

repec

Versão em Português

Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade

Journal of Education and Research in Accounting

REPeC, Brasília, v. 17, n. 4, out./dez. 2023
Disponível online em www.repec.org.br
DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v17i4>

EQUIPE EDITORIAL

CORPO DIRETIVO

Maria Clara Cavalcante Bugarim, Presidente da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon), Brasil

COMITÊ DE POLÍTICA EDITORIAL

Antonio Carlos Dias Coelho, Doutor, Universidade Federal do Ceará (UFC), CE, Brasil
Carlos Renato Theóphilo, Doutor, Universidade Montes Claros (Unimontes), MG, Brasil
Edgard B. Cornachione Jr., Ph.D., Universidade de São Paulo (USP), SP, Brasil
Emari Ott, Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), RS, Brasil
Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MG, Brasil
Orteans Silva Martins, Doutor, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB, Brasil
Patrícia Gonzalez Gonzalez, Doutora, Universidade del Valle (UV), Cali, Colômbia

EDITOR

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América

EDITORES ADJUNTOS

Andson Braga de Aguiar, Doutor, Universidade de São Paulo (USP)
Bruna Camargos Avelino, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Iracema Raimunda Brito das Neves, Doutora, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)
José Elias Feres de Almeida, Doutor, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Márcia Martins Mendes de Luca, Doutora, Universidade Federal do Ceará (UFC)
Robson Zuccolotto, Doutor, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Vinicius Gomes Martins, Doutor, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

COMITÊ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Ervin Black, Oklahoma University, Estados Unidos da América
Gary Hetch, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América
Greg Burton, Brigham Young University, Estados Unidos da América
Lúcia Lima Rodrigues, Universidade do Minho, Portugal

AVALIADORES AD HOC

Lista publicada anualmente no último número da Revista

REVISÃO DE LÍNGUA PORTUGUESA

Elaine Cristina Oliveira, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

REVISÃO DE LÍNGUA INGLESA

Aksent Assessoria Acadêmica

PREPARAÇÃO/REVISÃO DE METADADOS

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América

PROJETO GRÁFICO

Thiago Luis Gomes, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

DIAGRAMAÇÃO

Jailson Belfort, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Lúcia Helena Alves de Figueiredo, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, pela internet no sistema SEER, disponibilizando gratuitamente o conhecimento científico ao público com vistas à sua democratização.

A REPeC está utilizando o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER) como meio de gerenciamento do periódico.

O Sistema Eletrônico de Editoração (SEER) foi traduzido e adaptado do Open Journal Systems (OJS) pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Esse software livre, desenvolvido pela Universidade British Columbia do Canadá, tem como objetivo dar assistência na edição de periódicos científicos em cada uma das etapas do processo, desde a submissão e avaliação dos consultores até a publicação *on-line* e sua indexação.

Disponível em: <http://www.repec.org.br>

© Abracicon – Academia Brasileira de Ciências Contábeis – 2023



Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon)
SAS, Qd. 5, Bl. J, 4º andar, Ed. CFC, CEP: 70070-920, Brasília-DF
E-mail: repec@cfc.org.br

REPeC: Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade [recurso eletrônico] / Academia Brasileira de Ciências Contábeis – v.1, n.1 (jan. 2007/abr. 2007)- -- Brasília: CFC, 2007-.

Trimestral

ISSN: 1981-8610

Modo de acesso: <http://www.repec.org.br>

1. Ciências Contábeis 2. Contabilidade I. Conselho Federal de Contabilidade II. Título.

CDU-657

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lúcia Helena Alves de Figueiredo CRB 1/1.401

Palavra do Editor

Caro(a) leitor(a), estamos entregando o último número do ano de 2023. Gostaria de informar e parabenizar os artigos que serão publicados nesta edição, além de agradecer a todos os autores que, infelizmente, não obtiveram a aprovação dos artigos submetidos.

Todo o processo realizado na REPeC ocorre mediante um alto grau de busca da qualidade da revista. O desk reject dos artigos submetidos apresenta um percentual de 86% — número semelhante a revistas internacionais de ponta. Dessa forma, percebemos que, mesmo diante das reprovações no processo normal, há uma grande possibilidade de haver, ainda, publicação final, devido à qualidade com que os artigos vão para blind review. Sobre os artigos aprovados, faço, a seguir, um breve sumário.

O primeiro artigo, escrito por Beatriz da Silva Pereira e Ilse Maria Beuren, investiga a influência da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros. Os resultados mostram que a autoeficácia e a disposição para esforço de carreira influenciam a expectativa de ganhos futuros. A análise multigrupos por gênero demonstra que a autoeficácia dos respondentes do gênero feminino influencia a expectativa de ganhos futuros de recompensas; em contrapartida, para os respondentes do gênero masculino, foi observada significância apenas para recompensas intrínsecas. A disposição para esforço de carreira não influencia a expectativa de ganhos futuros para o gênero feminino; para o gênero masculino, influencia as recompensas extrínsecas.

O segundo artigo é escrito por Lizana Ilha da Silva e Denize Demarche Minnatti Ferreira. Este artigo analisa os efeitos da adaptabilidade de carreira na satisfação no trabalho dos profissionais de contabilidade, mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional. A adaptabilidade de carreira não influencia, de forma direta e significativa, a satisfação no trabalho na dimensão das recompensas. Na dimensão do work-life balance (WLB), identificou-se influência significativa, porém negativa, ou seja, os profissionais de contabilidade parecem não perceber que a adaptabilidade de carreira influencia o equilíbrio entre as atividades exercidas no trabalho e a sua vida pessoal.

O terceiro artigo é escrito por Francisca Keila dos Santos Oliveira, Natasha Freitas de Souza e Regis Barroso Silva. O artigo investiga a relação entre o período de pandemia provocada pela Covid-19 e o Gerenciamento de Impressão (GI) em fatos relevantes divulgados por empresas do setor comercial listadas na [B]3. Foi comprovada a inexistência de diferenças no GI “antes” e “durante” o período de emergência em saúde pública de importância nacional. Verificou-se correlação entre o GI e o tempo de fechamento das atividades econômicas. Estudos prévios indicam a existência de relação entre o tom e o porte das empresas, sinalizando que, em companhias maiores, há maior emprego de GI.

O quarto artigo é escrito por Marjorie Cristinne Gomes Menezes Correia, Cláudio de Araújo Wanderley e Andson Braga. Tem como objetivo investigar as relações entre as características dos profissionais da contabilidade, especificamente as habilidades interpessoais, a efetividade, a satisfação do trabalho e o conflito com os gestores. Nesse estudo, identificou-se que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho. Além disso, as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores. Ainda, verificou-se que a efetividade dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a satisfação deles dentro das organizações, e os conflitos reduzem tal satisfação.

O quinto artigo é escrito por Gutemberg Leonel Pereira, Sylvania Neris Nossa, Bruno Funchal e Gercione Dionizio Silva. Este artigo tem como objetivo analisar se o crescimento do cooperativismo de crédito, entre 2012 e 2020, foi influenciado pela eficiência operacional. Dentre as cooperativas, verificou-se um score de eficiência DEA com mediana de 0,52, o que indica uma relevante ineficiência das unidades analisadas. Os resultados da análise de regressão mostram que o nível de eficiência operacional das cooperativas apresenta relação positiva com o crescimento do cooperativismo de crédito brasileiro.

O sexto artigo é escrito por Janaina Pereira de Assis, Kelly Cristina Mucio Marques, Valter da Silva Faia e Marcia Bortolucci Espejo. Este artigo tem como objetivo verificar o efeito moderador das alavancas de controle na criatividade e na inovação em startups. Os resultados apontaram que controles de crenças e diagnóstico, apesar de atuarem como forças opostas, na dualidade entre os controles positivos e negativos, apresentaram efeitos moderadores semelhantes (negativos). Os resultados dos testes de hipóteses que foram contrários ao esperado levantam insights sobre formas diferentes de interação entre as alavancas quando se considera não apenas sua existência e seu uso, mas também a forma como a intensidade (alta/baixa) do uso pode afetar essas relações.

Por fim, ressalto que, conforme mostrado em seus objetivos, a REPeC não é uma publicação apenas ligada à educação, mas a várias áreas, quais sejam: financeira, gerencial, pública, tributária, de auditoria, entre outras.

Sem mais, agradeço aos avaliadores, sempre prestativos, e a todos os pesquisadores que submeteram seus artigos à REPeC. Parabéns aos autores cujos artigos foram aprovados, pois a demanda é bastante alta, e o caminho até a publicação final, bastante árduo.

Muito obrigado, novamente. Desejo um feliz Natal, cheio de paz, saúde e alegria, aos avaliadores, aos leitores, aos autores e a todos os integrantes da equipe editorial e da secretaria da revista. Os votos também se estendem aos seus respectivos familiares.

Saudações acadêmicas.

Gerlando Lima, PhD.
Editor-Chefe.

Efeitos da Adaptabilidade de Carreira na Satisfação no Trabalho: uma olhadinha no dia a dia dos profissionais da contabilidade

Lizana Ilha da Silva

<https://orcid.org/0000-0002-0448-9769>

Denize Demarche Minatti Ferreira

<https://orcid.org/0000-0002-4661-9672>

Resumo

Objetivo: Analisar os efeitos da Adaptabilidade de Carreira (AC) na Satisfação no Trabalho (ST) dos profissionais da contabilidade, mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional.

Método: Amostra de 179 respostas válidas analisadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com uso do software JASP 0.16.4.

Resultados: A AC não influencia de forma direta e significativa na ST na dimensão das recompensas. Na dimensão do work-life balance (WLB), identificou-se influência significativa, porém negativa, ou seja, os profissionais da contabilidade parecem não perceber que a AC influencia no equilíbrio entre as atividades exercidas no trabalho e a sua vida pessoal. Em relação aos efeitos mediadores da relevância social do trabalho e o relacionamento intraorganizacional, confirmou-se um efeito mediador entre a AC e as recompensas, não se mostrando relevante na relação mediadora entre AC e WLB, portanto, entende-se que as recompensas influenciam de forma significativa na capacidade que a pessoa tem para lidar com transições profissionais, ou seja, quanto maior o nível de recompensas maior a predisposição do trabalhador para se adaptar às mudanças.

Contribuições: Para os profissionais da área da Contabilidade por verificar sua percepção frente a constructos presentes em seu dia a dia e, ainda, por ressaltar a relevância de se voltarem as atenções para o indivíduo.

Palavras-chave: profissionais da contabilidade; Adaptabilidade de Carreira (AC); Satisfação no Trabalho (ST); Recompensas. Work-life Balance (WLB).

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 30/05/2023. Pedido de revisão em 1/08/2023. Rodada 2: Resubmetido em 24/8/2023. Aceito em 30/09/2023 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

Nos últimos tempos, os locais de trabalho passaram por transformações marcantes, abandonando métodos mecânicos focados apenas na produtividade, para abraçar uma abordagem mais humanizada (Silva *et al.*, 2021). A influência da globalização e dos avanços tecnológicos, como apontado por Machado *et al.* (2019), afetou todas as esferas profissionais, elevando a competitividade e exigindo ajustes para se manterem pertinentes no mercado.

A profissão contábil também tem apresentado mudanças devido aos padrões internacionais de contabilidade, avanços tecnológicos e transformações nos negócios (Witt *et al.*, 2020). Isso se alinha com as transformações observadas na profissão contábil, abrangendo aspectos legais, tributários, societários e na atuação profissional, cada vez mais voltada para a tomada de decisão e exigindo maior capacitação e atualização diante das novas demandas (Almeida & Medeiros, 2017). Santana Junior *et al.* (2008) reforçam que os profissionais contábeis não podem ignorar a mudança de perfil exigida pelo mercado.

As transformações exigem novas competências, atualização de conhecimentos e oportunidades profissionais (Nota *et al.*, 2014). Entre as competências requeridas pelo mundo contemporâneo, a AC se destaca pelo seu caráter constitutivo, que prevê adaptação a situações profissionais cotidianas e imprevisíveis (Fiorini *et al.*, 2016). Tolentino *et al.* (2014) conceituam a AC como a capacidade de autorregulação para resolver problemas complexos decorrentes das tarefas do desenvolvimento e das transições da carreira e traumas de trabalho.

A evolução da carreira é ligada à trajetória de vida, a qual inclui seu percurso profissional, trata-se de um processo construído de forma dinâmica, incluindo elementos associados à subjetividade, inter-relacionados aos eventos individuais e à construção institucional (Zanelli *et al.*, 2013). Lai Wan (2007) afirma que a ST necessita ser vista como meta para as organizações, pois demonstrou que lucratividade, produtividade, retenção de funcionários e satisfação do cliente estão ligadas à ela. Assim, a ST é um indicador de bem-estar do colaborador ou dimensão da felicidade dele em relação ao trabalho (Kenny *et al.*, 2016; Khomami, 2018).

A AC, por outro lado, diz respeito à habilidade de enfrentar transições profissionais e ajustar-se às mudanças nas condições de trabalho (Savickas, 1997; Savickas, 2013). Essa capacidade de adaptação é influenciada pela interação de fatores internos e externos, moldando sua progressão conforme diferentes cenários socioeconômicos. Como resultado, a AC tem se destacado tanto em termos práticos quanto teóricos, devido à sua significância na adaptação a contextos e cenários em constante evolução (Savickas & Porfeli, 2012). Em contrapartida, a ST refere-se à percepção que um colaborador tem de suas atividades profissionais, incorporando o controle sobre suas tarefas e a realização de seus valores, que, por sua vez, impulsiona sua motivação no ambiente de trabalho (Dawal *et al.*, 2009; Kenny *et al.*, 2016; Lima *et al.*, 2015; Pauli *et al.*, 2017).

Estudos demonstram relação entre a AC e a ST. Zacher e Griffin (2015) verificaram que a AC tem efeito direto e positivo na ST, independentemente da idade. Rudolph *et al.* (2017) descobriram que gênero, idade, escolaridade e cultura influenciam na relação entre AC e resultados adaptativos. Hu *et al.* (2022) também acharam que a AC está associada a resultados positivos, como maior motivação e ST duradoura.

Esses resultados sugerem que a AC é importante para uma ST elevada e, diante da escassez de pesquisas que aprofundem os constructos de AC e ST no público de profissionais da contabilidade, este artigo é guiado pelo questionamento: Quais os efeitos da Adaptabilidade de Carreira (AC) na Satisfação no Trabalho (ST) dos profissionais da contabilidade mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional? Assim, o presente artigo analisa os efeitos da Adaptabilidade de Carreira (AC) na Satisfação no Trabalho (ST) dos profissionais da contabilidade, mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional.

A pesquisa sobre os efeitos da AC na ST entre os profissionais da contabilidade se justifica devido à constante imersão desse grupo em um ambiente em ininterrupta mudança, o que demanda uma adaptação contínua e enfatiza a necessidade de uma alta capacidade de adaptação, que, por sua vez, tem um impacto direto na ST. Portanto esta pesquisa procura preencher uma lacuna ao aprofundar a compreensão desses construtos. A focalização no público contábil é fundamental, considerando sua singularidade em lidar com as complexidades legais, tecnológicas e estratégicas no contexto empresarial, abrangendo a gestão financeira, tomada de decisões e conformidade regulatória. Ao examinar minuciosamente a interação entre AC e ST nesse cenário específico, este estudo oferece contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a aplicação prática, fornecendo *insights* relevantes para a gestão e o contínuo desenvolvimento dos profissionais da contabilidade.

2. Referencial Teórico

A evolução das profissões resulta da demanda da sociedade por serviços especializados, incentivando a formação e qualificação dos profissionais (Henry & Hicks, 2015; Dumitru & Voinea, 2015). A história da Contabilidade revela sua transformação desde os primeiros contadores na Escócia até a legalização da profissão no Brasil, influenciada por regulamentações internacionais e adaptações locais (Witt *et al.*, 2020). As mudanças nas normas contábeis, a globalização e os avanços tecnológicos alteraram o papel do contador, exigindo habilidades analíticas e interpessoais (Lopes *et al.*, 2021; Asonitou, 2015; Ahadiat & Martin, 2016). A contabilidade deixou de ser uma exigência fiscal para se tornar uma ferramenta de apoio à tomada de decisões nas organizações (Silva, 2016). As transformações globais também impactam a gestão de carreira dos contadores, que precisam se adaptar e planejar suas trajetórias profissionais (Moura & Oliveira-Silva, 2019).

A AC é uma competência necessária para lidar com as transições profissionais e os desafios impostos por mudanças nas condições de trabalho, permitindo a adaptação gradual às mudanças e contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional (Savickas *et al.*, 2009; Savickas, 2013). As dimensões fundamentais da AC são preocupação, controle, curiosidade e confiança, que auxiliam na autorregulação para enfrentar tarefas e transições ao longo da carreira (Savickas, 2013; Nota *et al.*, 2014). A AC é influenciada pela interação entre fatores internos e externos, e diferentes cenários socioeconômicos afetam sua evolução, tornando-a essencial para a adaptação a novos contextos e condições (Fiorini *et al.*, 2016; Farsen *et al.*, 2017). Com as mudanças rápidas na sociedade e na tecnologia, a AC tornou-se uma habilidade crucial para enfrentar as incertezas do ambiente de trabalho atual (Chen *et al.*, 2020). Portanto a AC é uma competência adaptativa que permite aos indivíduos lidar com mudanças e transições profissionais, contribuindo para seu desenvolvimento de carreira e ajuste às demandas do mercado.

O conceito de ST é fundamental para as organizações, com pesquisas mostrando sua ligação com lucratividade, produtividade, retenção de funcionários e satisfação do cliente (Lai Wan, 2007; Bowling, 2007). A ST é a percepção positiva que um funcionário tem em relação ao trabalho, influenciada por fatores como salário, colegas, supervisão, oportunidades de promoção e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Nemteanu & Dabija, 2021; Conte *et al.*, 2019). Ela é uma combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas, com as primeiras envolvendo reconhecimento e realização no trabalho, e as últimas relacionadas a salário, benefícios e promoções (Emmanuel & Nwuzor, 2021). O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, conhecido como *work-life balance* (WLB), também é fundamental para a ST, impactando o desempenho, a satisfação e a qualidade de vida dos funcionários (Kalliath & Brough, 2008; Allen *et al.*, 2000).

Recompensas, sejam elas monetárias, não monetárias ou psicológicas, desempenham um papel essencial na motivação, na satisfação e no comprometimento dos funcionários (Nnaji-Ihedimma & Egbunike, 2015; Smith & Jones, 2010). Elas são decisivas para atrair, reter e motivar a força de trabalho, visando alcançar vantagem competitiva (Yapa, 2002). As recompensas podem ser intrínsecas (ligadas ao conteúdo do trabalho) ou extrínsecas (tangíveis, como salário e benefícios), e uma combinação bem ajustada de ambas pode aumentar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Emmanuel & Nwuzor, 2021).

O trabalho é um componente fundamental da sociedade e do bem-estar humano, com a proteção da saúde do trabalhador e a valorização do trabalho humano sendo essenciais para o desenvolvimento econômico e a justiça social (Machado *et al.*, 2019). A Responsabilidade Social Empresarial desempenha um papel importante de garantir o respeito aos direitos fundamentais dos trabalhadores (Alves, 2019). Além disso, o relacionamento intraorganizacional, ou seja, as interações entre os membros de uma organização, influencia na colaboração, comunicação, tomada de decisões e produtividade (Santos *et al.*, 2011). Incentivar relacionamentos saudáveis entre os membros da organização pode promover motivação e bem-estar no local de trabalho (Santos *et al.*, 2011).

Estudos investigaram a existência de relação entre a AC e a ST. Zacher e Griffin (2015) verificaram se a idade dos trabalhadores mais velhos funciona como moderador da relação entre AC e ST. Os resultados mostraram que a AC tem efeito direto e positivo na ST, independentemente da idade. Além disso, os resultados sugerem que trabalhadores mais velhos devem se concentrar em melhorar sua AC, a fim de obter níveis mais elevados de ST.

Rudolph *et al.* (2017) examinaram a relação entre AC e resultados adaptativos, incluindo ST, e verificaram forte relação entre a AC e os resultados adaptativos, especialmente a ST. Além disso, descobriram que gênero, idade, nível de escolaridade e cultura, influenciam na relação entre AC e resultados adaptativos. Hu *et al.* (2022) examinaram os efeitos da AC na ST em trabalhadores de diferentes faixas etárias e níveis de experiência e identificaram que quanto maior a AC melhor a ST. Além disso, a AC também foi associada a maior motivação, comprometimento e ST, o que sugere que a AC é importante para garantir uma ST duradoura.

De modo específico, buscou-se verificar a existência de estudos que relacionem a AC aos constructos de recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e WLB, momento em que não foram encontrados estudos que relacionem as temáticas de modo específico. Dessa forma, verificando uma lacuna a ser estudada e partindo das evidências de que há uma relação positiva entre AC e ST – e sabendo-se que a ST é influenciada pelas recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e pelo WLB –, propõe-se que:

- H1:** A AC influencia direta e positivamente na ST dos profissionais da contabilidade ao nível das recompensas (intrínsecas e extrínsecas).
- H2:** A AC influencia direta e positivamente na ST dos profissionais da contabilidade ao nível de WLB.
- H3:** As recompensas (intrínsecas e extrínsecas) influenciam direta e positivamente no WLB.

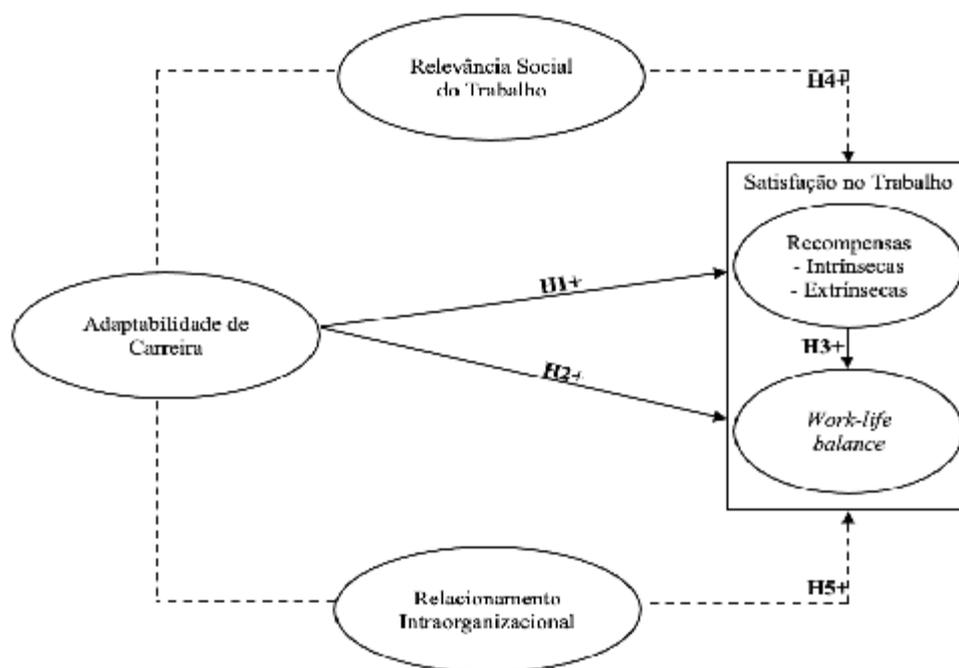
Sabendo da importância do trabalho na vida das pessoas, Araujo e Gil (2020) destacaram o trabalho decente como aquele que reconhece a dignidade humana, promove a valorização do trabalho humano, ou seja, é uma maneira de garantir que as relações trabalhistas estejam baseadas em princípios éticos e que os direitos fundamentais dos trabalhadores sejam respeitados. Os autores apontam como o trabalho decente contribui para a promoção de trabalho de qualidade e como pode ser usado para promover a inclusão social, a equidade e a redução da pobreza. Por fim, concluem que o trabalho decente é um conceito fundamental para a realização dos princípios de dignidade humana e valorização do trabalho. Entendendo a relevância social do trabalho e acreditando que a premissa de valorização do trabalho apresentada por de Araujo e Gil (2020) pode mediar a AC e ST, apresenta-se:

- H4:** A relevância social do trabalho medeia de forma positiva a influência entre AC e ST dos profissionais da contabilidade.
- H4a:** A relevância social do trabalho medeia de forma positiva a influência entre AC e as recompensas.
- H4b:** A relevância social do trabalho medeia de forma positiva a influência entre AC e o WLB.

