinsdottir (2003); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que a transparência das informações é fator chave para demonstrar que meu superior confia em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeitos A e D
	Acredito que o comprometimento com resultados é fator chave para demonstrar que confio em meu superior.	Estudo de caso I - sujeito; Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Acredito que um bom relacionamento interpessoal é importante para demonstrar que meu superior confia em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que o meu superior pode contribuir muito para meu desenvolvimento profissional.	Johansson e Baldvinsdottir (2003); Estudo de caso II - sujeito G
	Meu superior sempre busca um momento para trocar experiências profissionais comigo.	Estudo de caso I - sujeitos A, B, C e D
Parte D Para finalizar...		
Bloco 8 – Identificação do Respondente	Qual seu gênero?	
	Qual sua faixa de idade?	
	Qual seu grau de escolaridade?	
	Qual sua área funcional dentro da empresa?	
	Qual o ramo da sua empresa?	
	Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?	
	Há quanto tempo está nesse cargo?	