Ozcelik (2013) explorou a importância da comunicação efetiva e do comprometimento dos funcionários para estabelecer relacionamentos saudáveis e duradouros dentro da organização. Verificou, também, como a atuação superficial pode afetar negativamente o desempenho da organização, prejudicando o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre os membros da organização. Conforme apresentado, a boa relação intraorganizacional pode afetar o desempenho e o bem-estar dos funcionários. Desse modo, pode-se inferir que os relacionamentos intraorganizacionais também podem influenciar na AC e ST, ainda que em menor grau. Com isso, apresenta-se:

- H5:** O relacionamento intraorganizacional medeia de forma positiva a influência entre AC e ST dos profissionais da contabilidade.
- H5a:** O relacionamento intraorganizacional medeia de forma positiva a influência entre AC e as recompensas.
- H5b:** O relacionamento intraorganizacional medeia de forma positiva a influência entre AC e o WLB.

A base do desenvolvimento das hipóteses que sustenta o modelo teórico da pesquisa, com a representação destas, está apresentada na Figura 1.



Nota: as setas pontilhadas referem-se às hipóteses de mediação.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

O modelo teórico prevê influência direta e positiva entre AC e ST dos profissionais da contabilidade ao nível das recompensas intrínsecas e extrínsecas (H1) e do WLB (H2). Espera-se também que a mesma influência ocorra entre os constructos da satisfação, ou seja, relação direta e positiva entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o WLB (H3). De modo complementar, propõe-se que os constructos de relevância social no trabalho (H4a e H4b) e o relacionamento intraorganizacional (H5a e H5b) podem mediar positivamente a influência entre AC e ST.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. População e amostra

A seleção da população do estudo abrangeu uma diversidade de profissionais da área contábil, como contadores, técnicos contábeis, analistas, estagiários, *trainees*, auditores, peritos e outros, que estavam ativamente envolvidos em atividades relacionadas aos serviços contábeis na região sul do Brasil. Esta região é composta pelos Estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, detendo a segunda maior concentração de profissionais contábeis no país, representando aproximadamente 17,73% do total nacional, o que fundamenta a escolha dessa região. A fim de estimar o tamanho da população alvo para a pesquisa, dados disponíveis no *site* do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 9 de fevereiro de 2022 foram consultados, constatando-se um total de 92.562 profissionais atuantes na região sul do Brasil.

O cálculo do tamanho mínimo da amostra adotou os parâmetros de Faul *et al.* (2009) por meio do *G*Power*, que considera as relações entre as variáveis independentes e a dependente a um nível de significância desejado e o erro aceitável. Dessa forma, a amostra mínima foi determinada pelo *software G*Power 3.1.9.7.* e a operacionalização do cálculo contou com cinco preditores (AC, relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional) para a variável dependente (ST) em que se aferiu a necessidade de no mínimo 138 respostas válidas, com confiança de 0,95 e erro de 0,05. Assim, as 179 respostas válidas possibilitam a realização dos procedimentos estatísticos de mensuração e análise dos dados.

A coleta dos dados aconteceu entre junho e setembro de 2022, e o questionário foi enviado por *e-mail* para os Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) da região sul. No total, foram recebidos 186 questionários respondidos e considerou-se um total de 179 respostas válidas. A exclusão de seis questionários foi necessária, pois cinco respondentes não pertenciam à região sul e um participante não concordou em participar.

Salienta-se que a presente pesquisa foi submetida, em fevereiro de 2022, ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC) que, em abril de 2022, autorizou o prosseguimento da pesquisa sob o Parecer nº 5.368.082.

3.2. Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico é composto por quatro constructos: AC, relevância social do trabalho, relacionamento intraorganizacional e ST (Tabela 1).

Tabela 1

Constructos e definições

Constructo	Dimensão	Definição	Autores
	AC	Capacidade que a pessoa tem para lidar com transições profissionais	Savickas et al. (2009)
	Recompensas Extrínsecas	Recompensas e benefícios tangíveis associados a determinada atividade que são de natureza financeira e possuem medição objetiva	Mahaney & Lederer (2006)
ST	Recompensas Intrínsecas	Inerentes ao próprio trabalho e tendem a ser subjetivas, dependendo da percepção do funcionário	Emmanuel & Nwuzor (2021)
	WLB	Percepção do indivíduo em relação ao equilíbrio entre atividades exercidas no trabalho e sua vida pessoal, o que incentivará o crescimento pessoal	Kalliath & Brough (2008)
Relevância Social do Trabalho		O direito do trabalho e o direito ao trabalho são essenciais para garantir a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores e contribuir para o desenvolvimento econômico-social	de Araujo (2019)
Relacionamento Intraorganizacional		Interações que ocorrem entre os membros da mesma organização	Maciel & Camargo (2015)

O questionário se baseia em estudos anteriores, em que seu primeiro bloco foi composto pela Escala de Adaptabilidade de Carreira – EAC (*Career Adapt-Abilities Scale* de Savickas & Porfeli, 2012) – versão sustentada em Audibert e Teixeira (2015). A EAC foi avaliada mediante a resposta do quanto a pessoa acredita ter desenvolvido cada habilidade, numa escala de frequência de 5 pontos, que varia de “nunca” (1) a “muito frequentemente” (5).

O segundo bloco de questões contém as assertivas que formam a Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton (1973), adaptada por Soares *et al.* (2017) que ajustaram o modelo original. As assertivas foram avaliadas de acordo com a percepção do respondente frente à sua QVT. Para isso, foi utilizada escala *Likert* de 5 pontos para avaliar a QVT dos profissionais que varia de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). As 57 assertivas que compõem os oito fatores da escala de QVT (compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total e relevância social no trabalho) foram redistribuídas nos constructos de ST, relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional. Por fim, o terceiro bloco contemplou doze questões sobre dados demográficos e ocupacionais que identificaram o perfil dos respondentes.

3.3 Procedimentos de análise de dados

A análise estatística de frequência e percentuais caracterizou a amostra e descreveu o perfil dos profissionais. Para mensurar as relações de influência entre os constructos, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), modelo estatístico que explica relações existentes entre múltiplas variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2009).

A estimação e aplicação da análise de equação estrutural empregou o método *Robust Diagonal Weighted Least Squares* (DWLS) por meio da utilização do *software* JASP 0.16.4. A estimativa pelo DWLS fornece cargas fatoriais, erros padrão, correlações e parâmetros mais precisos, apresentando modelo de ajuste mais robusto e parcimonioso, especialmente quando a base de dados e os pressupostos da normalidade não são atendidos (Míndrilã, 2010). A distribuição de normalidade foi verificada por meio do Teste de *Shapiro-Wilk*, recomendado para amostras com menos de 2.000 observações (Shapiro & Wilk, 1965). Auferiu-se um P-value de Shapiro-Wilk <0,05, o que indica distribuição não normal dos dados e reforça a utilização do método DWLS.

A construção do modelo estrutural utilizou procedimentos para avaliar a confiabilidade e o ajuste do modelo estrutural. Como as escalas foram utilizadas em diferentes contextos e validadas no contexto internacional e nacional, aplicou-se a *confirmatory factor analysis* (CFA) e confiabilidade por meio do Ômega de McDonald e Alfa de Cronbach. Os índices de ajustes utilizados para CFA e avaliação do modelo estrutural estão na Tabela 2.

Tabela 2

Índices de ajuste dos modelos

	Indicador	Descrição	Valores de referência	Autores
	χ^2 Qui-quadrado	Indica discrepância entre o modelo proposto pelo pesquisador e o sugerido pelos dados da amostra	p-valor > 0,05	
	d.f. = <i>Degrees of Freedom</i>			
	$\chi^2 / (d.f.)$ Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade	Como o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, sua análise somente faz sentido quando graus de liberdade são considerados	Entre 1 e 3 = bom ajuste Até 5 = ajuste razoável	Araújo <i>et al.</i> (2022)
	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>		< 0,06 (IC 90%)	
	RMSEA Raiz quadrada da média dos quadrados dos erros de aproximação	Mostra a qualidade de ajuste do modelo à matriz de covariância da amostra, tendo em conta os graus de liberdade	Os limites dos RMSEA devem ser menores que 0,10 com intervalo de confiança de 90%.	Barendse <i>et al.</i> (2015) Brow (2015)
	<i>Comparative Fit Index</i>			
	CFI Índice de comparação de ajuste	Mostra se, e em que medida, a qualidade do ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo de base	> 0,95	Schermelleh-Engel <i>et al.</i> (2003)
	<i>Tucker-Lewis Index</i>			
	TLI Índice de <i>Tucker-Lewis</i>			Malhotra <i>et al.</i> (2014)
	<i>Standardized Root Meansquare Residual</i>			
	SRMR Raiz quadrada média residual padronizada	Resume as diferenças entre as correlações observadas e ajustadas	<0,06 ou < 0,08	

Em relação à AC, após os testes das variáveis individuais, optou-se por utilizar seu escore geral (média) em detrimento de suas quatro dimensões. Análises preliminares indicaram resultados similares e, por simplicidade, já que o objetivo não é detalhar associações específicas das dimensões com as demais variáveis, optou-se por trabalhar como constructo de 1ª ordem. Em relação a ST, esclarece-se que o constructo não pode ser tratado como 2ª ordem por possuir apenas 3 fatores – para ser tratada como 2ª ordem, tem que possuir no mínimo 4 fatores.

O método de coleta e a amostra podem levar a vieses. Para mitigar esses riscos, foi investigado o viés do método comum (*Common Method Bias – CMB*) e, para verificar se os dados estão afetados pelo viés do método comum, foi realizado o teste de fator único de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003). Com a execução do teste, verificou-se que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50% da variância (Podsakoff *et al.*, 2003). O primeiro fator explicou 17,62% da variância total, o que permite concluir que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Como forma de identificar a amostra, foram feitas perguntas que verificaram os dados demográficos dos profissionais da contabilidade (Tabela 3).

Tabela 3

Dados demográficos dos respondentes

Sexo	Nº	%	Estado civil	Nº	%
Feminino	112	63	Solteiro(a)	67	37
Masculino	67	37	Casado(a)	93	52
Total	179	100	Divorciado(a)	10	6
			Outro	9	5
			Total	179	100
Faixa etária	Nº	%	Escolaridade	Nº	%
Até 20 anos	4	2	Nível técnico	7	4
De 21 a 25 anos	14	8	Superior completo	62	35
De 26 a 30 anos	38	21	Especialização	64	36
De 31 a 40 anos	58	32	Mestrado	26	15
De 41 a 50 anos	36	20	Doutorado	12	7
Acima de 50 anos	29	16	Outro	8	4
Total	179	100	Total	179	100

Dos 179 pesquisados, 112 (63%) são do sexo feminino enquanto 67 (37%) do sexo masculino, resultado que destoa do *website* do CFC em 9 de fevereiro de 2022, o qual indicava que, do total de 92.562 profissionais atuantes na região sul, 56% (51.958) são do sexo masculino e 44% (40.604) do sexo feminino. Neves *et al.* (2018) salientam que o aumento da representatividade da mulher na área contábil é oriundo das conquistas na educação, política, no mercado de trabalho e nas diferentes modificações que o setor contábil vem passando, e que inclusão, permanência e evolução da mulher se destacam.

A faixa etária predominante dos profissionais está entre 31 e 40 anos (32%) destacando-se maior representatividade daqueles de meia idade. Profissionais entre 26 e 30 anos representam 21% da amostra, 20% possuem idade entre 41 e 50 anos e 16% (29 profissionais) possuem idade superior a 50 anos, o que denota que os profissionais estão trabalhando mais tempo na área. Quanto ao estado civil dos respondentes, 93 profissionais (52%) são casados enquanto 67 (37%) são solteiros. Destaque-se que dos nove pesquisados classificados como outros, oito possuem união estável e um declarou ser viúvo.

Os 172 profissionais possuem formação em ciências contábeis. Três deles têm segunda formação, dois em direito e um em economia. Além disso, os demais (7) atuam na área contábil, mas possuem outra formação como administração e direito. Quando questionados sobre o último nível de escolaridade, 64 profissionais (36%) possuem especialização e 22%, mestrado ou doutorado, o que evidencia preocupação com a busca pelo conhecimento que reflete em aumento no nível de formação. Ainda, observa-se que 4% dos profissionais atuantes na área contábil cursaram nível superior, fato que evidencia que muitos discentes ingressam no curso superior e, no decorrer da formação, inserem-se no mercado de trabalho (Tabela 4).

Tabela 4

Dados ocupacionais dos respondentes

Ramo de atividade da organização	Nº	%	Cargo que ocupa na organização	Nº	%
Serviço público	31	17	Contador(a)	77	43
Escritório contábil	97	54	Profissional de dep. contábil	36	20
Empresas privadas	27	15	Profissional de dep. de pessoal	14	8
Prestação Serv./Consultoria/Auditoria	12	7	Profissional de dep. fiscal	10	6
Docência	7	4	Professor(a)	12	7
Outro	5	3	Auditor(a)	11	6
Total	179	100	Outro	19	10
			Total	179	100
Tipo de vínculo profissional	Nº	%	Remuneração (Salários-Mínimos)	Nº	%
Contratado(a) CLT	94	53	Até 3 SM	61	34
Terceirizado(a)	8	4	De 3 a 5 SM	47	26
Sócio(a)/Proprietário(a)/Empresário(a)	45	25	De 5 a 10 SM	46	26
Concursado(a)	32	18	Mais de 10 SM	25	14
Total	179	100	Total	179	100
Tempo que trabalha na organização	Nº	%			
Até 1 ano	24	13			
De 1 a 3 anos	32	18			
De 3 a 5 anos	24	13			
De 5 a 10 anos	30	17			
De 10 a 15 anos	17	9			
De 15 a 20 anos	25	14			
Acima de 20 anos	27	15			
Total	179	100			

Quando perguntados sobre o ramo de atividade das empresas na qual os profissionais trabalham, mais da metade dos profissionais (54%) atuam em escritórios de contabilidade e 31 profissionais (17%) atuam no serviço público. Destacou-se com uma das áreas de menor atuação a docência, com 7 (4%). Em relação ao tipo de vínculo profissional, destacam-se aqueles com contrato CLT, 94 profissionais (53%), ou seja, são aqueles que possuem seus direitos trabalhistas assegurados pela Lei de Consolidações Trabalhistas, estando incluso neste percentual um servidor público que possui seu contrato regido por esta lei. Na sequência, destacam-se os(as) empresários(as)/sócios(as) e/ou proprietários(as), cujo percentual corresponde a 25% da amostra (45 profissionais), bem como os concursados, que correspondem a 18% da amostra.

Em relação ao tempo de atuação profissional, 32 profissionais (18%) possuem de 1 a 3 anos de atuação na área e 30 (17%) possuem de 5 a 10 anos de atuação. Além disso, observa-se que 27 profissionais (15%) possuem mais de 20 anos de atuação, o que pode estar relacionado à elevada faixa etária que reflete no tempo de atuação em uma mesma organização.

Em relação ao cargo que ocupam na organização, destaca-se o cargo de contador, com 43% dos profissionais; além dos que ocupam os departamentos de contabilidade, pessoal e fiscal, que correspondem respectivamente a 20%, 8% e 6% e estão divididos em cargos de auxiliar, assistente, analista e chefia. Em relação à remuneração média, 47 profissionais (26%) recebem de 3 a 5 salários-mínimos (R\$ 1.212,00 – SM nacional do ano de 2022) e 26% (46) deles recebem entre 5 e 10 salários-mínimos, demonstrando que a maioria recebe remuneração superior a R\$ 3.500,00. Destacam-se 25 profissionais (14%) que recebem mais de 10 salários-mínimos, ou seja, possuem uma remuneração superior a R\$ 12.000,00.

A respeito do tamanho da cidade em que trabalhavam, 59% dos profissionais trabalham em cidade de grande porte (população superior a 100 mil habitantes) e 56 profissionais (31%) em cidades de médio porte, com população entre 20 mil e 100 mil habitantes, o que pode justificar a remuneração recebida.

De modo geral, a amostra é composta por mulheres, casadas, entre 31 e 40 anos, que possuem especialização concluída e atuam em escritórios ou no serviço público entre 1 e 10 anos, com remuneração mensal entre 3 e 10 salários-mínimos.

4.3 Modelagem de equações estruturais

4.3.1 Avaliação dos modelos de mensuração

A *confirmatory factor analysis* (CFA) foi realizada por meio de quatro modelos que comprovaram adequadas propriedades psicométricas. A análise foi pela utilização do *software* JASP 0.16.4 por meio de uma matriz de correlação policórica e os resultados extraídos pelo método dos mínimos quadrados robustos ponderados na diagonal (RDWLS - *robust diagonally weighted least squares*). Este método foi empregado pois há itens que são pontuados em uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo adequado para análise de variáveis ordinais por fornecer parâmetros precisos quando comparados com outros métodos de estimação baseados em dados intervalares (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016).

Inicialmente foram testados os modelos originais, após análise verificou-se com base nas cargas fatoriais de cada assertiva, 24 assertivas foram excluídas por apresentarem valores abaixo de 0,40 que para Figueredo Filho e Silva Júnior (2010), se superiores a 0,40 apresentam explicação mínima e suficiente. Ainda, justifica-se a exclusão pela aplicação do instrumento em uma amostra específica (profissionais da contabilidade da região sul do Brasil) que não condiz com a população estudada por Audibert e Teixeira (2015) e Soares *et al.* (2017), o que pode resultar em ajuste.

Após a exclusão, foram mensuradas as propriedades psicométricas, sendo avaliados pelos índices: *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) com Intervalo de Confiança (IC) a 90%, *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Standardized Root Meansquare Residual* (SRMR) e Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade (/df). Valores maiores que 0,95 são considerados adequados para CFI e TLI; menores que 0,06 para RMSEA (sendo o limite superior inferior a 0,10); e abaixo de 0,06 ou 0,08 para SRMR (Araújo *et al.*, 2022; Brow, 2015; Schermelleh-Engel *et al.*, 2003). Ainda, segundo os mesmos autores, valores abaixo de 3,00 são adequados na interpretação do /df (Araújo *et al.*, 2022; Brow, 2015; Schermelleh-Engel *et al.*, 2003) (Tabela 5).

Tabela 5

Análise fatorial confirmatória

Medidas	AC	ST	RST	RI
χ^2 : qui-quadrado	240,356	269,832	3,963	14,093
(df): graus de liberdade	209	209	5	20
Razão: χ^2 / (df)	1,150	1,291	0,792	0,704
p-valor χ^2	0,067	0,003	0,555	0,826
CFI	0,992	0,984	1,000	1,000
TLI	0,991	0,982	1,006	1,025
SRMR	0,083	0,084	0,040	0,054
RMSEA	0,029	0,040	0,000	0,000
(IC 90%)	(0,000 - 0,045)	(0,025 - 0,054)	(0,000 - 0,092)	(0,000 - 0,040)
Ômega de McDonald	0,911	0,904	0,824	0,775
(IC 95%)	(0,892 - 0,930)	(0,883 - 0,924)	(0,784 - 0,865)	(0,725 - 0,825)
Alfa de Cronbach	0,909	0,901	0,818	0,767
(IC 95%)	(0,888 - 0,927)	(0,879 - 0,921)	(0,772 - 0,857)	(0,712 - 0,814)

Nota: AC= adaptabilidade de carreira; CFI= comparative fit index (índice de ajuste comparativo); df= degrees of freedom (graus de liberdade); IC= intervalo de confiança; RMSEA= root mean square error of approximation (raiz quadrada da média do erro de aproximação); ST= satisfação no trabalho; SRMR= standardized root mean residual (raiz quadrada média dos resíduos padronizada); TLI= Tucker-Lewis index; χ^2 = teste qui-quadrado.

As estatísticas de RMSEA apresentaram valores desejados entre 0,06 e 0,08, com IC de 90%, e as demais estatísticas também indicaram valores satisfatórios, como o CFI > 0,95 e TLI > 0,95 para os quatro modelos. Em relação ao SRMR, dois modelos apresentaram valores dentro do esperado <0,008 e dois (AC e ST) ultrapassaram em 2 a 3 décimos o esperado. Assim, entende-se que tal resultado não compromete os modelos. Ainda há consistência interna da medida que foi avaliada por meio dos coeficientes Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald que, para Trizano-Hermosilla e Alvarado (2016), devem apresentar valor mínimo de 0,70 para o modelo ser considerado adequado.

4.3.2 Avaliação do modelo estrutural

A estimação do modelo se deu por meio da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood – ML*) (Tabela 6).

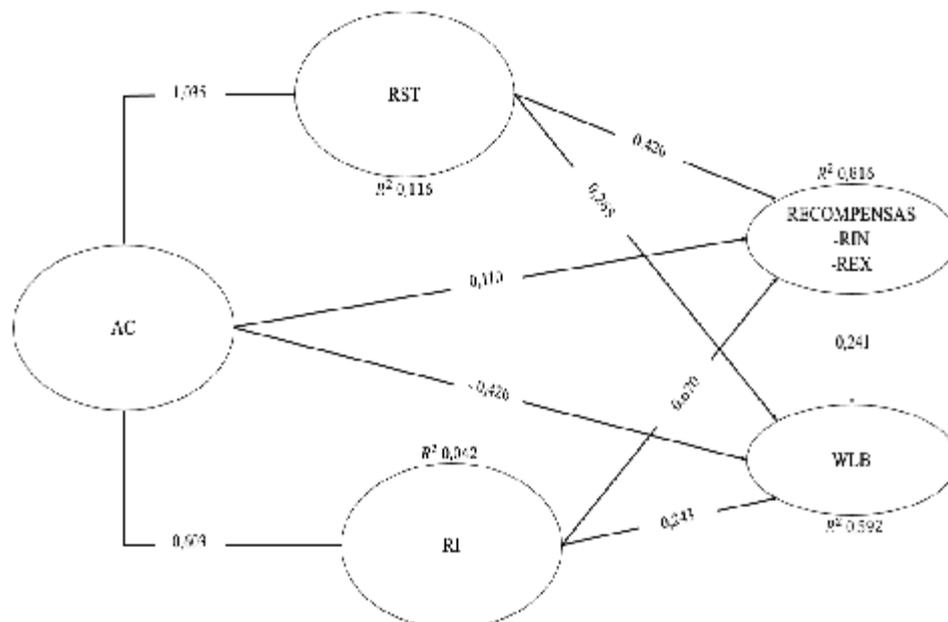
Tabela 6
Índices de ajuste do modelo estrutura

Medidas	Valor encontrado	Valor de referência
χ^2 : qui-quadrado	2799,001	
(df): graus de liberdade	1528	
Razão: $\chi^2/(df)$	1,831	Entre 1 e 3 = bom ajuste
p-valor χ^2	<0,001	p-valor > 0,05
CFI	0,715	> 0,95
TLI	0,702	
RMSEA (IC 90%)	0,068 (0,064 - 0,072)	< 0,06 (IC 90%) Os limites devem ser menores que 0,10 com IC de 90%.

Nota: CFI= comparative fit index (índice de ajuste comparativo); df= degrees of freedom (graus de liberdade); IC= intervalo de confiança; RMSEA= root mean square error of approximation (raiz quadrada da média do erro de aproximação); TLI= Tucker-Lewis index; χ^2 = teste qui-quadrado.

A razão: $\chi^2/(df)$ apresentou o valor de 1,831 e denota que o modelo possui ajuste adequado e que os índices de CFI e TLI (0,715 e 0,702) apresentaram ajuste abaixo do esperado, inferior a 0,95. Em relação ao valor apresentado RMSEA (0,068), o resultado foi acima do esperado (<0,06), mas entende-se que não há prejuízo, uma vez que os limites se encontram dentro do esperado.

Os índices respeitam os parâmetros da literatura, sendo seguro analisar a relação entre os constructos e os indicadores por meio dos coeficientes de caminho que estão no modelo estrutural completo (Figura 2).



Nota: foram evidenciados no diagrama os itens/indicadores que compõem as variáveis latentes e os erros das variáveis endógenas. Os valores das setas dizem respeito aos pesos padronizados. O valor acima ou abaixo das variáveis endógenas referem-se ao R^2 .

Figura 2. Modelo estrutural completo

Os constructos foram assumidos como reflexivos e os valores de R^2 para os de mediação (relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional) e para a ST que, de modo geral, denotam que possuem poder explicativo para a AC, destacando-se o relacionamento intraorganizacional com poder explicativo baixo ($R^2 = 0,042$) (Figura 2).

As significâncias dos coeficientes são apuradas conforme $p < 0,05$, sendo rejeitadas as hipóteses com significância superior. Por meio do Escore Z, verifica-se o sentido da relação entre as variáveis, ou seja, se é diretamente proporcional ou inversamente proporcional. Com base no p-valor, infere-se que há relação entre AC e WLB ($p = 0,046$) e que esta relação é inversamente proporcional, ou seja, a AC se relaciona de forma negativa com a ST em um nível de WLB. Ainda, ao se verificar as relações de mediação, observa-se uma relação positiva entre a RST e RI e as recompensas ($p = 0,016$ e $p = 0,038$, respectivamente). As demais hipóteses testadas: AC → recompensas, recompensas → WLB, AC → RST → WLB e AC → RI → WLB não apresentaram relação significativa ($p < 0,05$), resultando na rejeição delas (Tabela 7).

Tabela 7

Coeficientes de caminho e significância

	Estimativa	SE	Escore Z	P-valor	Limite inferior	Limite superior	Efeito padronizado
Efeitos diretos							
AC → Recomp.	0,110	0,186	0,591	0,554	-0,254	0,474	0,040
AC → WLB	-0,426	0,214	-1,933	0,046	-0,846	-0,007	-0,204
Recomp. → WLB	0,241	0,255	0,942	0,346	-0,260	0,741	0,315
Efeitos de mediação							
AC → RST → Recomp.	0,435	0,180	2,417	0,016	0,082	0,788	0,159
AC → RST → WLB	0,275	0,166	1,650	0,099	-0,052	0,601	0,131
AC → RI → Recomp.	0,404	0,195	2,071	0,038	0,022	0,786	0,148
AC → RI → WLB	0,147	0,136	1,078	0,281	-0,120	0,413	0,070

Apesar de os índices de modificações indicarem mudanças para melhorar o ajuste global do modelo final, não se cogitou alterações por se entender que os ajustes iriam resultar em modificação significativa do modelo e, a partir do modelo estrutural, foram testadas as hipóteses.

4.4 Discussão dos resultados

Para a discussão dos resultados, resgatam-se as hipóteses, suas descrições e o *status* final das mesmas com base nos testes estatísticos. A **H1** verificou se a AC influencia direta e positivamente na ST dos profissionais ao nível das recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e foi rejeitada. Salvador e Ambiel (2019) testaram a relação das dimensões da AC na predição do nível de satisfação com o salário e os rendimentos de trabalhadores brasileiros maiores de 18 anos, tais hipóteses foram parcialmente corroboradas e somente a dimensão controle da AC predisser tais variáveis.

Bonetti *et al.* (2021) verificaram a satisfação perante a profissão de 120 profissionais da área contábil de SC, e 46,7% concordam com os rendimentos pagos e que é compatível com a carga profissional. Além disso, 86,6% dos profissionais estão satisfeitos com seu rendimento. Tal evidência pode explicar o fato de que a AC não influencia na ST no nível das recompensas dos profissionais, por entenderem que seus rendimentos (recompensas) são condizentes com suas funções. Dessa forma, infere-se que a capacidade que a pessoa tem para lidar com transições profissionais não influencia de forma direta nas recompensas, mas auxilia no desenvolvimento de competências que irão refletir nas formas de recompensas.

A **H2** previu influência direta e positiva entre AC e a ST na dimensão do WLB e foi aceita, mas a capacidade de as pessoas lidarem com transições profissionais pode influenciar de forma direta e negativa na percepção do indivíduo em relação ao equilíbrio entre as atividades exercidas no trabalho e a WLB. De Andrade *et al.* (2017) verificaram relações entre o conflito trabalho-família e dimensões de vida e estresse no trabalho. Assim, visto que o WLB se refere à obtenção de um grau suficiente de satisfação em casa e no trabalho (Campbell, 2000), deduz-se que quanto maior for a necessidade de se adaptar às mudanças no ambiente de trabalho menor será a satisfação ou a percepção de satisfação entre a vida pessoal e profissional (em casa e no trabalho).

A **H3** verificou se as recompensas influenciam direta e positivamente no WLB, hipótese que não foi aceita e pode denotar que recompensas individuais não influenciam na percepção que o profissional tem em relação ao equilíbrio vida pessoal/profissional. Rudolph *et al.* (2017) verificaram que gênero, idade, escolaridade e cultura interferem na relação AC/ ST. Dessa forma, espera-se que existam mais fatores além das recompensas e WLB que influenciam na percepção de satisfação entre vida pessoal e profissional, não estando as recompensas relacionadas a esta percepção de forma significativa.

Em relação ao efeito mediador da RST na influência entre AC e recompensas (**H4a**) e o WLB (**H4b**), verificou-se que há influência deste constructo (RST) apenas nas recompensas, portanto, aceitou-se **H4a** e rejeitou-se **H4b**. A RST representa o direito do trabalho e ao trabalho, essencial para garantir dignidade e bem-estar dos trabalhadores e contribuir para o desenvolvimento econômico-social (de Araujo, 2019) – o que explica sua influência em relação as recompensas, pois garantirão ao profissional dignidade e bem-estar. Outro efeito mediador testado diz respeito ao relacionamento intraorganizacional, ou seja, as interações entre os membros das organizações e a sua influência entre AC e as recompensas (**H5a**) e no WLB (**H5b**). Da mesma forma que a mediação da RST, o RI foi aceito apenas para relação com as recompensas; assim, **H5a** foi aceita, enquanto **H5b** foi rejeitada.

Destaca-se que a capacidade que o profissional da contabilidade lida com transições profissionais que influenciem de forma direta e indireta na percepção de satisfação entre sua vida pessoal e profissional. Percebeu-se que o WLB possui papel importante para os profissionais da contabilidade, não só pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mas também pelos tipos de atividades que realizam, que podem moldar a visão de si e a postura que adota no seu dia a dia, o que pode impactar diretamente no seu bem-estar e conseqüentemente no resultado das organizações a que estão vinculados.

5. Conclusões

Este estudo analisou os efeitos da AC na ST dos profissionais da contabilidade, mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional.

Em relação aos efeitos da AC na ST dos profissionais da contabilidade ao nível das recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e do WLB, observou-se que a AC não influencia de forma direta e positiva nos profissionais da contabilidade ao nível das recompensas, mas influência de forma direta e negativa ao nível do WLB. Em relação ao WLB, conclui-se que quanto maior for a necessidade de se adaptar as mudanças no ambiente de trabalho menor será a satisfação ou a percepção de satisfação entre a vida pessoal e profissional (em casa e no trabalho). Portanto percebeu-se que o *work-life balance* também possui um papel importante na vida dos profissionais da contabilidade, não só pelo equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, mas também pelos tipos de atividades que eles realizam, que podem moldar a visão que têm de si e a postura que eles podem adotar para o seu dia a dia. Isso pode impactar diretamente no bem-estar e nos resultados das organizações às quais estão vinculados.

A relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o WLB identificou que as recompensas não são capazes, de forma individual, de influenciar na percepção que o profissional da contabilidade tem em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Rudolph *et al.* (2017) afirmam que existem mais fatores que recompensas e o *work-life balance* que podem influenciar na percepção de satisfação entre vida pessoal e profissional dos profissionais da contabilidade, não estando as recompensas relacionadas a esta percepção de forma significativa.

Por fim, verificou-se o papel mediador da relevância social do trabalho e do relacionamento intraorganizacional. A mediação da relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional foi confirmada para a relação entre AC e recompensas, não se mostrando relevante na relação entre AC e WLB. Pode-se, portanto, entender que as recompensas influenciam de forma significativa na capacidade que a pessoa tem para lidar com transições profissionais, ou seja, quanto maior o nível de recompensas recebidas maior será a predisposição do trabalhador a se adaptar às mudanças profissionais.

Conclui-se, a partir dos achados, que a AC influencia de forma significativa na ST na dimensão de recompensas, sendo que a disposição para se adaptar às mudanças é influenciada de forma significativa pelas recompensas. Na dimensão do WLB, não se identificou influência significativa, ou seja, a AC parece não influenciar no equilíbrio entre as atividades exercidas no trabalho e a sua vida pessoal.

Este estudo traz implicações para a literatura ao explorar de forma conjunta os construtos de AC, ST, relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional frente aos profissionais da contabilidade. A verificação de forte influência das recompensas na AC representa uma lacuna a ser estudada, a fim de se entender de forma detalhada como se dá essa relação. Além disso, o presente estudo levanta a temática do WLB, que se mostra uma possível fonte de estudo a respeito da sua influência em relação ao público específico de profissionais da contabilidade. De modo geral, destaca-se a importância na realização de estudos que identifiquem aspectos comportamentais dos profissionais da contabilidade que se mostra ainda incipiente.

Os achados evidenciam contribuição para os profissionais da área da Contabilidade incluindo uma compreensão mais profunda dos efeitos da AC em aspectos como recompensas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional. Além disso, destaca que uma boa AC promove a adaptação e resiliência dos profissionais diante de mudanças. Quanto às implicações práticas, as organizações podem aprimorar suas políticas de recompensas, a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento profissional com base nas relações identificadas. Isso pode resultar em benefícios para a satisfação dos profissionais e no desempenho organizacional, fortalecendo a interconexão entre esses constructos.

Este estudo aponta questões para pesquisas futuras em decorrência das limitações aqui expostas. O método *survey* para a coleta de dados resulta na abordagem transversal do problema, assim, estudos futuros podem propor técnicas de análise qualitativa, como estudos de caso, de modo a demonstrar aspectos que podem interferir na relação entre a AC e ST dos profissionais da contabilidade.

A Escala de QVT de Walton (1973), versão adaptada por Soares *et al.* (2017), foi escolhida para mensuração dos constructos de ST (recompensas e *work-life balance*), relevância social do trabalho e relacionamento intraorganizacional. Recomenda-se a verificação na literatura de outra escala que contemple a ST e que identifique de formas distintas a influência da AC e ST. Aconselha-se, ainda, a utilização da remuneração como variável de controle a fim de verificar se a mesma influencia de alguma forma na relação entre AC e ST. Por fim, sugere-se testar o efeito mediador do relacionamento intraorganizacional em outras amostras, uma vez que ele apresentou baixo poder explicativo em relação a variável observada.

Referências

- Ahadiat, N. & Martin, R. M. (2016). Necessary attributes, preparations, and skills for the selection and promotion of accounting professionals. *Journal of Accounting & Finance*, 16 (1), 2158-3625.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278- 308.
- Almeida, G. T. D., & Medeiros, L. M. (2017). Percepções em relação ao profissional contábil: investigação comparativa com estudantes ingressantes e concluintes. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 22(1), 104-121.
- Alves, M. C. A. (2019). *Relação de Trabalho Responsável: Responsabilidade social empresarial e a afirmação dos direitos fundamentais no trabalho*. Editora JH Mizuno.
- Araújo, F. B. D. B., Rogers, P., Peixoto, F. M., & Rogers, D. (2022). Diversificação de ativos, bem-estar financeiro, qualidade de vida e saúde mental: estudo no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90).
- Asonitou, S. (2015). The evolution of accounting education and the development of skills. In 11th interdisciplinary workshop on intangibles, intellectual capital and extra-financial information, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). *Athens University of Economics and Business*, Greece, 17-18.
- Audibert, A., & Teixeira, M. A. P. (2015). Escala de adaptabilidade de carreira: Evidências de validade em universitários brasileiros. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(1), 83-93.
- Barendse, M. T., Oort, F. J., & Timmerman, M. E. (2015). Using exploratory factor analysis to determine the dimensionality of discrete responses. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 22(1), 87-101.
- Bonetti, M., Lubave, M. V., Mattei, J. A. R., Redivo, M. Z., & De Noni, L. (2021). A satisfação dos contadores perante a profissão no estado de Santa Catarina. *Área temática: administração e ciências contábeis. Anais-XII SENPEX-ciências e debates contemporâneos*.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Campbell, C. S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770
- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2023). *Quantos somos*. Disponível em: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O'Loughlin, C., & Toroslu, L. (2019). Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 459–473.
- Dawal, S. Z., Taha, Z., & Ismail, Z. (2009). Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 1-6.

- de Andrade, A. L., de Oliveira, M. Z., & Hatfiel, E. (2017). Conflito trabalho-família: Um estudo com brasileiros e norte-americanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 106-113.
- de Araújo, J. M. (2019). Conteúdo jurídico do valor social do trabalho: pressupostos normativo-constitucionais da complementariedade entre o direito do trabalho e o direito ao trabalho. *Revista de Direito da Cidade*, 11(2), 783-807.
- de Araujo, J. M., & Gil, S. T. (2020). Trabalho decente como conceito harmonizador entre os princípios constitucionais dignidade humana e valorização do trabalho. *Revista de Direito*, 12(02), 01-26.
- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. *Structural Equation Modeling: a multidisciplinary journal*, 21(3), 425-438.
- Dumitru, C. & Voinea, V. (2015). Correlations between career management, communication and career development. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(20), 99-109.
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.
- Farsen, T. C., Fiorini, M. C., & Bardagi, M. P. (2017). Análises psicométricas de instrumentos validados em diversos contextos: o caso da escala de adaptabilidade de carreira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 10(2), 162-175.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. D. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião pública*, 16, 160-185.
- Fiorini, M. C., Bardagi, M. P., & Silva, N. (2016). Adaptabilidade de carreira: paradigmas do conceito no mundo do trabalho contemporâneo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(3), 236-247.
- Hair Jr., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). A. Sant'Anna, Trad. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Henry, B., & Hicks, M. (2015). A survey of perspectives on the future of the accounting profession. *The CPA Journal*, 85(8), 6.
- Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103649.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
- Kenny, P., Reeve, R., & Hall, J. (2016). Satisfaction with nursing education, job satisfaction, and work intentions of new graduate nurses. *Nurse Education Today*, 36, 230-235.
- Khomami, H. M. (2018). The dataset for relationship between the nurses to patients ratio and patients satisfaction with nursing care. *Data in Brief*, 21, 2149-2154.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 297-322.
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior research methods*, 48, 936-949.
- Lima, A. J., Zille, L. P., & Soares, M. G. (2015). Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(3).

- Lopes, J. G. M., & Zanetoni, T. O., & Lopes, T. de O.; Boreli, D. (2021). Valorização dos profissionais da contabilidade como consultores. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(10), 3167–3177.
- Machado, L. D. A., de Lima, P. L. S., Stockmanns, J. L., & Kronberg, H. (2019). A compreensão da ordem econômica a partir da valorização do trabalho humano: uma análise baseada na proteção à saúde do trabalhador. *Relações Internacionais no mundo atual*, 1(22), 1-15.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 348-366.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Malhotra, N. K., Lopes, E. L., & Veiga, R. T. (2014). Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 28-43.
- Míndrilá, D. (2010). Maximum likelihood (ML) and diagonally weighted least squares (DWLS) estimation procedures: A comparison of estimation bias with ordinal and multivariate non- normal data. *International Journal of Digital Society*, 1(1), 60-66.
- Moura, A. O., & Oliveira-Silva, L. C. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20.
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public*, 8(7), 3670.
- Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr, M. S., Silva, F. A. D., & Andrade, R. O. B. D. (2018). Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 318-330.
- Nnaji-Ihedimma, N. C., & Egbunike, F. C. (2015). Effect of rewards on employee performance in organizations: a study of selected commercial banks in Awka metropolis. *European Journal of Business and management*, 7(4), 80-88.
- Nota, L., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Soresi, S. (2014). Contemporary career construction: The role of career adaptability. In M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social career meta-capacities: Dynamics of contemporary career development*, 247-263. Gauteng: Springer International Publishing Switzerland.
- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291-309.
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Linking dimensions of career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 151-173.
- Salvador, A. P. V., & Ambiel, R. A. M. (2019). Adaptabilidade de carreira e autoeficácia ocupacional: relações com variáveis de carreira. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 256-263.
- Santana Junior, J. J. B. de; Pereira, D. M. V. G., & Lopes, J. E. de G. (2008). Análise das habilidades cognitivas requeridas dos candidatos ao cargo de contador na administração pública federal, utilizando-se indicadores fundamentados na visão da Taxonomia de Bloom. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, 19(46), 108-121.

- Santos, L. G. A. D., Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2011). Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 139-168.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work (2a ed.)*. Hoboken: Wiley, 147-183.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., & Van V. (2009). Life-designing: A paradigm for career construction in the 21th century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Silva, B. M. da. (2016). A atuação das empresas de serviços contábeis no processo de gestão de seus clientes. In: *III Congresso de Controladoria e Finanças*, 2016, São Leopoldo/RS. Anais. São Leopoldo/RS, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, p. 10-29.
- Silva, E. C., Silva, A. L., Silva, G. K., Caxilé, G. F., & Ribeiro, L. H. (2021). Estudo de caso sobre qualidade de vida no trabalho em um escritório de contabilidade. *Inova - Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2.
- Smith, J. N., & Jones, V. D. (2010). Reward systems and what they mean for employee behavior. *Human Resources Magazine*, 24(3), 147-154.
- Soares, C. S., Rosa, S., & da Rosa, F. S. (2017). Qualidade de vida no trabalho: uma avaliação a partir da percepção dos profissionais contábeis em Santa Maria/RS. *Perspectivas Contemporâneas*, 12(2), 152-171.
- Tolentino, L. R., Sedoglavich, V., Lu, V. N., Garcia, P. R. J. M., & Restubog, S. L. D. (2014). The role of career adaptability in predicting entrepreneurial intentions: A moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 403-412.
- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in psychology*, 7, 769.
- Witt, C., Hein, N., & Kroenke, A. (2020). Eficiência dos serviços contábeis na geração de riqueza e qualidade de vida. *Ágora: revista de divulgação científica*, 25, 57-75.
- Yapa, B. (2002). An examination of the relationship among job satisfaction, rewards, and organizational commitment. *Journal of the Management Sciences* (1), 46-66.
- Zacher, H., & Griffin, B. (2015). Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 227-236.
- Zanelli, J. C., Silva, N., & Tordena, N. (2013). Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.). *O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, 644-665. Porto Alegre: Artmed.

A autoeficácia e disposição para esforço de carreira influenciam na expectativa de ganhos futuros de estudantes da área de negócios? Análise multigrupos do gênero

Beatriz da Silva Pereira

0000-0002-8591-2433

Ilse Maria Beuren

0000-0003-4007-6408

Resumo

Objetivo: Este artigo investiga a influência da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros.

Método: Foi realizada uma survey com estudantes universitários da área de negócios submetidos à análise multigrupos do gênero com aplicação da modelagem de equações estruturais.

Resultados: Os resultados mostram que a autoeficácia e a disposição para esforço de carreira influenciam na expectativa de ganhos futuros. A análise multigrupos por gênero demonstra que a autoeficácia dos respondentes do gênero feminino influencia na expectativa de ganhos futuros de recompensas; já para os respondentes do gênero masculino foi observada significância apenas para recompensas intrínsecas. A disposição para esforço de carreira não influencia na expectativa de ganhos futuros para o gênero feminino; por sua vez, para o gênero masculino, influencia nas recompensas extrínsecas.

Contribuições: Estes achados proporcionam implicações teóricas e práticas ao revelarem a expectativa de carreira de estudantes da área de negócios em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas e, como aspectos cognitivos, podem oferecer explicações para a expectância de ganhos futuros. Importantes implicações práticas para gestores de empresas, ensino com modalidades alternativas e políticas públicas podem ser inspiradas nos resultados da análise multigrupos, que revela percepções contrastantes.

Palavras-chave: Autoeficácia, Disposição para esforço de carreira, Expectativa de ganhos futuros, Recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 11/07/2023. Pedido de revisão em 21/08/2023. Rodada 2: Resubmetido em 21/09/2023. Aceito em 24/09/2023 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

As organizações oferecem aos indivíduos mais do que um emprego. No local de trabalho, os indivíduos experimentam e se comprometem com um modo de vida próprio, completo com seus próprios dogmas, recompensas, relacionamentos, demandas e potenciais (Van Maanen & Shein, 1977). O nível que o indivíduo gosta ou está feliz com as suas experiências no trabalho tende a ser influenciado por crenças de autoeficácia e expectativas de resultados (Brown & Lent, 2019). A autoeficácia refere-se às crenças sobre a capacidade de realizar as tarefas necessárias para o atingimento de objetivos pessoais e/ou profissionais (Bandura, 1977). As expectativas de resultados envolvem a antecipação das consequências da busca dos objetivos estabelecidos ou do desempenho na realização das atividades (Brown & Lent, 2019; Lent & Brown, 2006).

Pesquisas prévias observaram que a autoeficácia é um fator central no planejamento e desenvolvimento da carreira dos indivíduos (Choi *et al.*, 2011; Heckert *et al.*, 2002). Argumenta-se que a autoeficácia contribui para determinar se os indivíduos irão ocupar ou evitar determinada função/cargo, quanto esforço exercerão, quão persistentes serão quando confrontados com desafios e quão bem desempenharão a atividade/função (Krahn *et al.*, 2014). Não obstante, a disposição para esforço de carreira do indivíduo (Kuron *et al.*, 2015) depende do otimismo quanto aos resultados que serão alcançados com seus esforços, ou seja, as expectativas de resultados (Twenge *et al.*, 2010). Estas podem ser positivas ou negativas, sendo que mais esforço garantirá melhores recompensas e menor esforço ganhos menores (Brown & Lent, 2019).

A autoeficácia, a disposição para esforço de carreira e as expectativas de resultados podem ser influenciadas pelo gênero. Mulheres e homens usam padrões diferentes de autoavaliação, o que leva a diferentes percepções de autoeficácia (Twenge *et al.*, 2010) e expectativas de resultados (Wynn, 2017). De modo geral, as mulheres têm expectativas de carreira mais baixas do que os homens (Wynn, 2017). O autor constatou em sua pesquisa que isso decorre principalmente do conflito trabalho-família enfrentado pelas mulheres; em contraste, os homens trabalham mais horas, dado que geralmente possuem menos responsabilidades familiares, conseqüentemente, têm maiores chances de promoção.

A transposição destes elementos para o contexto de estudantes universitários parece oportuna frente ao cenário atual, que se ressentem de procrastinação (Semprebon *et al.*, 2017), baixo envolvimento cognitivo e baixo desempenho acadêmico (Aguilera-Hermida, 2020). O período de graduação, para estudantes ainda sem carreira, é uma fase de exploração, transições e experiências (Super, 1970). As expectativas mantidas nessa fase influenciarão nas decisões nas fases de sua carreira (Twenge *et al.*, 2010; Van Maanen & Shein, 1977). Essas percepções serão moldadas pelos valores de trabalho, elementos intrínsecos e extrínsecos, que garantem a satisfação dos indivíduos (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010).

Diante do exposto, as seguintes perguntas de pesquisa são direcionadoras deste estudo: (i) Qual a influência da autoeficácia na expectativa de ganhos futuros? (ii) Qual a influência da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros? (iii) Qual o efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia e disposição para esforço de carreira com a expectativa de ganhos futuros? Assim, o objetivo do estudo é examinar o impacto da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros. Uma análise multigrupos do gênero dos estudantes universitários respondentes da pesquisa foi realizada com aplicação da modelagem de equações estruturais.

O estudo traz contribuições teóricas importantes. Primeiro, busca lançar luz sobre as expectativas de estudantes da área de negócios no que concerne aos ganhos futuros, em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Estudos anteriores investigaram expectativas de carreira de estudantes de medicina (Veras *et al.*, 2020) e a determinação dos recursos de carreira para a obtenção de sucesso (Järlström *et al.*, 2020). Segundo, não foram identificadas pesquisas voltadas especificamente para esses cursos com foco em expectativas de ganhos futuros e nem mesmo de fatores explicativos para isso. Terceiro, o estudo ainda se difere em amplitude, uma vez que aborda recompensas intrínsecas e extrínsecas, enquanto estudos anteriores voltaram-se exclusivamente para aspectos extrínsecos (Schweitzer *et al.*, 2011; Twenge, *et al.*, 2010; Wynn, 2017).

O estudo reforça a relevância da compreensão sobre as diferenças de expectativas de gênero (Coron & Garbe, 2023; Leslie *et al.*, 2012; Ruiz-Castro, 2012; Twenge, *et al.*, 2010; Wynn, 2017). Pesquisas anteriores sobre gênero apresentam resultados inconclusivos ou que são pouco representativos de estudantes universitários em geral (Twenge, *et al.*, 2010; Schweitzer *et al.*, 2011) – e, em específico, da área de negócios. Este estudo também contribui sob a perspectiva social, na direção da agenda de 2030. Um dos objetivos alcançados alinha-se com o trabalho decente e crescimento econômico que busca o emprego pleno e produtivo e a igualdade de gênero, que possui como finalidade empoderar as mulheres.

2. Referencial Teórico e Hipóteses

2.1 Autoeficácia e expectativa de ganhos futuros

A autoeficácia resulta da obtenção ao longo do tempo de habilidades cognitivas, sociais, linguísticas e/ou físicas por meio da experiência (Bandura, 1982). Os indivíduos avaliam informações sobre suas capacidades com base no que acreditam ser capazes, então regulam suas escolhas e seus esforços de acordo com elas (Bandura, 1977). A expectativa de eficácia é o sugestionamento de que um indivíduo pode exercer o comportamento necessário para o alcance dos objetivos e resultados almejados (Bandura, 1977; Chen *et al.*, 2001). A autoeficácia percebida influencia na escolha de atividades e ações e, por meio de expectativas de sucesso futuro, pode determinar o nível de esforço que será despendido (Bandura, 1977; Bandura, 1982). Os indivíduos se envolvem em um processo de avaliação de seus recursos e restrições atuais e, posteriormente, interpretam essas avaliações para produzir dados que formarão julgamentos de eficácia pessoal (Bandura, 1977).

Presume-se que os indivíduos possam contribuir para as circunstâncias da vida, sendo auto-organizados, proativos, autorreflexivos e autorregulados (Bandura, 1977). De modo geral, resultados positivos constroem a autoeficácia, enquanto resultados negativos a destroem (Bandura, 1997). A autoeficácia tem sido investigada principalmente no ambiente de ensino, inclusive com preocupações relativas ao atual contexto, com pesquisas como, as percepções dos estudantes universitários sobre a adoção do aprendizado *on-line* durante a pandemia (Aguilera-Hermida, 2020) e o papel da inteligência emocional e dos padrões de raciocínio causal no desenvolvimento de crenças de autoeficácia (Gundlack *et al.*, 2023). Nessa toada, encontram-se pesquisas como a de Schweitzer *et al.* (2014), que buscou compreender as diferenças de autoeficácia nas expectativas de ganhos por gênero.

Um importante fluxo de pesquisa relaciona a autoeficácia com as expectativas de carreira (Lane *et al.*, 2004; Prussia *et al.*, 1998; Schunk, 1995; Schweitzer *et al.*, 2014). A passagem do domínio educacional para o trabalho tem implicações importantes para crenças e ações relacionadas à carreira. Estudos fenomenológicos visando capturar as experiências subjetivas dos futuros formandos revelaram a existência de expectativas imprecisas (Kuron *et al.*, 2015; Wendlandt & Rochlen, 2008). Há diferenças significativas nas habilidades exigidas no ambiente acadêmico e profissional, aspecto que leva os alunos a não saber o que esperar, inclusive pode gerar expectativas irreais sobre o seu futuro papel no local de trabalho (Perrone & Vickers, 2003; Wendlandt & Rochlen, 2008).

Entre as expectativas da geração que compõe a força de trabalho atual, a literatura aponta cinco temas predominantes de interesse: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bons salários e benefícios, oportunidades de progresso, experiências de trabalho significativas e ambiente de trabalho estimulante (Ng *et al.*, 2010). São aspectos de preocupação legítima e se relacionam aos valores do trabalho (Kuron *et al.*, 2015; Lyons *et al.*, 2010). Os valores do trabalho envolvem elementos intrínsecos, que compreendem a satisfação de necessidades psicológicas inerentes ao trabalho, como prestígio e estima, e os valores extrínsecos do trabalho, que se relacionam aos aspectos materiais do trabalho, como remuneração, bônus e segurança no emprego (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010).

Pesquisas anteriores sugerem que os valores do trabalho mudam durante os estágios iniciais da carreira (Duarte & Lopes, 2018; Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Acredita-se que trabalhadores em pré-carreira são atraídos por um bom ambiente de trabalho com colegas e organizações socialmente responsáveis (Kuron *et al.*, 2015), enquanto a remuneração é uma preocupação maior de indivíduos que já estão trabalhando (Schweitzer *et al.*, 2014). Em contraste, Krahn e Galambos (2014) apontam que diferentes fases experimentaram um aumento na importância dos valores intrínsecos do trabalho ao longo do tempo.

De maneira geral, a presunção é que altos níveis de autoeficácia melhoram a autoimagem dos indivíduos, conseqüentemente, haverá maior expectativa de ganhos financeiros e não financeiros (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer *et al.*, 2014). Em contrapartida, indivíduos com baixos níveis de autoeficácia tendem a possuir sentimentos de inadequação e de baixa capacidade. Ao enxergarem seus esforços como insuficientes para o alcance de bons resultados, tais indivíduos irão diminuir as suas expectativas frente aos ganhos futuros (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer, *et al.*, 2014). Diante do exposto, postula-se que:

H1: A autoeficácia influencia positivamente na expectativa de ganhos futuros.

2.2 Esforço de carreira e expectativa de ganhos futuros

As prioridades e expectativas em relação à carreira mudaram ao longo do tempo com novas gerações de trabalhadores (Savickas *et al.*, 2009). As linhas de estudo de carreira contemporâneas reconhecem que não existe uma carreira idealizada caracterizada por um conjunto de transições previsíveis pelas quais todos os trabalhadores passam em etapas específicas de sua vida (De Vos *et al.*, 2019). Este caminho pauta-se nos valores do trabalho, citados anteriormente, que moldam suas percepções, seus comportamentos e suas expectativas (Kuron *et al.*, 2015; Twenge, *et al.*, 2010). As experiências diferentes de gerações distintas podem produzir expectativas díspares e preferências sobre o trabalho à medida que progridem no nível de ensino e tomam decisões importantes sobre suas carreiras (Twenge *et al.*, 2010).

Kupperschmidt (2000) explica que o termo geração consiste em um grupo que possa ser identificado, de forma geral, por compartilhar ano de nascimento, localização etária e eventos significativos da vida em estágios de desenvolvimento. As gerações Y e Z iniciantes/ presentes no mercado de trabalho atual ou ainda na graduação buscam maior equilíbrio entre a vida pessoal e as atividades laborais (Wong *et al.*, 2008). No entanto, apesar de não darem a mesma importância que gerações anteriores para altos salários, a ampliação do custo de vida faz com que essas gerações se preocupem com o salário e despendam mais esforços na ampliação do nível de ensino devido à competição (Smola & Sutton, 2002; Wong *et al.*, 2008).

A geração Y é motivada, exigente, gosta de trabalhar em equipe, quer responsabilidade e participação na tomada de decisão; e, como são adaptados a mudanças e não buscam segurança no trabalho, priorizam ganhos intrínsecos (Smola & Sutton, 2002; Wong *et al.*, 2008). A geração Z é idealista e entra na universidade para adquirir as habilidades necessárias para suas futuras carreiras (Chillakuri, 2020), seus esforços de carreira envolvem maior investimento de tempo, energia e recursos em educação, anos de experiência, trabalho árduo e desempenho (Arthur *et al.*, 1999; Twenge *et al.*, 2010). São estudantes dispostos a despende esforços para a ampliação de ganhos futuros (Seemiller & Grace, 2017).

Outro fluxo de pesquisas defende que as novas gerações são imediatistas, individualistas, possuem dificuldades em trabalhar em equipe, além de estarem constantemente conectadas com tecnologias de entretenimento e comunicação, o que implica menor atenção (Brown *et al.*, 2015; Comazzeto *et al.*, 2016; Seemiller & Grace, 2017). Dessa maneira, postula-se que os estudantes representantes das novas gerações estão dispostos a despende menor esforço, o que irá resultar em menores expectativas de ganhos. O referencial teórico apresentado e as discussões relacionadas levam a conjecturar que:

H2: A disposição para esforço de carreira influencia positivamente na expectativa de ganhos futuros.

2.3 Interveniência do gênero na expectativa de ganhos futuros

Desde meados da década de 1970, as prioridades de homens e mulheres passaram por mudanças drásticas, em que funções outrora predominantemente masculinas passaram a ser desempenhadas pelo gênero feminino (Lyons *et al.*, 2005). Nesse contexto, alterações geracionais são observadas ao longo do tempo, desde a primeira geração de mulheres que foi socializada com a ideia de que poderiam equilibrar tudo (família, trabalho e realização pessoal), seguida pela ampliação da igualdade, oportunidades e novos papéis de gênero, trazidos pela geração X (Lyons *et al.*, 2005) até a geração Z (Chillakuri, 2020).

Para a compreensão das expectativas de carreira, além de elementos ambientais externos, é preciso considerar fatores internos inerentes ao indivíduo, neste estudo, a percepção de autoeficácia (Choi *et al.*, 2011). Conjectura-se que a combinação de elementos contextuais externos e fatores internos do indivíduo possam provocar uma disparidade nas expectativas de ganhos futuros entre gêneros (Coron & Garbe, 2023). Esta premissa parece encontrar amparo na literatura, suportada em fatores psicológicos (Twenge *et al.*, 2010).

Um estudo sobre trabalho em equipe evidenciou o efeito das normas de gênero nas percepções de capacidade dos participantes, o qual mostrou que os homens atribuem níveis mais altos de habilidade do que as mulheres na área de ciência e tecnologia (Joshi, 2014) e sentem que têm direito de ganhar mais (Desmarais & Curtis, 2001). Atribui-se essa percepção à socialização feminina que gera baixa autoestima, baixa autoeficácia e uma autopercepção negativa, o que pode influenciar na expectativa de ganhos futuros (Desmarais & Curtis, 1997; Houg, 2016; Houg *et al.*, 2010; Twenge *et al.*, 2010). Assim, propõe-se que:

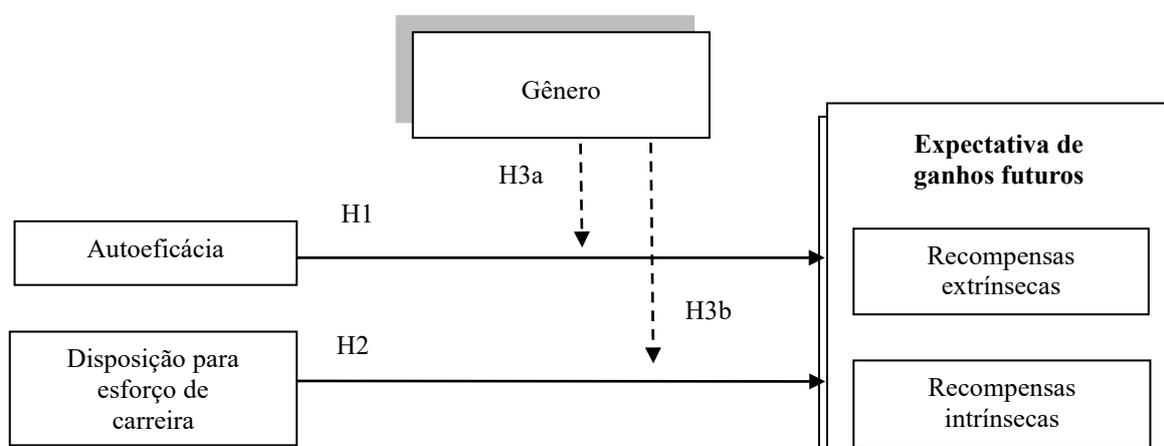
H3a: Há um efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia com a expectativa de ganhos futuros.

Durante décadas o trabalhador ideal era considerado o indivíduo que deixava em segundo plano a família e os objetivos pessoais para a dedicação prioritária ou integral ao trabalho. Mudanças na sociedade e no mercado de trabalho propõem a busca de um equilíbrio entre a vida pessoal e as atividades laborais (Coron & Garbe, 2023; Leslie *et al.*, 2012; Ruiz-Castro, 2012). A responsabilidade pela busca deste equilíbrio recai preferencialmente nas mulheres (Schweitzer *et al.*, 2011), com isso veem as expectativas de carreira reduzidas, embora os homens também possam ser impactados quando optam pelo papel de cuidadores, o que normalmente não é esperado dos mesmos (Coron & Garbe, 2023).

A carreira é formada por uma dualidade objetiva e subjetiva (Coron & Garbe, 2023). A objetiva foca o modo como as carreiras são observadas externamente, enquanto a subjetiva, influenciada pela objetiva, consiste na interpretação e reinterpretação das experiências no trabalho e das expectativas (Coron & Garbe, 2023; Spurk *et al.*, 2019). Geralmente as mulheres já esperam discriminação de gênero antes de entrarem no mercado de trabalho, o que abala a sua autoconfiança e as faz ter aspirações de carreira tímidas (Coron & Garbe, 2023; Wynn, 2017). Deste modo, supõe-se que:

H3b: Há um efeito moderador do gênero na relação do esforço de carreira com a expectativa de ganhos futuros.

Na Figura 1, ilustra-se o modelo conceitual da pesquisa e as hipóteses formuladas.



Nota: Seta pontilhada indica hipótese de efeito moderador.
Fonte: Elaboração própria.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Conforme evidenciado na Figura 1, duas hipóteses (H1, H2) postulam relações diretas e duas hipóteses (H3a, H3b) relação moderadora.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Respondentes da pesquisa

Uma *survey* foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos alunos de cursos de graduação da área de negócios de uma universidade federal da região sul do Brasil. Optou-se pelos cursos de Administração e de Ciências Contábeis pelo fato de estes estudantes geralmente realizarem estágios em empresas ou ingressarem no mercado de trabalho ainda nas primeiras fases do curso. A escolha de uma universidade federal para a realização da pesquisa decorre do fato de se supor que estas foram menos afetadas pela evasão dos alunos no período pós-pandemia de Covid-19, com isso se vislumbrou um maior número de respostas.

Para a coleta de dados, acessaram-se, no mês de junho de 2023, estudantes dos turnos matutino e noturno, da 1ª à 9ª fase de ambos os cursos, que totalizam aproximadamente 2.000 alunos. Obtiveram-se 203 respostas válidas, um tamanho de amostra adequado para a modelagem proposta (Pazetto *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2021). O poder estatístico da amostra foi determinado com a utilização do *software* G*Power, considerando o número de variáveis preditoras (autoeficácia, disposição para esforço de carreira, recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas), tamanho do efeito de $f^2=0,15$, nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$ (Faul *et al.*, 2009), que resultou em uma amostra mínima de 85 respostas. Isso sugere que o total de 203 respostas válidas é suficiente para testar o modelo.

3.2 Construtos e instrumento da pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de quatro construtos: autoeficácia, disposição para esforço de carreira, recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. Os dois últimos construtos representam a expectativa de ganhos futuros. Além disso, foi incluído como variável moderadora o gênero. O instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi elaborado com assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada ponto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Ao final do questionário, foram incluídas questões para identificação dos respondentes.

Autoeficácia foi mensurada com oito assertivas de Chen *et al.* (2001). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “serei capaz de atingir a maioria das metas que estabeleci para mim mesmo” e “diante de tarefas difíceis, tenho certeza de que as cumprirei”. Disposição para esforço de carreira foi mensurada com duas assertivas elaboradas com base no texto de Schweitzer *et al.* (2014). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para os seguintes itens: “estou disposto a prosseguir os estudos após a conclusão do curso de graduação atual para avançar na carreira” e “estou disposto a trabalhar muitas horas além do horário normal para avançar na carreira”.

Recompensas intrínsecas foram mensuradas com seis assertivas de Lyons (2003). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “fazer um trabalho que envolva criatividade e pensamento original” e “ter a capacidade de influenciar os resultados da organização”. Recompensas extrínsecas foram mensuradas com quatro assertivas de Twenge *et al.* (2010). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “Um trabalho que tem alto *status* e prestígio” e “um trabalho que a maioria das pessoas admira e respeita”.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), operacionalizada no *software* SmartPLS 3. Essa técnica é útil na ausência de normalidade multivariada dos dados e para modelagens de disposição exploratória (Hair *et al.*, 2017). É extensamente utilizada em pesquisas na área gerencial (Pazetto *et al.*, 2020) para testar a relação direta entre a variável independente e dependente e a relação destes elementos com a variável mediadora (interveniente), a qual pode não facilitar, facilitar parcial ou totalmente a relação (Hair *et al.*, 2017). Para a modelagem, foram utilizadas três ferramentas do *software* SmartPLS3: (i) o algoritmo PLS, para estimar os coeficientes de caminho; (ii) o *bootstrapping*, para avaliar a significância estatística dos caminhos; e (iii) o *blindfolding*, indicador de adequação do modelo pela relevância preditiva. A análise fatorial multigrupo foi utilizada para avaliar se as relações entre os construtos (coeficientes estruturais) variavam em função do gênero (Hair *et al.*, 2017).

Para mitigar o viés do método comum (*common method biases* – CMB), seguiram-se as seguintes recomendações de Podsakoff *et al.* (2003): (i) informou-se aos respondentes que não havia respostas certas ou erradas e pediu-se que as respostas fossem as mais fidedignas de sua percepção considerando a sua expectativa; (ii) assegurou-se o anonimato dos respondentes, uma vez que se garantiu a confidencialidade das informações e a análise consolidada dos dados coletados. Aplicou-se, ainda, o teste do viés do método comum (*Common Method Bias* – CMB), comumente utilizado em estudos de recorte transversal, no qual as respostas são coletadas em um mesmo período e por uma mesma fonte (Podsakoff *et al.*, 2003). Para examinar possíveis distorções de resposta, foi aplicado o teste *t* como forma de comparar as respostas das assertivas do estudo dos 10% primeiros com os 10% últimos respondentes, pressupondo o nível de significância de 5% (Mahama & Cheng, 2013). Constatou-se que não há diferenças significativas, o que indica que não há preocupação com o viés de não resposta.

4. Descrição e Análise dos Resultados

O perfil demográfico dos 203 respondentes da pesquisa realizada com estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Dados demográficos

Gênero	Quant.	%	Idade	Quant.	%
Feminino	100	50%	De 17 a 20 anos	76	37%
Masculino	102	50%	De 21 a 23 anos	75	37%
Prefero não responder	1	-	De 24 a 27 anos	42	21%
			Acima de 27 anos	10	5%
Total	203	100	Total	203	100
Cursos	Quant.	%	Vínculo trabalhista	Quant.	%
Administração	77	38%	CLT	100	49%
Ciências Contábeis	126	62%	Estágio	69	34%
			Não trabalha	34	17%
Total	203	100	Total	203	100
Fases	Quant.	%	Filhos	Quant.	%
1° a 3°	75	37%	Sim	8	4%
4° a 6°	79	39%	Não	195	96%
7° a 9°	49	24%			
Total	203	100	Total	203	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados demográficos dos respondentes demonstram certo equilíbrio no que concerne ao gênero e à prevalência de pessoas jovens, sendo que a maioria possui menos de 23 anos e apenas 4% dos respondentes têm filhos. Quanto ao curso de formação acadêmica, houve predomínio de respondentes do curso de Ciências Contábeis, e a maioria está nas fases iniciais ou na metade do curso. Na questão sobre vínculo empregatício, 49% dos estudantes estão atuando no mercado de trabalho no regime CLT, e 34% estão realizando estágio em empresas. Este perfil sugere que os respondentes reúnem as condições para responder o questionário.

4.1 Modelo de mensuração

Na modelagem de equações estruturais, a primeira etapa consistiu em analisar o modelo de mensuração e os eventuais ajustes necessários. Analisou-se a carga fatorial dos itens (todos reflexivos), a confiabilidade da consistência interna, a validade discriminante e convergente do modelo (Hair *et al.*, 2017). Testes de análise com elementos de primeira e segunda ordem foram feitos, sem que mudanças significativas tenham sido identificadas.

Tabela 2

Análise de caminhos – Geral

Construtos	Média	Desvio Padrão	α	CR	R ² Ajus	AVE	Fornell-Larcker/HTMT			
							1	2	3	4
1. AUTO	5,657	1,129	0,862	0,892	-	0,541	0,735	0,422	0,398	0,476
2. EC	5,143	1,729	0,488	0,756	-	0,624	0,242	0,790	0,271	0,330
3. RI	5,888	1,167	0,786	0,861	0,114	0,608	0,254	0,295	0,780	0,418
4. RE	6,116	1,040	0,810	0,859	0,171	0,507	0,403	0,223	0,376	0,712

Nota: Valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE e a diagonal esquerda inferior apresenta os valores das correlações. Por sua vez, a diagonal superior direita apresenta os valores de HTMT.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores do alfa de *Cronbach* são maiores ou próximos de 0,70, assim, atesta-se a confiabilidade do modelo e assegura-se que as respostas dos estudantes não apresentam vieses (Hair *et al.*, 2017). Entre os construtos, a autoeficácia apresentou o maior alfa de *Cronbach* (0,862), seguido de recompensas extrínsecas (0,810). Apesar da disposição para esforço de carreira estar abaixo do valor considerado satisfatório, os números encontrados são adequados. Possíveis razões para estes valores são o tamanho da amostra e o número de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2017).

A adequação das cargas fatoriais é observada, todas acima de 0,60 (menor carga = 0,6225) (Hair *et al.*, 2017). A confiabilidade da consistência interna é comprovada pelo *composite reliability* (CR), com valores entre 0,70 e 0,921 (Hair *et al.*, 2017). Atesta-se ainda validade convergente, pois todas as *average variance extracted* (AVE) são superiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2017). A correlação entre os construtos é inferior à raiz quadrada da AVE para o construto, o que indica validade discriminante (Hair *et al.*, 2017).

As recompensas extrínsecas apresentaram a maior média, o que corrobora estudos anteriores que apontaram alta relevância deste elemento nas expectativas de ganhos futuros. Mesmo o item com menor média, autoeficácia, apresentou valor alto, confirmando os achados literários que destacam a importância dos fatores psicológicos na expectância. No geral, a análise descritiva aponta que os respondentes apresentaram elevado grau de concordância em relação às variáveis investigadas, na escala de sete pontos todas estão acima de 5,143.

4.2 Modelo estrutural

No modelo estrutural, que evidencia os coeficientes de caminho, para análise das hipóteses da pesquisa, optou-se pela técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens (Hair *et al.*, 2017). Adotou-se como parâmetro 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Hair *et al.*, 2017). Procedeu-se à análise da relação direta entre as variáveis e, posteriormente, a análise de moderação.

A avaliação do modelo estrutural inicia pela análise de caminhos, com a relação estabelecida, Beta (β), *t-value*, *p-value* e decisão para cada hipótese. A análise dos elementos foi realizada por meio da técnica de primeira ordem. As relações propostas foram suportadas ao nível de significância de 5% ou 1%, conforme elucidado na Tabela 3.

Tabela 3

Modelo Estrutural – Geral

Painel 1 – Geral					
Hipóteses	Relação	Beta (β)	Valor t	Valor p	Decisão
H1	AUTO → RE	0,194	2,817	0,005***	Não rejeitar
	AUTO → RI	0,371	7,024	0,000***	
H2	EC → RE	0,248	3,270	0,001***	Não rejeitar
	EC → RI	0,134	1,761	0,078*	
Painel 2 - Gênero feminino					
H3a	AUTO → RE	0,270	2,410	0,016**	Não rejeitar
	AUTO → RI	0,439	5,437	0,000***	
H3b	EC → RE	0,100	0,799	0,424	Rejeitar
	EC → RI	0,133	0,788	0,431	
Painel 3 - Gênero masculino					
H3a	AUTO → RE	0,152	1,479	0,139	Rejeitar
	AUTO → RI	0,377	4,872	0,000***	Não rejeitar
H3b	EC → RE	0,351	3,529	0,000***	Não rejeitar
	EC → RI	0,096	0,875	0,381	Rejeitar

Nota: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Legenda: AUTO = Autoeficácia; RE = Recompensas extrínseca; RI = recompensas intrínsecas; EC = Esforço de carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizou-se a modelagem de equações estruturais multigrupos (Damásio, 2013). Para isso, foram testados modelos que dividiam o gênero dos respondentes (invariância configural), as cargas fatoriais (invariância métrica) e os *thresholds escalars* (invariância escalar). A análise multigrupos foi realizada pelo gênero feminino e masculino.

4.3 Discussão dos resultados

A H1, que postula influência positiva da autoeficácia na expectativa de ganhos futuros, foi suportada estatisticamente ($\beta=0,194$; $p<0,01$; $\beta=0,371$; $p<0,01$). Esse achado corrobora a literatura, de que a capacidade de efetuar mudanças na vida pessoal, devido às experiências, pode implicar mudanças que têm a capacidade de afetar outros domínios da vida destes indivíduos (Bandura, 1977; Bandura, 1982). Ela pode afetar a autoestima, orientação de objetivos para aprendizagem, motivação, necessidade de realização e consciência (Chen *et al.*, 2001; Chen *et al.*, 2001). Os indivíduos com alto nível de eficácia esperam ter sucesso em uma variedade de domínios de tarefas (Chen *et al.*, 2001).

A ampliação da autoeficácia altera a importância dos valores intrínsecos do trabalho, como as recompensas. Conforme novas experiências são vividas, maior tende a ser a importância atribuída (Krahn & Galambos, 2014). Na perspectiva psicológica, os resultados sugerem que o crédito dado a esses fatores se manifesta desde a graduação do indivíduo (Duarte & Lopes, 2018; Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Contudo corrobora-se a literatura sobre mudanças da nova geração *versus* gerações anteriores (Kupperschmidt, 2000; Savickas *et al.*, 2009). A preocupação com as recompensas financeiras até então estava em segundo plano na perspectiva futura dos jovens, enquanto atualmente recompensas financeiras e não financeiras são consideradas desde cedo. Conjectura-se que altos níveis de autoeficácia resultam em maior expectativa de recompensas financeiras e não financeiras (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer *et al.*, 2014).

A H2, que prevê influência positiva da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros foi suportada ($\beta=0,248$; $p<0,01$; $\beta=0,134$; $p<0,1$), pois há relação significativa com recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. O construto da disposição para esforço de carreira é centralizado na ampliação do número de horas de trabalho, sacrifícios de tempo para continuidade dos estudos, com a expectativa de ganhos futuros. Os resultados denotam que os estudantes estão dispostos a se esforçarem mais pela carreira, vislumbrando ganhos quantificáveis e financeiros, ao mesmo tempo, possuem uma inclinação para aspectos intrínsecos, que compreende a categoria de valores de trabalho voltada à satisfação de necessidades psicológicas inerentes ao trabalho, como prestígio e estima. O esforço de carreira focado nas recompensas extrínsecas está alinhado com estudos prévios (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010). Em contraste, para recompensas intrínsecas os achados parecem mais alinhados com estudos anteriores que encontraram evidências das expectativas inexatas dos jovens (Kuron *et al.*, 2015; Wendlandt & Rochlen, 2008).

A H3a, que prevê efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia com expectativa de ganhos futuros, foi suportada para o gênero feminino ($\beta=0,270$; $p<0,05$, $\beta=0,439$; $p<0,01$) e apenas parcialmente para o gênero masculino ($\beta=0,152$; $p>0,1$, $\beta=0,377$; $p<0,01$). A H3b, que prevê efeito moderador do gênero na relação da disposição para esforço de carreira com expectativa de ganhos futuros, não foi suportada para o gênero feminino ($\beta=0,100$; $p>0,1$, $\beta=0,133$; $p>0,1$; e parcialmente para o gênero masculino ($\beta=0,351$; $p<0,01$; $\beta=0,096$; $p>0,1$). Estudos anteriores demonstraram que as mulheres possuem níveis mais baixos de autoeficácia (Hogue *et al.*, 2010; Lenny, 1977; Twenge *et al.*, 2010), o que contrasta com os resultados encontrados nesta pesquisa.

Os valores de trabalho intrínsecos relativos às satisfações psicológicas inerentes ao trabalho, como trabalho interessante, desafiador, diversificado e com estimulação intelectual, estão associados a altos níveis de autoeficácia (Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Não obstante, a preocupação com esses aspectos tende a ser maior na juventude (18 a 22 anos), sendo que, após esse período, os elementos extrínsecos ganham maior importância (Kuron *et al.*, 2015). Diante disso, conjectura-se que a nova geração que está entrando no mercado trabalho se difere no que concerne à cognição, e que as mulheres hoje possuem maior autoestima e são capazes de reconhecer suas qualidades e seu empenho, visando, futuramente, obterem ganhos de natureza intrínseca e extrínseca.

Ao relacionar a disposição para esforço de carreira com as recompensas intrínsecas e extrínsecas das mulheres, os resultados mostram que não houve significância estatística para ambas as modalidades de recompensas. Estudos anteriores apontaram que as mulheres não se sentem confortáveis em estabelecer objetivos financeiros, e estão mais interessadas no equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, por considerarem fatores intrínsecos motivadores e fonte de ampliação da autoestima (Jackson *et al.*, 1992; Schweitzer *et al.*; 2011; Twenge *et al.*, 2010). Dessa maneira, as mulheres podem até sentir que não recebem um salário compatível com seu esforço, mas não podem sentir que estão sendo mal compensadas (Jackson *et al.*, 1992).

Ao relacionar a autoeficácia com as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos homens, os resultados corroboram com a literatura anterior. Presume-se que os homens têm maior autoeficácia por terem maior autoconfiança na sua cognição e nas suas habilidades (Joshi, 2014; Schweitzer *et al.*; 2011), o que impactaria nas recompensas intrínsecas e extrínsecas. No entanto, essa relação foi encontrada apenas com as recompensas intrínsecas, o que pode ser explicado talvez pela faixa etária dos respondentes (Desmarais & Curtis, 2001; Kuron *et al.*, 2015). Em contrapartida, Krahn e Galambos (2014) encontraram evidências de que jovens entre 18 e 25 anos experimentaram um aumento na importância dos valores extrínsecos do trabalho, o que difere dos achados do presente estudo.

Ao relacionar a disposição para esforço de carreira com as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos homens, o resultado é o oposto do observado para a autoeficácia. A disposição para esforço de carreira influencia nas recompensas extrínsecas. Estudos anteriores apontam evidências de que, no meio social, a ideia é que homens devam empenhar seu tempo em esforços voltados para o recebimento de um bom salário, de forma que eles não esperam ter as mesmas barreiras que as mulheres (Coron & Garbe, 2023; Desmarais & Curtis, 2001; Wynn, 2017). Conjectura-se que esse seja um possível argumento para a não significância observada para recompensas intrínsecas, apesar da maioria dos respondentes ser jovem, com prevalência das faixas etárias entre 17 e 23 anos.

5. Conclusões

O estudo investigou a influência da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros. Na análise multigrupos por gênero, para os respondentes do gênero feminino foi encontrada influência da autoeficácia nas recompensas intrínsecas e extrínsecas; já para o gênero masculino foi observada influência apenas nas recompensas intrínsecas. A influência da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros não apresentou significância para o gênero feminino, já para o gênero masculino influencia nas recompensas extrínsecas. Assim, conclui-se que parece haver maior compatibilidade da autoeficácia com a expectativa de ganhos futuros, na forma de recompensas intrínsecas. Disposição para esforço de carreira parece mais alinhada com expectativa de ganhos futuros, na forma de recompensas extrínsecas, porém, exige-se parcimônia nessa interpretação, uma vez que há diferenças de gênero no que diz respeito aos elementos que afetam os planos futuros dos estudantes.

Este estudo tem implicações para a literatura ao buscar estabelecer relações que não foram encontradas em pesquisas anteriores no que concerne às expectativas de estudantes universitários da área de negócios em termos de ganhos futuros e de fatores explicativos para as suas expectativas profissionais. Com isso, sinaliza um caminho para que futuros estudos sejam realizados visando à compreensão das mudanças nas expectativas desses jovens e ações que os consigam motivar (Brown & Lent, 2019) e o enalce do sucesso (Järnlström *et al.*, 2020). Esta pesquisa contribui, ainda, para a ampliação do fluxo da pesquisa que aborda sobre recompensas (Chenhall, 2003; Deci, Olafsen *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2010; Langfield-Smith, 1997; Obiageli *et al.*, 2015). Destaca-se, também, a contribuição dos achados que indicaram mudanças de padrões sociais quanto às prioridades de carreira e de ganhos.

Os resultados também trazem implicações práticas de diversas formas ao evidenciar que há uma relação significativa da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira nas expectativas de ganhos futuros, tanto de recompensas intrínsecas como de recompensas extrínsecas. No entanto, na análise multigrupos por gênero dos estudantes, há diferenças de expectativas entre gêneros. Para além da população investigada, estes achados podem ser úteis para gestores das organizações que potencialmente serão empregadoras destes estudantes, pois sinalizam os valores do trabalho, e que os mesmos moldam suas percepções, seus comportamentos e suas expectativas (Kuron *et al.*, 2015; Twenge, *et al.*, 2010). Semelhantemente, as instituições de ensino podem se beneficiar com a utilização dos resultados da pesquisa para tornar o processo de ensino aprendizagem mais interessante e útil aos estudantes. As limitações da pesquisa precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. O fato de a pesquisa ser transversal, as relações causais devem ser interpretadas com parcimônia. Assim, recomenda-se que outros métodos, como estudos de caso, entrevistas e estudos longitudinais, sejam utilizados em pesquisas futuras com propósito semelhante. Outra limitação decorre do modelo teórico proposto para essa pesquisa. Nesta perspectiva, estudos futuros podem analisar diferenças geracionais, além da comparação de barreiras e expectativas de gênero. Há outras taxonomias que poderiam ser utilizadas na proposição dos construtos e suas relações, portanto, estudos futuros podem investigar modelos com outras configurações. Por fim, as escolhas teóricas e metodológicas permitem recomendar que formas alternativas sejam propostas e testadas, para verificar se estas relações se confirmam.

Apêndice A. Construtos e instrumentos de pesquisa

Autoeficácia (Chen *et al.*, 2001)

1. Serei capaz de atingir a maioria das metas que estabeleci para mim mesmo.
2. Diante de tarefas difíceis, tenho certeza de que as cumprirei.
3. Em geral, acho que posso obter resultados que serão importantes para mim.
4. Acredito que posso ter sucesso máximo em qualquer coisa que me proponho a empreender.
5. Serei capaz de superar com sucesso muitos desafios.
6. Estou confiante de que posso desempenhar com eficácia muitas tarefas diferentes.
7. Comparado com outras pessoas, consigo realizar a maioria das tarefas muito bem.

Disposição para esforço de carreira (elaborado com base em Schweitzer *et al.*, 2014)

1. Estou disposto a prosseguir os estudos após a conclusão do curso de graduação atual para avançar na carreira.
2. Estou disposto a trabalhar muitas horas além do horário normal para avançar na carreira.

Recompensas intrínsecas (Lyons, 2003)

1. Fazer um trabalho que envolva criatividade e pensamento original.
2. Ter a capacidade de influenciar os resultados da organização.
3. Fazer um trabalho que seja intelectualmente estimulante.
4. Fazer um trabalho que você considera interessante, empolgante e envolvente.
5. Fazer um trabalho que você considera pessoalmente gratificante.
6. Fazer um trabalho que lhe permite usar as habilidades desenvolvidas por meio de sua educação e experiência.

Recompensas extrínsecas (Twenge *et al.*, 2010)

1. Um trabalho que tem alto status e prestígio.
2. Um trabalho que a maioria das pessoas admira e respeita.
3. Um trabalho que lhe dá a chance de ganhar muito dinheiro.
4. Um trabalho em que as chances de avanço e promoção são boas.

Referências

- Aguilera-Hermida, A. P. (2020). College students' use and acceptance of emergency online learning due to COVID-19. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100011. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100011>.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2019). Social cognitive career theory at 25: Progress in studying the domain satisfaction and career self-management models. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 563-578. <https://doi.org/10.1177/1069072719852736>.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 835. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.6.835>.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.
- Choi, B. Y., Park, H., Yang, E., Lee, S. K., Lee, Y., & Lee, S. M. (2012). Understanding career decision self-efficacy: A meta-analytic approach. *Journal of Career Development*, 39(5), 443-460. <https://doi.org/10.1177/0894845311398042>.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36, 145-157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.
- Coron, C., & Garbe, E. (2023). Deviation from the ideal worker norm and lower career success expectations: A “men's issue” too?. *Journal of Vocational Behavior*, 103892. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103892>.
- Damáσιο, B. F. (2013). Contribuições da análise fatorial confirmatória multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, 18, 211-220.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Desmarais, S., & Curtis, J. (2001). Gender and perceived income entitlement among full-time workers: Analyses for Canadian national samples, 1984 and 1994. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 157-168. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2303_2.

- Desmarais, S., & Curtis, J. (1997). Gender differences in pay histories and views on pay entitlement among university students. *Sex Roles*, 37(9/10), 623–642. <https://doi.org/10.1007/BF02936332>.
- De Vos, A., Akkermans, J., & Van der Heijden, B. (2019). From occupational choice to career crafting. In: Gunz, H., Lazrova, M., & Mayrhofer, W. (org.). *The Routledge companion to career studies* (pp. 128-142). London: Routledge.
- Duarte, H., & Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2017-0026>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229-246. <https://doi.org/10.1108/eb028974>.
- Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Heckert, T. M., Droste, H. E., Adams, P. J., Griffin, C. M., Roberts, L. L., Mueller, M. A., & Wallis, H. A. (2002). Gender differences in anticipated salary: Role of salary estimates for others, job characteristics, career paths, and job inputs. *Sex Roles*, 47, 139-151. <https://doi.org/10.1023/A:1021095005694>.
- Hogue, M., Dubois, C. L., & Fox-Cardamone, L. (2010). Gender differences in pay expectations: the roles of job intention and self-view. *Psychology of Women Quarterly*, 34(2), 215-227. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2010.01563.x>.
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 837-849. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0292>.
- Jackson, L. A., Gardner, P. D., & Sullivan, L. A. (1992), “Explaining gender differences in self-pay expectations: social comparison standards and perceptions of fair pay”, *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 651-663. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.5.651>.
- Järnlström, M., Brandt, T., & Rajala, A. (2020). The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 687-706. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2019-0357>.
- Joshi, A. (2014). By whom and when is women’s expertise recognized? The interactive effects of gender and education in science and engineering teams. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 202-239. <https://doi.org/10.1177/0001839214528331>.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>.
- Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>.

- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>.
- Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 32(3), 247-256. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.3.247>.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2).
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: a social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>.
- Lenney, E. (1977). Women's self confidence in achievement settings. *Psychological Bulletin*, 84(1), 1-13. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.84.1.1>.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>.
- Lyons, S. (2003). An exploration of generational values in life and at work. Doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon?. *Sex Roles*, 53, 763-778. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7740-4>.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work-life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63-77.
- Pazetto, C. F., Mannes, S., & Beuren, I. M. (2020). Influence of control systems and slack time on process innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200147>.
- Perrone, L., & Vickers, M. H. (2003). Life after graduation as a "very uncomfortable world": An Australian case study. *Education+ Training*, 45(2), 69-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00400910310464044>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I).

- Ruiz Castro, M. (2012). Time demands and gender roles: the case of a big four firm in Mexico. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 532-554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00606.x>.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>.
- Schweitzer, L., Lyons, S., Kuron, L., & Ng, E. (2014). The gender gap in pre-career salary expectations: a test of five explanations. *Career Development International*, 19(4), 404-425. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0161>.
- Schweitzer, L., Ng, E., Lyons, S., & Kuron, L. (2011). Exploring the career pipeline: gender differences in pre-career expectations. *Relations Industrielles*, 66(3), 422-444. <https://doi.org/10.7202/1006346ar>.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7(2), 112-137. <https://doi.org/10.1080/10413209508406961>.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>.
- Semprebon, E., Amaro, H. D., & Beuren, I. M. (2017) A influência da procrastinação no desempenho acadêmico e o papel moderador do senso de poder pessoal. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas / Education Policy Analysis Archives*, 25(20), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2545>.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Working papers* (960-977), Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Veras, R. M., Fernandez, C. C., Feitosa, C. C. M., & Fernandes, S. (2020). Perfil socioeconômico e expectativa de carreira dos estudantes de Medicina da Universidade Federal da Bahia. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 44. <https://doi.org/10.1590/1981-5271v44.2-20190208>.
- Wendlandt, N. M., & Rochlen, A. B. (2008). Addressing the college-to-work transition: Implications for university career counselors. *Journal of Career Development*, 35(2), 151-165. <https://doi.org/10.1177/0894845308325646>.
- Wynn, A. T. (2017). Gender, parenthood, and perceived chances of promotion. *Sociological Perspectives*, 60(4), 645-664. <https://doi.org/10.1177/0731121416672426>.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>.

Gerenciamento de impressão na pandemia de Covid-19: estudo em empresas do setor comercial listadas na [B]³

Francisca Keila dos Santos Oliveira

<http://orcid.org/0009-0004-6520-1580>

Natasha Freitas de Souza

<http://orcid.org/0009-0006-7974-6500>

Régis Barroso Silva

<http://orcid.org/0000-0002-3749-6199>

Resumo

Objetivo: Investigar a relação entre o período de pandemia provocada pela Covid-19 e o Gerenciamento de Impressão (GI) em fatos relevantes divulgados por empresas do setor comercial listadas na [B]³.

Método: Foram analisados os Fatos Relevantes divulgados entre 2017 e 2022 pelas empresas do setor “Comércio (Atacado e Varejo)” listadas na [B]³, totalizando uma amostra de 779 observações. Como proxy do GI, foi utilizado o tom anormal das palavras, comparando os períodos “anterior” e “durante” a Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) por meio de testes de correlação e regressão linear múltipla.

Resultados: Foi comprovada a inexistência de diferenças no GI “antes” e “durante” o período de ESPIN. Verificou-se correlação entre o GI e o tempo de fechamento das atividades econômicas. Estudos prévios indicam a existência de relação entre o tom e o porte das empresas, sinalizando que em companhias maiores adotem maior emprego de GI.

Contribuições: Esta pesquisa contribui para a literatura contábil ao propiciar estudo da relação entre a prática de GI e a crise econômica gerada pela ESPIN. Além disso, auxilia os usuários da informação contábil a melhor avaliar o processo de divulgação contábil no contexto de crise econômica, subsidiando a tomada de decisão.

Palavras-chave: gerenciamento de impressão; pandemia; Covid-19.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 26/5/2023. Pedido de revisão em 10/7/2023. Rodada 2: Resubmetido em 28/7/2023. Aceito em 30/9/2023 por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

A literatura contábil tem investigado o surgimento de práticas oportunistas no âmbito das narrativas contábeis (Beattie, 2014), também conhecidas como Gerenciamento de Impressão (GI). Os estudos sobre essa temática investigam, em geral, se as informações retratadas nas narrativas contábeis descrevem fatos verdadeiros ou se podem ter sido manipuladas para influenciar as percepções dos leitores de modo a exercer influência em suas decisões de investimento (Cen & Cai, 2013).

No âmbito da Contabilidade e das finanças, a literatura tem destacado o GI como uma intervenção proposital em divulgações financeiras com o objetivo de controlar a percepção de seus públicos de interesse (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999). Nesse contexto, Beattie (2014) ressalta que a discricionariedade dos gestores ao redigirem as narrativas dos relatórios contábeis possibilita a utilização de práticas de GI na divulgação das informações, as quais deveriam ser redigidas com simplicidade de linguagem para torná-las acessíveis ao maior número possível de usuários (Lang & Stice-Lawrence, 2015).

Estudos anteriores sobre o tema reforçam que os gestores utilizam tom otimista ao relatar o desempenho financeiro das empresas, pois os investidores reagem fortemente à linguagem divulgada nos relatórios contábil-financeiros (Li, 2011; Loughran & McDonald, 2011; Huang, Teoh & Zhang, 2014; Buchholz, Jaeschke, Lopatta & Maas (2018).

Dessa forma, podemos entender o GI como sendo uma manifestação do conflito de agência (Beattie, 2014). Assim sendo, quando há divergência de interesses entre gestores e acionistas, aqueles podem agir no sentido de maximizar sua própria utilidade, por meio da utilização de GI em narrativas de relatórios financeiros, uma vez que possuem autonomia de escolha das palavras, do discurso e da linguagem empregadas no processo de comunicação da empresa com suas partes interessadas. Cunha e Silva (2009) apontam a existência de relatórios em que essas narrativas não são escopo de auditoria independente, a exemplo do relatório “*Earning Release*”.

Situações assim são agravadas quando há impactos econômicos que ameaçam o desempenho das empresas. Nesse sentido, eventos marcados por elevados níveis de incerteza e risco podem causar danos às organizações. Crises como a causada pela pandemia de Covid-19 são capazes de promover um ambiente vulnerável e instável quanto aos aspectos não somente biológicos, como também econômicos e sociais (Câmara, Pinto, Silva & Gerhard, 2020), podendo influenciar diretamente no desempenho das organizações.

Ações governamentais como é o caso dos decretos que limitaram o funcionamento normal do mercado, incluindo o trânsito das pessoas, acabaram agravando as crises econômicas. Em virtude da Covid-19, o governo federal brasileiro, em fevereiro de 2020, por meio da Portaria de nº 188, declarou a Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN). Esse ato normativo decorre de situações que demandam o emprego urgente de medidas de prevenção, controle e contenção de riscos, danos e agravos à saúde pública. Entre muitas ações, a ESPIN determinou o fechamento de estabelecimentos não essenciais, o que provocou crises em diversos setores, gerando aumento do desemprego.

Os impactos da crise nas organizações tendem a provocar um menor crescimento, na medida em que podem indicar uma tendência, pelas companhias, a buscar por remuneração dos investimentos efetuados em ativos, em detrimento da expansão da participação de mercado (Dias, Silva & Silva, 2020). Nesse contexto, a Contabilidade assume o papel de auxiliar as organizações na elaboração e divulgação de informações aos seus diversos contratantes, tendo em vista que, em ambientes de incerteza e crise, podem ocorrer maiores níveis de assimetria informacional entre os agentes.

Não obstante, espera-se que as narrativas contábeis sejam elaboradas com um discurso neutro, claro e conciso, indicando baixos níveis de GI. Todavia, com o impacto causado pelas restrições impostas pela pandemia de Covid-19, pode haver mudança de comportamento na divulgação das empresas.

Beattie (2014) já destacou que a literatura sobre GI ainda não está bem estabelecida, embora possa ser vista integrando a reconhecida linha de pesquisa sobre o gerenciamento de resultados. A autora explica que, devido às limitações da tecnologia e dos *softwares* capazes de analisar conteúdo de forma automática, essas análises foram conduzidas manualmente por muito tempo.

Nesse contexto, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual o impacto do período de pandemia provocado pela Covid-19 sobre o gerenciamento de impressão nas empresas comerciais listadas na [B]³?**

Diante da discussão apresentada, a pesquisa tem como objetivo principal investigar a relação entre o período de pandemia provocada pela Covid-19 e o gerenciamento de impressão nos fatos relevantes divulgados pelas empresas listadas no setor comercial da [B]³.

Como forma de viabilizar o alcance do objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos: (i) analisar o sentimento textual empregado na divulgação por empresas do setor comercial listadas na bolsa de valores brasileira e (ii) estudar a existência de alterações no gerenciamento de impressão dessas empresas, comparando o período anterior à pandemia de Covid-19 com o período em que foi decretada Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN).

Para tanto, procedeu-se a realização de um estudo descritivo, empírico e de abordagem quantitativa no qual foram analisados os fatos relevantes divulgados pelas empresas que compõem o setor comercial, listadas na bolsa de valores brasileira. Entende-se que esses documentos podem ser uma importante ferramenta de comunicação entre a empresa e os usuários externos, dada a necessidade de divulgação de informações tempestivas para a tomada de decisão pelas partes interessadas. Logo, o resultado das ações de enfrentamento à Covid-19 rapidamente estaria refletido nesses demonstrativos.

Não obstante, importa destacar que o setor comercial é responsável por uma parcela representativa do Produto Interno Bruto (PIB), e sua representatividade vem aumentando no decorrer dos anos, inclusive seu valor adicionado apresentou maior crescimento do que os demais setores econômicos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2019). Vale ressaltar que, conforme divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU) através da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe [CEPAL] (2020), o setor comercial foi fortemente afetado pela pandemia, chegando a perder 1,4 milhão de empresas e 4 milhões de empregos formais nessas regiões.

Este estudo se justifica pela contribuição que oferece quanto à investigação acerca de como as empresas comerciais brasileiras reagiram, em termos de GI, no decorrer da crise provocada pela pandemia de Covid-19 e se as condições de mercado impostas pela ESPIN influenciaram na forma de divulgação através dos fatos relevantes. Os achados desta pesquisa são úteis para avaliar a adoção de narrativas com emprego de GI, investigando se o padrão de divulgação das empresas durante a pandemia se modificou em relação aos padrões de divulgação anteriores, de forma que tais diferenças possam estar atribuídas ao período de isolamento social. Os resultados obtidos por esta pesquisa são importantes para o estudo da Contabilidade Financeira dada a escassez de pesquisas sobre GI na literatura e, principalmente, porque os trabalhos que avaliam os impactos da pandemia na economia ainda não estão consolidados, sendo tema relevante e atual.

2. Fundamentação Teórica

Atualmente, muito tem-se falado de ações voltadas para comunicação corporativa com o objetivo de alavancar resultados a partir dos dados divulgados pelas organizações, porém, através dos canais de comunicação, é possível que as empresas adotem práticas de gerenciamento do discurso, a fim de obter controle interpretativo para o público externo assim como a organização de modo geral. Essas estratégias podem advir de propagandas corporativas, interação com a mídia, informações financeiras, relações não somente com empregados, mas também com o governo e a comunidade (Argenti, 1996; Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003).

Goffman (1959) destaca que o GI se expressa na tentativa de um indivíduo buscar estabelecer um propósito nas interações sociais, o qual dirigirá suas ações, buscando atender a expectativa do que se espera de cada um. Uma impressão pode ser definida como uma ideia, um sentimento ou uma opinião que um indivíduo tem sobre alguém ou algo. Portanto a comunicação corporativa é feita a partir de escolhas podendo ser proposital e oportunista (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Logo, essas ações de comunicação são implementadas para que possam atrair o olhar de seus interessados a fim de então transformá-los em recursos econômicos. Exemplo disso é quando as organizações entendem que precisam alavancar seus resultados e obter posição de destaque no mundo corporativo, pois tendem a adotar medidas socioambientais para ganhar credibilidade e construir uma imagem sólida. Tais medidas visam priorizar os interesses políticos que, por sua vez, são voltados para a obtenção de lucros (Bussler, Sausen, Baggio, Froemming & Fernandez, 2017).

Assim, diante do fato de que a organização possa ter algum pico de instabilidade relacionada à sua legitimidade já obtida em outrora, as organizações ficam mais propensas a aumentar suas divulgações. Com isso, podemos perceber que as organizações tendem a buscar a confecção dos seus relatórios corporativos enfatizando os aspectos positivos em detrimento aos negativos (Penteado, 2013).

O gerenciamento de impressão no âmbito organizacional versa sobre ações que influenciam de modo positivo na opinião de um grupo de pessoas em detrimento da organização como um todo (Mendonça & Andrade, 2003). De modo geral, as organizações precisam atrair de maneira assertiva o interesse de novos investidores e, para que isso aconteça, faz-se necessário discorrer sobre a real situação da organização e as ações realizadas por ela. Caso contrário, os investidores podem entrar em uma posição de desvantagem causada pela omissão, ou seja, pelo gerenciamento do real cenário da empresa.

Portanto o GI possibilita que as organizações influenciem nas percepções dos interessados, introduzindo um tom, ora positivo, ora negativo, relacionado às informações expostas em relatórios contábeis, que tendem a ser superestimado ou subestimado dos resultados financeiros bem como em divulgações menos regulamentadas (Brennan, Guillamon-Saorin & Pierce, 2009; Tan, Wang & Zhou, 2015).

Sobre esse aspecto em específico, Huang *et al.* (2014) identificaram que os gestores passam a utilizar uma linguagem mais otimista na apresentação dos seus resultados quando o desempenho financeiro das empresas é ruim, indicando a prática de ação oportunista.

Além disso, na prática, os documentos corporativos, como os relatórios anuais e de sustentabilidade, não passam por processo de auditoria e isso pode ser um cenário favorável para a adoção de gerenciamento de impressão organizacional (Penteado, 2013; Souza, 2013; Theiss, 2019). Contudo, a exposição dos fatos é recurso válido, o que facilita a análise da GI nas divulgações de informações financeiras, sociais e ambientais.

Sobretudo, Merkl-Davies e Brennan (2007) e Buchholz *et al.* (2018) citam que as narrativas contábeis tendem a enfatizar boas notícias em detrimento de más notícias, manipulando o discurso das demonstrações financeiras e interferindo, assim, nas percepções e decisões dos acionistas. Logo, acrescentam que essa comunicação contábil se dá a partir de documentos corporativos em que é necessário apresentar os seguintes aspectos: importância de levar tais informações ao público externo de maneira objetiva e transparente, além de realizar o tratamento das declarações de acordo com a sua própria agenda ou para confundir os usuários.

Assim, Sobreira, Silva, Garcia e Teodósio (2021) expõem que as demonstrações contábeis devem ser elaboradas de modo que sejam evidenciados os reflexos e os possíveis efeitos da crise de Covid-19 na organização. Entretanto os autores destacam que somente as informações de natureza quantitativa podem não ser suficientes para os diversos contratantes, principalmente em momentos de crise.

É por isso que a Contabilidade não deve se limitar apenas a divulgar números por intermédio de suas demonstrações, mas deve buscar explicar esses números e os possíveis riscos decorrentes de imprevistos, como é o caso da pandemia de Covid-19. Tais riscos podem incluir a redução de receitas, a falta de insumos, o não recebimento de clientes, a diminuição da capacidade de pagamento, entre outros, que devem ser retratados nos relatórios financeiros, a fim de ampliar a divulgação de informações, auxiliar os gestores no gerenciamento destes eventuais riscos, melhorar a capacidade informativa presente nos relatórios financeiros e diminuir os problemas informacionais entre os agentes contratantes.

Nesse ínterim, Silva (2020) investigou a relação entre a qualidade das informações contábeis e o GI encontrado nos relatórios de administração de companhias brasileiras no período de 2010 a 2018. Os resultados indicaram que as empresas com baixos níveis de qualidade em suas informações contábeis tendem a realizar mais GI, apresentando relatórios de administração com textos mais otimistas. Esses achados evidenciam que o GI pode ser utilizado para manipular a percepção dos usuários das demonstrações.

Em paralelo, Cabral, Pain, Souza e Bianchi (2021) analisaram a relação entre o GI da mensagem da administração presente nos Relatórios de Administração e o erro de previsão de analistas de 15 companhias abertas brasileiras, inscritas no Prêmio ABRASCA nos anos de 2016 a 2019, com dados disponíveis de previsão de analistas durante o referido período. Os achados revelaram que previsões pessimistas implicam tendência de um discurso mais neutro, ou de maior qualidade, na mensagem ao acionista.

Cavalheiro, Victor, Lerner e Grandó (2021) estudaram as características do gerenciamento de impressão por meio do uso de tom anormal nos relatórios de administração das companhias abertas listadas na [B]³ durante os anos de 2010 a 2017. Como achados, identificaram que, em empresas com menor desempenho financeiro, a probabilidade de se observar o uso de um tom anormal positivo é menor. Além disso, com base nos testes realizados, percebeu-se a existência de relação entre o porte das companhias e o GI.

Um possível fator que explica a escassez de pesquisas sobre o GI é a indisponibilidade de informações, pois não há bases de dados acessíveis que apresentem variáveis de GI, o que torna necessário coletar e processar os dados de forma manual, assim como já exposto por Adam, Tene, Cunha e Silva (2019).

Especificamente sobre o desempenho do setor do comércio, Silva (2018) destaca que este foi estimulado pelo aumento do consumo privado e absorve cerca de 20% da mão de obra atual, apesar dos empregos informais. É, portanto, um setor que se mostra mais sensível às variações econômicas, seja em termos de consumo ou de empregabilidade (Florêncio, Batista & Reis, 2020).

Diante do contexto desenhado para o estudo e considerando o modelo empregado nos estudos de Henry (2008) e Carlsson e Lamti (2015), além da crise econômica provocada pelos decretos governamentais de restrição das atividades, elegeu-se como hipótese da pesquisa que, (H1) o tom dos discursos empregados nos fatos relevantes durante o período de vigência da ESPIN é diferente do período anterior ao decreto de isolamento. Além disso, pode-se estabelecer também que (H2) o tempo de fechamento das atividades econômicas não essenciais afetou negativamente o tom empregado na divulgação através dos fatos relevantes.

3. Procedimentos Metodológicos

No que se refere à abrangência temporal, o estudo considera as mudanças na prática de GI ocorridas a partir do decreto, pelo governo brasileiro, da ESPIN, fruto dos impactos econômicos que podem ter atingido as empresas no geral. Desse modo, a pesquisa comparou os períodos em que o referido decreto esteve vigente de 4/2/2020 a 22/5/2022, com o mesmo espaço temporal imediatamente anterior ao evento pandêmico que impactou a economia mundial de 18/10/2017 à 3/2/2020.

Tendo em vista que os reflexos das medidas sanitárias acabaram trazendo excessivas mudanças nas atividades comerciais em geral, causadas pela necessidade de isolamento social e permanência apenas de serviços considerados essenciais, no decorrer do exercício social das companhias, este estudo optou por analisar a divulgação de fatos relevantes por tratar-se de uma comunicação rápida das companhias com o mercado e que certamente refletiria os impactos causados pela ESPIN.

Pesquisas anteriores envolvendo o levantamento de fatos relevantes já revelaram que esses documentos são de difícil compreensão pelos seus usuários (Silva & Fernandes, 2009) e que eles têm aumentado de volume com o decorrer do tempo (Espíndula & Costa, 2008) indicando que essa forma de comunicação com as partes interessadas merece investigação mais aprofundada, principalmente em relação ao discurso praticado pelos preparadores das demonstrações contábeis em relação ao emprego do GI.

Desse modo, a amostra da pesquisa compreendeu todas as companhias de capital aberto classificadas no setor de atividade denominado “Comércio (Atacado e Varejo)” listadas na [B]³ – Brasil, Bolsa e Balcão. Para seleção da amostra, levou-se em conta a representatividade econômica do setor no contexto nacional, conforme explicitado por Florêncio *et al.* (2020). Ao final, foram analisadas 47 empresas diferentes entre 2017 e 2022, totalizando 779 documentos divulgados, conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1

Amostra da pesquisa

Empresa	Antes da ESPIN			Durante a ESPIN			Total
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
AgroGalaxy Participações S.A					9	2	11
Allied Tecnologia S.A.					7	4	11
AMERICANAS S.A.		2	2	2	11	2	19
Cencosud Brasil Com. S.A.						1	1
Cia Brasileira de Distribuição		5	22	20	10	7	64
CM Hospitalar S.A.					13	7	20
D1000 Varejo Farma Part. S.A.				1		2	3
DIMED S.A. Distr. de Medic.	1	3	5	9	5		23
Empreend. Pague menos S.A.		4	1	5	5	1	16
Enjoei S.A.					4	1	5
Farmácia e Drogaria Nissei S.A.					1		1
General Shop. e Out. do BR. S.A.	1	8	11	2	4		26
Graziotin S.A.		2	2	9	5		18
Grupo SBF SA			5	10	1	2	18
Humberg Agribrasil S.A.					6	2	8

Empresa	Antes da ESPIN			Durante a ESPIN			Total
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Iguatemi Emp. de Sh. Centers S.A.		3	2	26	10	1	42
Infracommerce CXAAS S.A.					11	3	14
Intelbras S.A.					3	2	5
JHSF Malls S.A.		1	3	2	2		8
Kalunga S.A.					1		1
Livetech da Bahia Ind. Com. S/A.					7	6	13
Lojas Americanas S.A.		2	3	3	9		17
Lojas Le Biscuit S.A.						1	1
Lojas Quero-Quero S.A.					1	2	3
Lojas Renner S.A.		1	1	6	6	2	16
Magazine Luiza S.A.	1	1	15	3	6		26
Marisa Lojas S.A.		6	11	8	7	4	36
Mobly S.A.					1		1
Multiplus S.A.		10	6				16
Pet Center Com. e Part. S.A.				1	8	4	13
Privalia Brasil S.A.					4		4
Profarma Dist. Prod Farm. S.A.	1	1		3	2	4	11
Raia Drogasil S.A.		1	4	2	3	1	11
Raizen S.A.					7	3	10
Saraiva Liv. S.A. – em Rec. Jud.		3	3	1	13	3	23
SBF Com. de Prod. Esport. S.A.						1	1
Sendas Distribuidora S.A.				2	16	4	22
Smiles Fidelidade S.A.	2	9	10	15	13		49
Smiles S.A.	1						1
Technos S.A.		2	4	2	1	2	11
Trocafone S.A.						2	2
Unidas S.A.	2	4	4	1	4	2	17
Via S.A.		6	11	15	5		37
Vibra Energia S.A.		18	36	22	25	5	106
Vivara Participações S.A.				4	2	2	8
W2W E-commerce de Vinhos S.A.					3	1	4
Westwing Com. Varejista S.A.					5	1	6
Total	9	92	161	174	256	87	779

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários (2023).

Em termos de variáveis, a pesquisa buscou estudar o GI tomando como *proxy* o tom anormal das palavras nos fatos relevantes divulgados entre os anos de 2017 e 2022. Para o cálculo do tom nos relatórios foi necessária a contagem das palavras classificadas como negativas e positivas, tendo as mesmas sido definidas por meio de um dicionário de palavras proposto por Henry (2008), posteriormente complementada por Carlsson e Lamti (2015) e, adicionalmente, optou-se por incluir palavras-chave sobre o contexto de pandemia. As palavras incluídas encontram-se explicitadas no Quadro 1.

Quadro 1

Palavras-chave incluídas

Confinamento	Covid-19	Isolamento	OMS
Contágio	Doença	Letalidade	Pandemia
Coronavírus	Fechamento	Ministério da Saúde	Quarentena
Covid	Infecção	Mortalidade	Vacina

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para realização da contagem, foi utilizado o *software* MAXQDA12, possibilitando que todos os relatórios fossem inseridos no programa e analisados individualmente. O indicador de tom dos relatórios seguiu o esquema elaborado por Henry (2008) e proposto por meio da Equação 1.

$$TOM = \frac{N^{\circ} \text{ de Palavras Positivas} - N^{\circ} \text{ de Palavras Negativas}}{N^{\circ} \text{ de Palavras Positivas} + N^{\circ} \text{ de Palavras Negativas}} \quad (1)$$

A análise viabilizada por meio da Equação 1 resulta no indicador de tom que varia em uma escala com intervalo entre -1 e +1. Quando o resultado da equação é igual a 0, significa que há indícios de que o documento foi construído de forma neutra. Um resultado entre -1 e 0 sugere que foi utilizado um maior número de palavras negativas. Já, um resultado entre 0 e +1 sugere que foram usadas mais palavras positivas (Carlsson & Lamti, 2015).

Como a pesquisa se propõe a avaliar o impacto da ESPIN e a sua relação com o GI, foi considerada, também, a existência de uma variável *dummy* relacionada com o período de divulgação do fato relevante, ou seja, se “anterior” ou “durante” a vigência da ESPIN.

A análise estatística dos dados coletados foi realizada com a utilização de teste de diferença entre médias Kruskal-Wallis e Mann-Whitney. Já para estudar a capacidade explicativa do tempo da pandemia sobre o GI, foi realizado teste de regressão linear múltipla, tomando como variável explicativa o tom e como variáveis de controle o segmento, a quantidade de dias após fechamento, o tamanho da empresa e os dias em que os documentos foram publicados.

As variáveis de controle mencionadas foram adotadas neste estudo, porque possibilitam demonstrar como se deu o processo de evolução da crise em função do tempo de vigência do ESPIN utilizando o tempo de fechamento das atividades. O segmento foi adotado seguindo a mesma metodologia empregada por Cavalheiro *et al.* (2021).

Vale destacar que a mensuração do tamanho das empresas foi realizada tomando como *proxy* o valor total que consta no ativo do balanço patrimonial divulgado no ano de 2021, assim como empregado por Cabral *et al.* (2021). A escolha do referido ano ocorreu devido ao fato de ser o único relatório contábil que contemplasse um ano completo ainda dentro do período pandêmico. Todos os pontos abordados foram analisados comparando o período anterior à ESPIN com o período em que este esteve vigente no Brasil.

4. Resultados

Os dados foram tabulados em planilhas e exportados para um *software* estatístico no qual as análises foram realizadas adotando uma confiança de 95%. Foram calculadas as quantidades absolutas e percentuais dos tons antes e durante a vigência da ESPIN, as quais foram associadas usando o teste qui-quadrado de Pearson.

As médias e o desvio-padrão dos tons também foram calculados, submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e comparados por meio dos testes de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis/Dunn (dados não paramétricos). Os resultados dos testes de média estão representados na Tabela 2.

Pôde-se observar que o número de publicações de fatos relevantes apresentou um aumento significativo comparando o período anterior à pandemia ao período durante pandemia, aumentando de 273 documentos/período para 506 documentos/período, uma relação de aproximadamente 1,85 para 1,00 (Tabela 2).

Com relação ao número de documentos divulgados por segmento, a maioria esmagadora de fatos relevantes foi oriundo do ramo de exploração, refino e distribuição (n=57) seguido por viagem e entretenimento (n=40), e programas e serviços (n=39). Segmentos como bebidas, eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo, computadores e equipamentos não apresentaram divulgação de fato relevante no período pré-pandemia (Tabela 2).

Já no período durante, a maior parte dos documentos passou a ser vinculada ao ramo de medicamentos e outros produtos (n=76), produtos diversos (n=61) e alimentos (n=59). Segmentos de agricultura, produtos esportivos, programas e serviços e suprimentos de escritório e material escolar não tiveram divulgação notificada no período durante a vigência dos ESPIN (Tabela 2).

Do período anterior ao período durante o *lockdown* houve uma diferença significativa no perfil dos fatos relevantes ($p < 0,001$), apresentando os segmentos de agricultura, produtos esportivos, programas e serviços e suprimentos de escritório e material escolar reduções de 200% no número de documentos divulgados. Por outro lado, os segmentos de computadores e equipamentos e de bebidas apresentaram o maior aumento – de 500% e 400% respectivamente (Tabela 2).

O tom médio de antes da pandemia era de $+0.00 \pm 0.59$, não variando significativamente para o período durante a pandemia (-0.04 ± 0.56 , $p = 0,388$). O segmento de exploração de imóveis mostrou uma queda significativa no tom de suas notícias de $+0.25 \pm 0.55$ para -0.41 ± 0.43 do período pré para durante a pandemia ($p < 0,001$). Da mesma forma, produtos diversos ($+0.31 \pm 0.45$ para -0.03 ± 0.59 , $p = 0,029$) e tecidos, vestuário e calçados ($+0.33 \pm 0.60$ para -0.08 ± 0.69 , $p = 0,013$) também demonstraram queda no tom de suas notícias. Em contrapartida, apenas o ramo de incorporações demonstrou um aumento significativo do tom de suas notícias do período pré (-0.68 ± 0.14) para o período durante (-0.35 ± 0.14) a pandemia ($p = 0,029$) (Tabela 2).

Tabela 2

Teste de Média e Estatística Descritivas

	Período		p- Valor	Variação		Tom		p Valor ^b
	Antes 273 (35.0%)	Durante 506 (63.2%)*		Bruta	Relativa	Antes	Durante	
Número de notícias			<0.001	233	-15%	+0.00 ±0.59	-0.04 ±0.56	0,388
Classificação Setorial								
Acessórios	7 (36.8%)	12 (63.2%)*	<0.001	5	-29%	+0.24 ±0.50	-0.03 ±0.62	0,261
Agricultura	29 (100.0%)*	0 (0.0%)		-29	-200%	-	+0.08 ±0.52	-
Alimentos	28 (32.2%)	59 (67.8%)*		31	11%	-0.03 ±0.59	+0.17 ±0.43	0,093
Aluguel de carros	10 (58.8%)	7 (41.2%)		-3	-130%	+0.16 ±0.29	+0.27 ±0.28	0,695
Bebidas	0 (0.0%)	4 (100.0%)*		4	400%	-	+0.22 ±0.52	-
Computadores e Equipamentos	0 (0.0%)	5 (100.0%)*		5	500%	-	+0.00 ±0.43	-
Eletrodomésticos	35 (47.3%)	39 (52.7%)		4	-89%	+0.20 ±0.55	+0.05 ±0.47	0,197
Eletrodomésticos e Eq. de Áudio e Vídeo	0 (0.0%)	2 (100.0%)		2	200%	-	+0.00 ±1.41	-
Exploração de Imóveis	26 (38.2%)	42 (61.8%)		16	-38%	+0.25 ±0.55	-0.41 ±0.43	<0,001
Exploração, Refino e Distribuição	57 (53.8%)	49 (46.2%)		-8	-114%	-0.35 ±0.63	-0.14 ±0.59	0,074
Incorporações	4 (50.0%)	4 (50.0%)		0	-100%	-0.68 ±0.14	-0.35 ±0.14	0,029
Medicamentos e Outros Produtos	22 (22.4%)	76 (77.6%)*		54	145%	-0.16 ±0.34	-0.01 ±0.57	0,158
Produtos Diversos	20 (24.7%)	61 (75.3%)*		41	105%	+0.31 ±0.45	-0.03 ±0.59	0,029
Tecidos, Vestuário e Calçados	24 (32.4%)	50 (67.6%)		26	8%	+0.33 ±0.60	-0.08 ±0.69	0,013
Viagem e Entretenimento	40 (60.6%)	26 (39.4%)*		-14	-135%	-0.12 ±0.54	+0.05 ±0.42	0,477
Produtos Esportivos	1 (100.0%)	0 (0.0%)		-1	-200%	-0.62 ±0.00	-	-
Programas e Serviços	39 (100.0%)*	0 (0.0%)		-39	-200%	-0.09 ±0.54	-	-
Supr. Escritório e Material Escolar	1 (100.0%)	0 (0.0%)		-1	-200%	+0.45 ±0.00	-	-

* p<0,05, aTeste qui-quadrado (n, %); bTeste Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com base nos achados apresentados pela Tabela 2, pode-se inferir que, quando comparado o GI de todas as empresas que compõem o segmento “Comércio (Atacado e Varejo)” entre o período anterior e durante a vigência da ESPIN, não se percebem modificações estatisticamente significantes.

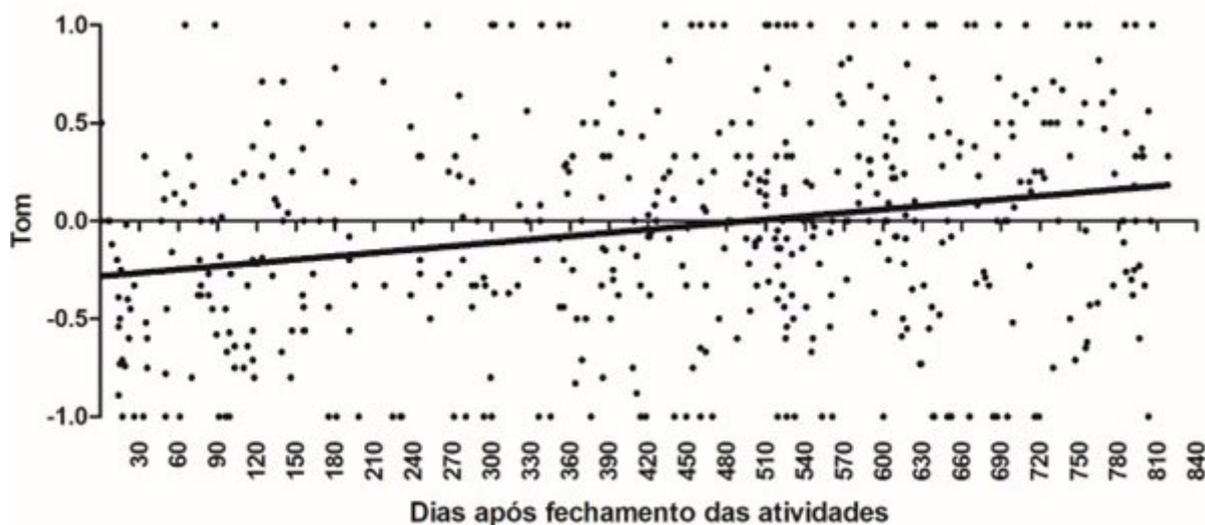
Alguns setores não tinham dados suficientes para serem analisados, como o de produtos esportivos e o de suprimentos de escritório e material escolar, além de outros que tiveram observações inferiores a 5. Diante do achado, optou-se por estratificar a amostra em questão utilizando como parâmetro a classificação dos segmentos divulgados pela B3, com o objetivo de avaliar o comportamento do GI de forma segregada, conforme Tabela 2.

Como resultado, constataram-se alterações significantes em alguns dos segmentos avaliados. Os ramos de “Exploração de Imóveis”, “Produtos e Serviços” e “Tecidos, Vestuário e Calçados”, por exemplo, apresentaram alteração relevante no GI se comparado o período da ESPIN com o mesmo período anterior ao decreto de isolamento (Tabela 2). Nesses segmentos, o tom do discurso divulgado nos fatos relevantes passou a ser mais pessimista no período da pandemia. Esse achado pode indicar que a crise provocada pela redução da atividade econômica afetou de forma direta alguns segmentos considerados não essenciais.

De forma oposta, ainda segundo a Tabela 2, o segmento de “Incorporações” apresentou mudanças significativas, mas desta vez indicando que o tom da divulgação através dos fatos relevantes melhorou com o surgimento da ESPIN. Esse resultado pode indicar que, no período de crise econômica, em que se priorizou a aquisição de itens básicos à sobrevivência, as empresas de incorporação tiveram oportunidades de mercado para aumentar os seus investimentos e ampliar os negócios, tendo em vista que ocorreu um crescimento do ramo imobiliário no país. Durante a pandemia, a mudança de estilo de vida das pessoas e a necessidade de se manter mais em casa fez com que houvesse maior investimento em moradia, refletindo na economia e no crescimento das empresas, favorecendo a divulgação em tom positivo.

É importante ressaltar que a diferença percebida no tom entre os segmentos que compõem o setor comercial analisado neste estudo pode estar relacionada com a forma como estes foram impactados pelas restrições da ESPIN.

Diante dos resultados preliminares apresentados, que apontaram para existência de relação entre a ESPIN e o GI para apenas alguns segmentos específicos, o estudo buscou avaliar o comportamento do tom empregado na divulgação através de fatos relevantes especificamente no período em que o decreto de isolamento esteve vigente no país. Para tanto, realizou-se o teste de correlação de Spearman, cujo resultado está ilustrado no Gráfico 1.



* $p < 0,001$, correlação de Spearman ($r = 0,239$, IC95% = 0,152 a 0,323).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Gráfico 1. Correlação entre variáveis de tom e o período de dias após o fechamento das atividades durante a vigência da ESPIN

Através do Gráfico 1, que indica a correlação linear entre o tom de divulgação das empresas e o tempo após o fechamento das atividades econômicas, podemos observar que, no início do período de vigência da ESPIN, o GI apontava para um discurso com tendência à negatividade. Com o passar dos dias, por volta de meados de junho de 2021 (480 dias após o início do decreto de isolamento social), percebe-se que o tom da divulgação dos fatos relevantes publicados passou a ser positivo, tornando-se otimista com o passar dos demais dias de vigência.

Vale ressaltar que os modelos de regressão linear são comumente utilizados a fim de prever o valor de uma variável baseado em outra, estimando coeficientes da equação linear, envolvendo uma (regressão linear simples) ou mais variáveis (regressão linear múltipla) independentes que melhor preveem o valor da variável dependente. Dessa forma, foi possível prever o momento a partir do qual o tom dos discursos se torna positivo e a partir de qual momento ele pode ser tornar 100% favorável.

Esse achado demonstra a capacidade de adaptação que o mercado adquiriu no decorrer da crise provocada pela necessidade de isolamento social e de fechamento das atividades econômicas não essenciais. Com o avanço da vacinação iniciada em janeiro de 2021, passou a ocorrer maior flexibilização das regras impostas pelo governo, o que pode ter provocado reação positiva no mercado e consequente divulgação otimista pelas empresas.

Prosseguindo com a análise dos dados e buscando entender com maior profundidade o comportamento da amostra de estudo, o tom do discurso foi avaliado também de forma segregada considerando o período de divulgação dos fatos relevantes, na tentativa de entender se haveria um padrão de comportamento quanto ao GI no ano ou no mês em que foram divulgados. Os achados estão demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3

Tom do discurso em função do período de divulgação

Período do mês	Tom		p-Valor ^a
	Antes	Durante	
1 ^a quinzena	0.03±0.56	-0.05±0.53	0,115
2 ^a quinzena	-0.03±0.62	-0.03±0.58	0,860
p-Valor^a	0,212	0,686	
Mês			
Janeiro	-0.11±0.80	0.02±0.54	0,635
Fevereiro	0.08±0.53	0.12±0.60	0,474
Março	-0.01±0.53	-0.17±0.55	0,169
Abril	-0.12±0.56	-0.11±0.50	0,880
Maio	-0.02±0.52	0.06±0.55	0,648
Junho	0.22±0.57	-0.23±0.56*	0,004
Julho	0.03±0.73	0.09±0.41	0,762
Agosto	-0.10±0.61	-0.10±0.54	0,973
Setembro	0.03±0.64	0.03±0.62	0,679
Outubro	0.01±0.65	0.07±0.55	0,602
Novembro	0.04±0.56	-0.02±0.50	0,670
Dezembro	-0.09±0.49	-0.07±0.67	0,984
p-Valor^b	0,822	0,028	
Semestre			
1 ^o semestre	0.01±0.60	-0.06±0.56	0,194
2 ^o semestre	-0.02±0.59	-0.01±0.55	0,896
p-Valor^a	0,510	0,337	

*p<0,05 versus demais grupos; aTeste Mann-Whitney; bTeste Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Mediante os resultados da Tabela 3, pode-se inferir que, quando comparado com o GI antes e durante o isolamento social, não houve modificações no padrão de divulgação entre a quinzena do mês em que ocorreu a publicação do fato relevante, assim como no semestre do ano em que tal divulgação ocorreu. Já em termos de mês, nota-se que em junho ocorreu uma piora no tom de divulgação.

Adicionalmente, com o intuito de avaliar a capacidade explicativa do período de isolamento social com o GI nos fatos relevantes divulgados pelas companhias estudadas, os dados foram correlacionados com o período durante a pandemia e todas as variáveis foram submetidas a modelo de regressão linear múltipla (análise multivariada). O resultado do teste encontra-se demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4

Regressão linear

		β ajustado (IC95%)
	Tom	
Segmento	0.700	-0.019 (-0.013 a 0.009)
Dias após fechamento	*<0.001	0.245 (0.038 a 0.709)
Porte da Empresa (total do ativo)	*0.030	0.105 (0.028 a 0.541)
Dia do mês	0.489	0.030 (-0.003 a 0.007)
Mês	0.954	-0.003 (-0.015 a 0.014)

*p<0,05, regressão

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com os achados da Tabela 4, é possível observar que o tempo após o fechamento da economia (vigência da ESPIN) e o porte da empresa mostraram colinearidade com o tom. Esse comportamento ocorre independentemente das variáveis “segmento”, “dia do mês” e “mês”. Considerando o β ajustado positivo em ambos os casos de significância, pode-se inferir que quanto mais tempo após o fechamento maior o tom do discurso e quanto maior o tamanho da empresa maior o emprego de tom positivo na divulgação.

Pode-se perceber que empresas de maior porte acabam empregando maior GI no contexto da amostra estudada, o que corrobora os achados de Huang *et al.* (2014), Cabral *et al.* (2021) e Cavalheiro *et al.* (2021). Vale ressaltar que os achados podem estar relacionados com a queda no desempenho financeiro das empresas analisadas. O estudo de Cavalheiro *et al.* (2021) aponta que, nas empresas com menor desempenho financeiro, a probabilidade de se observar o uso de um tom anormal positivo é menor. Ou seja, os reflexos da crise gerada pelo período de *lockdown* podem ter provocado queda no desempenho financeiro, refletindo-se na divulgação de um discurso com tom negativo pelas empresas.

Um total de 47 empresas foram avaliadas neste estudo e o tom predominante encontrado nas divulgações foi positivo (n=34, 71,7%), enquanto apenas 13 apresentaram tons predominantemente negativos (28,3%). O segmento das empresas modificou significativamente esse perfil (p=0,049) com empresas de agricultura, alimentos e bebidas, aluguel de carros, viagens e entretenimento, acessórios, eletrodomésticos e equipamentos, apresentando tons predominantemente positivos; já os segmentos de incorporações, exploração, refino e distribuição, medicamentos e outros produtos, produtos diversos e programas e serviços, predominantemente negativos (Tabela 5).

Tabela 5

Avaliação do tom do discurso predominante de cada empresa

	Tom predominante da empresa		p-
	Negativo	Positivo	Valor
Segmento			
Acessórios	0(0.0%)	2(6.1%)	0,356
Agricultura	0(0.0%)	3(9.1%)	
Alimentos	0(0.0%)	3(9.1%)	
Aluguel de carros	0(0.0%)	1(3.0%)	
Bebidas	0(0.0%)	1(3.0%)	
Computadores e Equipamentos	0(0.0%)	1(3.0%)	
Eletrrodomésticos	0(0.0%)	3(9.1%)	
Eletrrodomésticos e Equipamentos de Áudio e Vídeo	0(0.0%)	1(3.0%)	
Exploração de Imóveis	1(7.7%)	1(3.0%)	
Exploração. Refino e Distribuição	1(7.7%)	0(0.0%)	
Incorporações	1(7.7%)	0(0.0%)	
Medicamentos e Outros Produtos	4(30.8%)	4(12.1%)	
Produtos Diversos	2(15.4%)	4(12.1%)	
Produtos Esportivos	1(7.7%)	0(0.0%)	
Programas e Serviços	2(15.4%)	3(9.1%)	
Tecidos. Vestuário e Calçados	1(7.7%)	3(9.1%)	
Viagem e Entretenimento	0(0.0%)	3(9.1%)	
Segmento			
Exploração de imóveis	1(7.7%)	1(3.0%)	0,049
Agricultura, alimentos e bebidas	0(0.0%)	7(21.2%)*	
Aluguel de carros, viagens e entretenimento	0(0.0%)	4(12.1%)*	
Acessórios, eletrrodomésticos e equipamentos	0(0.0%)	7(21.2%)*	
Incorporações, exploração, refino e distribuição	2(15.4%)*	0(0.0%)	
Medicamentos e outros produtos	4(30.8%)*	4(12.1%)	
Produtos diversos	3(23.1%)*	4(12.1%)	
Programas e serviços	2(15.4%)*	3(9.1%)	
Tecidos, vestuário e calçados	1(7.7%)	3(9.1%)	
Total ativo	5720241±8876734	13796138±21558815	
	34	558815	0,200

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Tendo em vista que foi verificada uma alteração no tom no início da vacinação, em janeiro de 2021, esse período foi analisado separadamente. Pode-se observar que, após janeiro de 2021, houve aumento da quantidade de fatos relevantes dos segmentos de agricultura, alimentos e bebidas, medicamentos e outros produtos, produtos diversos, programas e serviços e redução de fatos relevantes de empresas do segmento de exploração de imóveis, aluguel de carros, viagens e entretenimento, acessórios, eletrrodomésticos e equipamentos e incorporações, exploração, refino e distribuição ($p < 0,001$). O tom médio dessas divulgações foi significativamente maior nesse período ($p = 0,004$) e o total do ativo das empresas que divulgaram fatos relevantes nesse período foi substancialmente menor ($p = 0,021$) (Tabela 6).

Tabela 5

Avaliação do período de modificação do comportamento de tom de notícias (janeiro de 2021)

Tom	Período (Janeiro 2021)		
	Antes	Depois	
	-0,08±0,58	0,04±0,55	0,004
Segmento			
Exploração de imóveis	51(11.6%)	17(5.0%)	<0,001
Agricultura, alimentos e bebidas	49(11.1%)	71(21.0%)*	
Aluguel de carros, viagens e entretenimento	66(15.0%)*	17(5.0%)	
Acessórios, eletrodomésticos e equipamentos	64(14.5%)*	36(10.7%)	
Incorporações, exploração, refino e distribuição	84(19.0%)*	30(8.9%)	
Medicamentos e outros produtos	43(9.8%)	55(16.3%)*	
Produtos diversos	37(8.4%)	46(13.6%)*	
Programas e serviços	1(0.2%)	38(11.2%)*	
Tecidos, vestuário e calçados	46(10.4%)*	28(8.3%)	
Quinzena			
1ª quinzena	198(44.9%)	170(50.3%)	0,135
2ª quinzena	243(55.1%)	168(49.7%)	
Trimestre			
1	107(24.3%)	92(27.2%)	0,228
2	113(25.6%)	91(26.9%)	
3	103(23.4%)	86(25.4%)	
4	118(26.8%)	69(20.4%)	
Semestre			
1º semestre	220(49.9%)	183(54.1%)	0,239
2º semestre	221(50.1%)	155(45.9%)	
Total ativos	20102179±17689161	16824255±21800593	0,021

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quando apenas empresas que publicizaram fatos relevantes antes e depois são avaliadas, percebe-se que houve uma redução significativa do tom nos documentos de 0.00 ± 0.60 para -0.10 ± 0.58 do período de antes para durante a pandemia ($p=0.029$), sugerindo que a ausência de diferença entre períodos encontrada previamente se deu pela inserção de documentos de tons positivos por empresas que não tinham divulgado informações anteriormente.

Considerando o período de pandemia, identifica-se que o tempo é um fator explicativo para o tom dos fatos relevantes. Dessa forma, não se pode perceber mudança estatisticamente significativa no GI quando comparados os períodos “antes” e “durante” a vigência da ESPIN. Todavia, no decorrer da vigência do decreto, há de se reconhecer que ocorreu considerável mudança no GI, que passou de um tom negativo no início do isolamento social, para um tom mais otimista com o passar do tempo e o surgimento de tratamentos para controle da Covid-19.

5. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo geral analisar a existência de mudanças na prática de GI pelas empresas em decorrência da crise causada pela pandemia de Covid-19, com o foco no período de vigência do decreto de ESPIN. A então pesquisa utilizou dados extraídos dos fatos relevantes divulgados pelas empresas do setor Comércio listadas na [B]³, aplicando-se testes de correlação e regressão linear múltipla para identificar a relação do GI com o período de vigência do decreto de fechamento das atividades não essenciais.

Ao avaliar o setor comercial como um todo, os resultados obtidos não permitiram identificar a existência de relação estatisticamente significativa quando se comparou o GI “antes” e “durante” o período de vigência do decreto. Contudo, ao seccionar o setor em segmentos menores, foi possível identificar diferenças relevantes em alguns deles. O isolamento imposto pelo decreto, resultando em um fechamento do comércio e, conseqüentemente, a suspensão de algumas atividades pode ter influenciado nessas diferenças.

Adicionalmente, ao explorar o GI especificamente no período de vigência da ESPIN, constatou-se que o tom passou, gradualmente, de um indicador negativo para um cenário de indicador positivo quanto maior o tempo decorrido de vigência do decreto. Finalmente, visando complementar a análise da pesquisa, foi possível entender que as empresas de maior porte empregaram maior GI, corroborando achados de estudos anteriores, como os realizados por Cabral *et al.* (2021) e Cavalheiro *et al.* (2021) e que, no modelo proposto para este estudo, o período de vigência do decreto de ESPIN explica o GI.

Esse achado demonstra a capacidade de adaptação do mercado durante o período de crise desencadeada pelo fechamento das atividades. O discurso divulgado em fatos relevantes passou a ter um tom otimista com o decorrer dos dias, possivelmente motivado pelo avanço da vacinação e pela flexibilização para reabertura das empresas. Pressupomos que esta pesquisa contribua para entender melhor como se comporta o GI, de forma a auxiliar pesquisadores sobre o tema, profissionais da contabilidade em geral e os *stakeholders* da informação, uma vez que o maior entendimento acerca do assunto pelas partes os leva a uma interpretação mais cética, bem como incentiva as organizações no aprimoramento do processo interno contábil e a divulgação das informações de forma clara, transparente e evitando manipulações. Desse modo, almeja-se que pesquisas assim guiem a uma Contabilidade mais responsável e precisa.

Por fim, é válido destacar que a análise proposta nesta pesquisa considerou um setor específico de tal forma que generalizar os seus achados requer atenção especial. Propõe-se, ainda, a realização de novas pesquisas visando aumentar o entendimento sobre o assunto, contemplando um número maior de setores e incluindo como variável para testes futuros o número de óbitos registrados no período.

Referências

- Adam, C., Tene, J. K., Cunha, P. R. & Silva, A. (2019, junho). Influência dos traços de personalidade no gerenciamento de impressão da divulgação da informação contábil. In *Anais do 13º Congresso Anpcont*, São Paulo, SP.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management communication quarterly*, 10(1), 73-97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
- Beattie, V. (2014). Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods and a research framework. *The British Accounting Review*, 46(2), 111-134. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.001>
- Brennan, N. M., Guillamon-Saorin, E. & Pierce, A. (2009). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(5), 789-832. <https://doi.org/10.1108/09513570910966379>
- Buchholz, F., Jaeschke, R., Lopatta, K. & Maas K. (2018). The use of optimistic tone by narcissistic CEOs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 531-562. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2015-2292>
- Bussler, N. R. C., Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Froemming, L. M. S., & Fernandez, S. B. V. (2017). Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(8), 91-108. <https://doi.org/10.5902/2359043227199>
- Cabral, P. H. D., Pain, P., Souza, R. B. L. & Bianchi, M. (2021). Relação da Previsão de Analistas Financeiros com o Gerenciamento de Impressão. In *Anais do 21º USP International Conference In Accounting*, São Paulo, SP.
- Câmara, S. F., Pinto, F. R., Silva, F. R. & Gerhard, F. (2020). Vulnerabilidade Socioeconômica à Covid-19 em Municípios do Ceará. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 1037-1051. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200133>
- Carlsson, S. & Lamti, R. (2015). *Tone management and earnings management: a UK evidence of abnormal tone in CEO letters and abnormal accruals*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Gotemburgo, Gotemburgo, Suécia.
- Cavalheiro, M. O., Victor, F. G., Lerner, A. F. & Grando, R. M. (2021). Gerenciamento de impressão nas companhias abertas listadas na Brasil, bolsa, balcão [B]³: o uso do tom anormal nos relatórios de administração. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 18(3), 184-211. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2453>
- Cen, Z. & Cai, R. (2013). 'Impression management' in Chinese corporations: a study of chairperson's statements from the most and least profitable Chinese companies. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 490-505. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.811825>
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación*. Recuperado em 19 julho, 2023, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- Cunha, R. K. C. & Silva, C. A. T. (2009). Análise da facilidade de leitura das Demonstrações contábeis das empresas brasileiras: uma investigação do gerenciamento de impressões nas narrativas contábeis. In *Anais do 9º Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP.
- Dias, A. T., Silva, J. T. M. & Silva, W. A. C. (2020). Análise dos efeitos da rivalidade e do dinamismo na posição competitiva da firma. *Brazilian Business Review*, 17(4), 362-380. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.4.1>

- Espíndula, R. P. & Costa, P. S. (2008). Análise da influência da publicação e da legibilidade dos atos ou fatos relevantes no preço da ação das empresas brasileiras de capital aberto no período de 2002 a 2006. *Revista Horizonte Científico*, 1(1), 1-21.
- Florêncio, W., Batista, F. F. & Reis, C. Q. (2020). Governança Corporativa e desempenhos das ações de empresas do setor comercial em ambiente de crise econômica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 19. <https://doi.org/10.16930/2237-766220202977>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday Anchor Books.
- Henry, E. (2008). Are investors influenced by how earnings press releases are written? *Journal of Business Communication*, 45(4), 363-407.
- Huang, X., Teoh, S.H. & Zhang, Y. (2014). Tone management. *Accounting Review*, 89(3), 1083-1113. <https://doi.org/10.2308/accr-50684>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Em 2017, PIB cresce 1,3% e chega a R\$ 6,583 trilhões*. Rio de Janeiro: Estatísticas Econômicas.
- Lang, M. & Stice-Lawrence, L. (2015). Textual analysis and international financial reporting: Large sample evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 60(2-3), 110-135. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.09.002>
- Li, F. (2011). Textual analysis of corporate disclosures: a survey of the literature. *Journal of Accounting Literature*, 29(1), 143-165.
- Loughran, T. & McDonald, B. (2011). When is a liability not a liability? Textual analysis, dictionaries, and 10-Ks. *Journal of Finance*, 66(1), 35-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01625.x>
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mendonça, J. R. & Amantino-de-Andrade, J. (2003) Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de administração de empresas*, 43(1), 1-13. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000100005>.
- Merkel-Davies, D. & Brennan, N. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116-194.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L. & Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies*, 7(1), 108.
- Penteado, I. A. M. (2013). *Gerenciamento de impressão em relatórios de sustentabilidade no Brasil: Uma análise do uso de gráficos* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.
- Silva, C. A. (2018). *Breve panorama sobre o setor de comércio no Brasil*. Recuperado de: <https://economiasdeservicos.com/2018/06/12/breve-panorama-sobre-o-setor-de-comercio-no-brasil/>.
- Silva, C. A. T. & Fernandes, J. L. T. (2009). Legibilidade dos fatos relevantes no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica*, 3(1), 142-159.
- Silva, V. M. (2020). *Gerenciamento de Impressão e Qualidade das Informações Contábeis: Análise das Empresas Listadas na B3*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.
- Sobreira, K. R., Silva, A. M., Garcia, E. A. & Teodósio, I. R. M. (2021). Reflexos da Pandemia do Coronavírus para a Contabilidade à Luz da Teoria Contratual da Firma. In *Anais do 21º USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP.

- Souza, A. C. (2013). *Gerenciamento de impressão no Brasil: uma análise das mensagens dos presidentes publicadas nos relatórios anuais*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Tan, H., Wang, E. Y. & Zhou, B. (2015). How Does Readability Influence Investors' Judgments? Consistency of Benchmark Performance Matters. *The Accounting Review*, 90(1), 371–393. <https://doi.org/10.2308/accr-50857>.
- Theiss, V. (2019). *Alinhamento entre as racionalidades da teoria da atribuição e da legitimidade no gerenciamento de impressão: Uma análise das narrativas contábeis da Samarco Mineração S.A.* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Rodada 1: Recebido em 26/5/2023. Pedido de revisão em 10/7/2023. Rodada 2: Resubmetido em 28/7/2023. Aceito em 30/9/2023 por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em XX/XX/23. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

A Eficiência Operacional e o Crescimento do Cooperativismo de Crédito no Brasil

Gutemberg Leonel Pereira

<https://orcid.org/0000-0003-4626-4557>

Silvania Neris Nossa

<https://orcid.org/0000-0001-8087-109X>

Bruno Funchal

<https://orcid.org/0000-0002-8534-3437>

Gercione Dionízio Silva

<https://orcid.org/0000-0002-3649-1767>

Resumo

Objetivo: analisar se o crescimento do cooperativismo de crédito entre os anos de 2012 e 2020 foi influenciado pela eficiência operacional.

Método: foram analisadas empiricamente 355 cooperativas vinculadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Utilizou-se uma modelagem de análise, inicialmente, com a aplicação da metodologia Data Envelopment Analysis (DEA) para a obtenção dos scores de eficiência e, posteriormente, uma análise de regressão em dois estágios com dados em painel. Foram utilizados controles relacionados à quantidade de pontos de atendimento, ao tempo de existência (idade), à capitalização, ao provisionamento e à estrutura financeira das cooperativas.

Resultados: dentre as cooperativas, verificou-se um score de eficiência DEA com mediana de 0,52, o que indica uma relevante presença de ineficiência das unidades analisadas. Os resultados da análise de regressão mostram que o nível de eficiência operacional das cooperativas apresenta relação positiva com o crescimento do cooperativismo de crédito brasileiro.

Contribuição teórica e prática: foi encontrada na literatura evidência empírica sobre a eficiência, mas não sobre a relação da eficiência operacional das cooperativas com o crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil. A partir dos resultados encontrados, a tomada de decisão dos gestores de cooperativas sobre a eficiência operacional e o crescimento das cooperativas tem mais subsídios.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito; Eficiência; Crescimento e Análise Envoltória de Dados

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 5/4/2023. Pedido de revisão em 7/6/2023. Rodada 2: Resubmetido em 4/7/2023. Pedido de revisão em: 18/8/2023. Rodada 3: Resubmetido em: 28/8/2023. Aceito em 28/8/2023 por Vinícius Gomes Martins, Doutor (Editor assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

Segundo McKillop e Wilson (2011), as cooperativas de crédito são instituições financeiras que objetivam, principalmente, aceitar depósitos e conceder crédito aos seus associados. Conforme afirmaram Goddard et al. (2002), a principal força das cooperativas de crédito está no apelo de sua filosofia e objetivos para uma ampla gama de pessoas que desejam alcançar, de forma coletiva, uma maior autossuficiência na condução de seus assuntos financeiros.

Dados do *World Council of Credit Unions* (WOCCU – Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, em tradução livre) revelam que, entre os anos de 1999 e 2020, o cooperativismo de crédito, em âmbito global, conquistou um crescimento nominal de 137,1% de ativos sob gestão, partindo de US\$ 1,353 trilhão em 1999 para US\$ 3,208 trilhões em 2020 (WOCCU, 2020).

Ao analisar a evolução do cooperativismo de crédito nos Estados Unidos da América (EUA), país com maior representatividade no segmento, verificou-se também um significativo crescimento (Wheelock & Wilson, 2013). Isso porque os ativos totais médios ajustados pela inflação, entre 1985 e 2006, apresentaram um crescimento de mais 600% (Wheelock & Wilson, 2013). Já em 2020, a participação do cooperativismo de crédito nos EUA representava cerca de 10% dos depósitos daquele país, com um volume de US\$ 1,87 trilhão em ativos totais e mais de 123 milhões de membros associados (Nguyen et al., 2022).

No caso do Brasil, nos últimos anos, tem-se observado um movimento semelhante nos principais números do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) (Banco Central do Brasil [Bacen], 2020). O país, inclusive, manteve a sua trajetória de crescimento superior à média dos demais agentes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), mesmo em 2020, um ano desafiador e marcado para a história, notadamente, em função da crise da Covid-19 (Bacen, 2020).

Nesse contexto, ao considerar o ano de 2012 como ponto de partida da série histórica de registros do SNCC publicados pelo Bacen, destaca-se a variação de 389,2% nos ativos totais das cooperativas de crédito até o ano de 2020 (Bacen, 2020). Estes partiram de R\$ 76 bilhões em 2012 para R\$ 371,8 bilhões em 2020; portanto, trata-se de um crescimento representado, principalmente, pela carteira de crédito, com uma variação de 355,5% no mesmo período (Bacen, 2020). Esses números indicam que há demanda no mercado por instituições financeiras. No que se refere ao quantitativo de cooperativas de crédito em atividade, observou-se movimento contrário, uma vez que se apurou uma redução líquida de 364 unidades: em 2012 existiam 1.211 unidades, contra 847 em 2020 (Bacen, 2020). Segundo destacado pelo próprio Bacen (2020), essa tendência de redução de quantidade de cooperativas de crédito é resultado de um processo de incorporação apurado há alguns anos no segmento cooperativista; a iniciativa teve como objetivo a busca por ganhos de escala e maior Eficiência Operacional (EO) (Bacen, 2020).

Santos et al. (2021) ressaltam, em seus estudos, que a mensuração de eficiência tem sido amplamente utilizada como indicador de desempenho de instituições financeiras. McKillop e Quinn (2017), em estudo sobre o desempenho estrutural de cooperativas irlandesas, aplicaram a metodologia de fronteira comum para aferir os padrões de crescimento das cooperativas, independentemente das características do seu modelo de negócios.

Em relação às pesquisas voltadas para a mensuração de eficiência, há indícios que esses estudos auxiliam o processo decisório das corporações, uma vez que seus achados indicam aplicações práticas para o aprimoramento de técnicas de gestão (Bittencourt & Bressan, 2018). Isto posto, este estudo busca investigar o seguinte problema: o crescimento do cooperativismo de crédito é influenciado pelo nível de eficiência?

No Reino Unido, McKillop et al. (2002) encontraram evidências de grau considerável de ineficiência de escala em função das cooperativas operarem dentro de limites restritos de portfólio de produtos e serviços definidos pelo governo. No caso dos estudos atuais brasileiros, estes examinam o nível de eficiência das cooperativas de crédito com uma delimitação de escopo, como região geográfica, série temporal e condições de associação, abordados nas pesquisas de Vilela et al. (2007), Bressan et al. (2010) e Bittencourt e Bressan (2018), respectivamente.

Portanto, este estudo busca preencher, pelo menos parcialmente, essa lacuna na literatura, com o desígnio de ampliar o escopo das pesquisas sobre eficiência das cooperativas de crédito e buscar uma variável explicativa para o crescimento (CO) do cooperativismo de crédito. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa foi analisar se o crescimento do cooperativismo de crédito entre 2012 e 2020 foi influenciado pela eficiência operacional.

Em relação à metodologia de pesquisa, utilizou-se a modelagem de Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*) para determinar o nível de eficiência das cooperativas. Em seguida, foi aplicada a técnica de análise de regressão de Mínimos Quadrados em Dois Estágios (MQO2E) para determinar a significância estatística entre o nível de eficiência e o crescimento das cooperativas. O período analisado foi de 2012 a 2020. Os resultados sugerem que o nível de eficiência operacional das cooperativas apresenta relação positiva e com significância estatística, que podem explicar o crescimento do cooperativismo no período analisado.

Este estudo contribui para a literatura brasileira sobre o cooperativismo de crédito, com aplicação prática nos seguintes aspectos: (i) subsídio dos estudos para os administradores do segmento cooperativista sobre a gestão, com base na relação entre a eficiência e o crescimento; e (ii) fornecimento de insumos para os órgãos vinculados ao segmento cooperativista no fomento a pesquisas sobre gestão das cooperativas de crédito.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a próxima seção fornece uma visão geral do cooperativismo de crédito no mundo e no Brasil, com ênfase na questão da representatividade e de estudos sobre eficiência das cooperativas; a metodologia empírica e modelagem econométrica é, então, discutida, seguida de um resumo das definições de variáveis, fontes de dados utilizados e estatísticas descritivas; em fechamento, os resultados empíricos são apresentados e discutidos, com implicações práticas dos resultados desta pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1 Crescimento do Cooperativismo de Crédito

Registros qualitativos do Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU, na sigla em inglês) evidenciam que, em 2020, as cooperativas de crédito estavam presentes em 118 países, distribuídas em 86.451 unidades, com 375,1 milhões de membros associados; este contingente representava 12,1% da população economicamente ativa àquela época (WOCCU, 2020). Em relação aos principais números das cooperativas em escala global em 2020, a consolidação de poupança, por meio de depósitos, era de US\$ 2,7 trilhões (WOCCU, 2020). Por sua vez, a carteira de empréstimos detinha US\$ 2 trilhões e um ativo total de US\$ 3,2 trilhões (WOCCU, 2020).

Nos EUA, país com maior participação do cooperativismo de crédito em termos mundiais, até 2013 existiam 136,3 milhões de membros associados e vinculados às 5.655 cooperativas (WOCCU, 2020). O país apresentava à época uma taxa de adesão de 50,4% da população considerada economicamente ativa (WOCCU, 2020). Segundo Wheelock e Wilson (2013), os ativos das cooperativas de crédito dos EUA praticamente dobraram entre 1985 e 2009: passaram de 3,3% para 6,0% da sua participação entre as instituições depositárias. Os autores também ressaltam que a filiação/associação cresceu mais rápido do que a própria população do país, partindo de 52 milhões de associados em 1985 para 93 milhões em 2009 (Wheelock & Wilson, 2013).

No caso do Brasil, conforme registros do Bacen, com série histórica iniciada em 2012, os ativos totais das cooperativas de crédito cresceram de R\$ 76 bilhões em 2012 para R\$ 371,8 bilhões em 2020, o que representa uma variação de 389,2% em oito anos (Bacen, 2020). Os registros também evidenciam o contínuo crescimento da quantidade de cooperados, partindo de 6 milhões de cooperados em 2012 para 11,9 milhões em 2020 (Bacen, 2020). O crescimento das cooperativas se justifica pelo apelo de sua filosofia e de seus objetivos que atinge a uma ampla gama de pessoas que desejam alcançar, de forma coletiva a autossuficiência na condução financeira (Goddard et al., 2002). Observa-se, portanto, que o cooperativismo de crédito brasileiro apresentou um crescimento consistente ao longo dos últimos oito anos, medido pelos ativos totais, representado por uma média de crescimento anual de 48,6%. Ainda nesse contexto, vale ressaltar que no ano de 2020 esse crescimento foi superior à média dos demais agentes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), mesmo em um período marcado para a história em função da crise da Covid-19 (Bacen, 2020).

2.2 Estudos sobre Eficiência de Cooperativas de Crédito

O trabalho de Farrell (1957) se apresenta como um estudo seminal sobre eficiência produtiva. Expõe um modelo que considera, além de outras características, a relação de múltiplos insumos e produtos, e variáveis exógenas, como a abordagem de *benchmarking* e fronteira eficiente com base em dados observados.

No estudo, utilizou-se uma abordagem delimitada de escopo, uma vez que se aplicou apenas a análise de índices financeiros para caracterizar se as cooperativas dos EUA apresentavam retorno crescente de escala (McKillop & Wilson, 2011). Na literatura disponível sobre eficiência de instituições financeiras, verifica-se um farto volume de pesquisas sobre o desempenho estrutural do segmento bancário, porém uma literatura mais restrita para as cooperativas de crédito (Worthington, 2010).

Nesse contexto, McKillop e Quinn (2017), ressaltam que estudos sobre o cooperativismo de crédito são mais difundidos em países com dados mais acessíveis e com maior representatividade do cooperativismo de crédito. Mencionam, em seus achados, países como Estados Unidos, Canadá e Austrália.

Wheelock e Wilson (2013) investigaram a evolução da produtividade e eficiência das cooperativas de crédito do EUA entre os anos 1989 e 2006 e encontraram evidências de redução de custo-produtividade, em média, das cooperativas analisadas, principalmente nas menores (Wheelock & Wilson, 2013). Os achados do estudo também apontam que houve redução na eficiência; tal diminuição foi menos acentuada entre as cooperativas maiores (Wheelock & Wilson, 2013).

Com o objetivo de examinar a eficiência das cooperativas em Ontário (Canadá), Pille e Paradi (2002) realizaram um estudo com aplicação da modelagem DEA para identificação de potenciais falhas que possam ser previstas antes da falência das cooperativas do Canadá.

No Reino Unido, as cooperativas de crédito foram classificadas em um grau considerável de ineficiência de escala, com mais de 50% de cooperativas de crédito ineficientes, sujeitas a retornos decrescentes de escala (McKillop et al., 2002). O estudo resalta que o problema para cooperativas de crédito no Reino Unido é que elas operam dentro de limites restritos definidos pelo governo, por exemplo, quanto ao tipo e à variedade de produtos que podem oferecer aos seus membros (McKillop et al., 2002). Portanto, as cooperativas maiores investem fortemente em instalações, pessoal e tecnologia, e não é de se surpreender que elas sejam sujeitas a retornos decrescentes de escala (McKillop et al., 2002).

Na Austrália, o fator Tempo de Existência (AGE) foi determinante para eficiência, pois as cooperativas mais antigas foram classificadas, em média, como mais eficientes (Esho, 2001). Isso ao considerar as restrições comuns às demais cooperativas, que possuíam altos coeficientes de capital com prestação de serviços que cobram taxas mais baixas sobre os empréstimos e pagam taxas mais altas em depósitos (Esho, 2001).

Ao se analisar os dados do continente europeu, conforme registros históricos do Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, observa-se que, apesar da destacada participação da Irlanda no segmento do cooperativismo de crédito daquele continente, McKillop e Quinn (2017) asseveram que somente três estudos – de Quinn e McKillop (2009), Glass et al. (2010) e Glass et al. (2014) – investigaram o desempenho estrutural das cooperativas de crédito naquele país.

No Brasil, Bressan et al. (2010) investigaram a eficiência de custo e economia de escala em cooperativas de crédito mútuo situadas no Estado de Minas Gerais e concluíram que o *score* médio de eficiência de custos foi de 15%, o que indica ineficiência de custo. Os autores apuraram fraca correlação entre o porte da cooperativa e o *score* de eficiência de custos, ou seja, o tamanho da cooperativa não interferiu nas métricas de eficiência (Bressan et al., 2010).

Bittencourt e Bressan (2018) ampliaram a amostra das cooperativas de crédito brasileiras, ao analisarem 130 cooperativas de crédito ligadas aos Sistemas Sicoob, Sicredi e Unicred. Assim, apuraram um *score* médio de eficiência de 70,38%, em que as operações de crédito eram a principal determinação de *score* de eficiência (Bittencourt & Bressan, 2018).

Em estudo sobre eficiência de escala e mudança tecnológica nas cooperativas, Bittencourt et al. (2016) analisaram 130 cooperativas no período de 2009 a 2013. Os resultados sugerem que instituições que alocaram maior parcela dos volumes em ativos de crédito, na composição total dos recursos, apresentaram evolução na eficiência de escala (Bittencourt et al., 2016).

Por último, destaca-se o resultado de recente pesquisa dos autores Santos et al. (2021) acerca da relação entre risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras. Os autores chamam a atenção para a redução dos *scores* de eficiência em função do aumento dos números de Pontos de Atendimento (PA), bem como da contribuição positiva da diversificação do portfólio de produtos e serviços para ganho de *scores* de eficiência (Santos et al., 2021).

Observa-se, portanto, uma literatura relevante sobre eficiência do sistema cooperativo de crédito, com diversas abordagens, tanto em âmbito global quanto local; entretanto, não se constataram estudos que buscassem identificar a relação entre eficiência e crescimento do cooperativismo de crédito, seja mundial ou brasileiro. Dessa forma, verifica-se uma lacuna que, por sua vez, apresenta sustentação para a hipótese desta pesquisa.

Nesse contexto, com o escopo de buscar indícios que expliquem o crescimento do ativos totais das cooperativas de crédito brasileiras e avaliar como esse crescimento é influenciado pela variação da eficiência operacional, a Equação 1 expressa a fundamentação lógica deste propósito:

$$P(\text{Crescimento} \mid \text{Eficiência}) = \frac{P(\text{Crescimento} \cap \text{Eficiência})}{P(\text{Eficiência})} \quad (1)$$

A Equação 1 mostra como se comportam os eventos de crescimento e eficiência, de maneira condicional – ou seja, se há eficiência, como isso afeta a probabilidade de ocorrência do crescimento dos números das cooperativas de crédito. O numerador mostra a intersecção entre os dois eventos, isto é, a ocorrência mútua de ambos.

Portanto, assume-se uma relação de dependência entre o crescimento e a Eficiência Operacional (EO), ou seja, ao controlar todos os fatores, como a variação da EO, é possível explicar a variação do crescimento das cooperativas de crédito ao longo do tempo. Nesse sentido, será testada a Hipótese 1 (H1) desta pesquisa:

H1: O crescimento dos ativos totais das cooperativas de crédito brasileiras foi influenciado positivamente pela EO.

3. Metodologia da Pesquisa

3.1 Amostra e Coleta de Dados

Os dados contábeis das cooperativas foram extraídos dos balanços, coletados diretamente no sítio do Bacen, e de acesso público, com denominação de Plano Contábil das Instituições Financeiras (Cosif). Limitou-se a análise dos dados contábeis aos anos de 2012 a 2020, já que a primeira divulgação dos números consolidados das cooperativas pelo Bacen foi em 2012.

A amostra foi composta por 355 cooperativas singulares de crédito, vinculadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) e distribuídas por todo território nacional, que resultaram em 3.195 observações. Essa delimitação ao Sicoob se justifica por sua representatividade no SNCC no período deste estudo, de modo que, ao considerar o ano 2020, observa-se que sua participação era equivalente a 43,8% do total de cooperativas singulares, representando, portanto, uma amostra relevante no quesito qualitativo de abrangência nacional (Bacen, 2020).

Foram desqualificadas as cooperativas classificadas como capital e empréstimo, porque não realizam captação de depósitos, bem como aquelas que apresentaram informações faltantes, como, por exemplo, o evento de incorporação no período. Dessa maneira, utilizou-se um painel balanceado.

3.2 Modelo Econométrico e Teste de Hipótese

Este tópico discute modelo econométrico, testes de multicolinearidade, heterocedasticidade, pressupostos de endogeneidade, análise de correlação Pearson e teste de hipótese, que ocorre por meio do estimador de MQO em dois estágios. A Equação 2 apresenta o modelo econométrico para o teste de hipótese:

$$Crescimento_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 EficienciaOperacional_{i,t} + \sum_{k=2}^5 \beta_k Controles_{k,i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Em que:

VARIÁVEL	TIPO	SIGLA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE
Crescimento	Explicada	CO	Varição do logaritmo do Ativo Total (LN) R\$	McKillop e Quinn (2017) Goddard et al. (2014) Wheelock e Wilson (2013).	Bacen (2020)
Eficiência Operacional	Explicativa	EO	Produto da aplicação da metodologia DEA: conforme Figura 1.	Mckillop et al. (2002); Esho (2001); Vilela et al. (2007); Freaza et al. (2008); Ferreira et al. (2007); Bitencourt e Bressan (2018)	Bacen (2020)
Pontos de Atendimento		PA	Quantidade de Pontos de Atendimento		
Idade das Cooperativas		AGE	Tempo de Existência (em anos)		
Capitalização	Controle	KS	LN de Capital Social (R\$)	Esho (2001); Goddard et al. (2002); Mckillop et al. (2002); e Santos et al. (2021)	Bacen (2020)
Índice de Provisionamento		INDP	Provisões para Operações de Crédito/Operações de Crédito (índice)		
Estrutura Financeira		ROA	Retorno sobre ativos (índice)		

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 1. Características das variáveis utilizadas.

No que se refere à variável explicada do modelo, adotou-se a variação do ativo total, em base logarítmica, como medida representativa do crescimento das cooperativas. É denominado CO das cooperativas brasileiras, notado por ser o indicador predominantemente utilizado por pesquisadores anteriores para tal proposição (Goddard et al., 2002; Goddard et al., 2014). Foi utilizado o log do ativo total (AT), pois o AT tem cooperativas com valores milionários, enquanto a eficiência é uma variável estimada por meio do DEA e varia de forma contínua entre zero e um. Assim, no intuito de mitigar a variância na estimação e reduzir o efeito escala utilizamos o log do ativo total no lugar do ativo total (Wooldridge, 2023).

A mensuração de eficiência operacional, também denominada eficiência técnica, tem sido amplamente utilizada no meio acadêmico para medir o desempenho das corporações, especialmente de instituições financeiras (Peña, 2008). Segundo Bauer (2008), grande parte dos trabalhos empíricos sobre eficiência nas cooperativas de crédito utilizam o modelo de DEA.

No que se refere à forma funcional, a modelagem DEA é classificada como não paramétrica, uma vez que não se exige a definição prévia de relação funcional teórica entre as variáveis analisadas (Berger & DeYoung, 1997). Esse modelo se baseia em fundamentos da teoria da produção microeconômica e se revela como a materialização de aplicação prática dessa teoria, tendo em vista a sua aplicabilidade na avaliação de desempenho relativo de unidades produtivas (Ferreira & Gomes, 2020).

A DEA consiste em uma metodologia de programação linear, cuja principal aplicação é mensurar a eficiência técnica de um conjunto de unidades homogêneas, também denominadas *Decision Making Units* (DMUs). A eficiência técnica, por sua vez, está associada ao uso eficiente dos insumos. Portanto, ao adaptar o ambiente das cooperativas, a unidade (DMU) é eficiente ao utilizar menos insumos e produzir mais produtos, tais como empréstimos, financiamentos e sobras (Staub et al., 2010).

Nesse contexto, com aplicação da modelagem DEA, conhecida por ser uma ferramenta com processamento de análise com maior agilidade e menos exposta a subjetividade, foi construída a fronteira de eficiência para comparação das variáveis a serem analisadas no presente estudo (Vilela et al., 2007).

Conforme indicam Barros et al. (2020), os principais modelos de DEA são aqueles cuja orientação é a de minimizar as entradas (*inputs*), e o modelo com orientação para maximizar saídas/produtos (*outputs*).

Portanto, para medir a eficiência das cooperativas de crédito, em especial a eficiência técnica, foram analisadas as seguintes variáveis, que levam em consideração a abordagem-padrão de intermediação financeira. Houve a aplicação do modelo de especificação de orientação ao produto (VRS) e tomou-se por base o principal objetivo das cooperativas, que é o de conceder crédito (Wheelock & Wilson 2013; Walke et al., 2018).

Produtos (R\$)	Tipo	Código Conta Contábil (Bacen)	Referência
Operações de Crédito. (y_1)	Output	1.6.0.00.00-1	Santos et al., 2020; Bitencourt e Bressan (2018); Bittencourt et al. (2016); Bressan et al. (2010)
Sobras (y_2)		7.0.0.00.00-9 + 8.0.0.00.00-6	
Depósitos Totais (x_1)	Input	4.1.0.00.00-7	
Despesas de Captação (x_2)		8.1.1.00.00-8	
Despesas Administrativas (x_3)		8.1.7.00.00-6	
Outras despesas operacionais (x_4)		8.1.9.00.00-2	

Fonte: sítio oficial Bacen (adaptado pelo autor).

Figura 2. Modelo estrutural completo

Os *outputs* (operações de crédito e sobras) foram selecionados como *proxy* da magnitude dos serviços prestados pelas cooperativas de crédito, ou seja, como medida da escala necessária para sobrevivência das cooperativas (Wheelock & Wilson, 2013; Goddard et al., 2002). De modo similar, os *inputs* foram selecionados com base em sua relação com fatores importantes para o aumento de ganhos de escala, tais como gastos com tecnologia, pessoal, práticas e técnicas de gestão (Bittencourt & Bressan, 2018; Mckillop et al., 2002). Essas despesas envolvem a capacidade de as cooperativas captarem o maior volume de recursos (despesas de captação) e de administrarem os recursos, bem como pôr em prática suas estratégias (despesas administrativas e outras despesas operacionais).

Na sequência, após mensuração da fronteira de eficiência das cooperativas, a geração da variável eficiência operacional foi utilizada como variável explicativa na Equação 2 para teste da hipótese (H_0). Dessa forma, no ambiente de atuação das cooperativas de crédito, ao tomar por base o pressuposto básico da Eficiência Operacional (EO) orientada ao produto, que objetiva minimizar a relação insumos *versus* produtos, espera-se uma relação positiva com o Crescimento (CO) do cooperativismo (McKillop & Ferguson, 1998; Esho, 2001; Mckillop et al., 2002; Santos et al., 2021).

Em relação às variáveis de controle, Santos et al. (2021) verificaram uma relação negativa da quantidade de Pontos de Atendimento (PA) com *scores* de eficiência das cooperativas em decorrência de uma possível compressão de margem por elevação de custos. Enquanto os bancos reduziram o número de agências no período de análise do referido estudo, as cooperativas, em movimento contrário, aumentaram a sua rede de atendimento (Santos et al., 2021).

O estudo de Esho (2001) sobre o Tempo de Existência (AGE) em cooperativas irlandesas apresentou uma relação positiva com o crescimento das cooperativas. Seus achados sugerem que há indícios de que as cooperativas “aprendem fazendo” e que os relacionamentos valiosos com os associados são construídos ao longo do tempo (Esho, 2001). No que se refere ao Capital Social (KS) das cooperativas, Goddard et al. (2002) encontraram uma relação positiva com o crescimento das cooperativas, em função da possibilidade de que uma base sólida de capital seja necessária para sustentar o crescimento de seus ativos.

Um alto Índice de Provisionamento (INDP) pode indicar uma cooperativa mal administrada, ao considerar que esse índice reflete o nível de atraso do recebimento dos créditos concedidos e, portanto, resultam numa relação negativa com o crescimento (Goddard et al., 2002). Por último, um indicador de estrutura financeira (Retorno sobre ativos – ROA) apresentou sinais de coeficientes positivos com o crescimento das cooperativas, o que sugere que as cooperativas de crédito com alto retorno estão reinvestindo em seus ativos para garantir um crescimento sustentando (Goddard et al., 2002).

4. Análise dos Dados

4.1 Resultados da Estatística Descritiva

4.1.1 Resultados da Estatística Descritiva da Modelagem DEA

Este tópico apresenta a estatística descritiva da eficiência, que foi mensurada pelo DEA, bem como *inputs* e *outputs*. Conforme evidenciado na Tabela 1, nota-se que o *score* de eficiência DEA (variável explicativa da pesquisa) possui uma média de 0,56 e mediana de 0,52. Tal conjuntura indica a relativa predominância de ineficiência das unidades analisadas, pois, de acordo com a estrutura matemática do modelo, assume-se que instituição é eficiente quando os *scores* resultantes dessa análise são iguais a 1.

Conforme esperado, o *score* máximo foi de 1 e o valor mínimo foi de 0,007. Em relação à análise de dispersão, o desvio-padrão de 0,24 e a amplitude entre valores mínimos e máximos denotam uma relevante dispersão na amostra analisada (Tabela 1). Quanto às variáveis contábeis que serviram de *inputs* para o modelo DEA, nota-se que não apresentaram número constante de observações. Portanto, os valores faltantes e/ou zerados foram desconsiderados no modelo; assim, permaneceram-se 3.493 observações nos registros de *outputs* e *score* de eficiência DEA (Tabela 1).

Tabela 1

Estatística Descritiva – Inputs e Outputs – Modelagem DEA

A Tabela 1 apresenta as principais estatísticas descritivas das variáveis utilizadas para a apuração da DEA, sendo os *inputs* (R\$): Depósitos Totais, Despesas de Captação, Despesas Administrativas e Outras Despesas Operacionais e os *Outputs* Operações de Crédito e Sobra. Por fim, as descritivas de *score* de eficiência DEA

Variáveis	Nº de Obs.	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão
Operações de Crédito (R\$)	3.493	103.268.120	39.912.980	4.582	3.885.764.143	231.788.881
Sobras (R\$)	3.493	2.178.357	767.970	-46.074.861	71.489.374	5.463.807
Depósitos Totais (R\$)	3.446	115.856.623	43.234.589	516	3.964.941.262	243.370.510
Despesas de Captação (R\$)	3.464	-3.269.296	-1.136.756	-122.843.789	0,00	7.635.581
Despesas Administrativas (R\$)	3.490	-5.415.847	-3.020.216	-104.379.160	-7.102	7.781.039
Outras Desp. Operacionais (R\$)	3.488	-1.585.389	-486.641	-76.624.946	0,00	4.242.109
DEA	3.493	0,56	0,52	0,007	1,00	0,24

Fonte: elaborada pelo autor.

Ao analisar o histórico do *score* de eficiência por DMU, identificou-se que apenas quatro cooperativas foram eficientes com *score* 1,0 ao longo da série temporal analisada; as instituições eram Sicoob Cocred CC, CC Credicitrus, CCM Emp. da Embraer e CECM Func. Bulk Molding (Tabela 1). De forma agrupada, verificou-se 372 *scores* de eficiência 1,0 ao longo dos anos analisados, o que representa 10,6% do total de 3.493 observações. Esse resultado se mostra interessante para a regressão dos dados em painel em virtude da variabilidade ao longo tempo (Tabela 1).

4.1.2 Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo de Regressão

A amostra final da pesquisa foi composta por 355 cooperativas em função da definição de um painel balanceado para a aplicação do modelo de regressão, ou seja, apenas instituições que se repetem ao longo do período oito anos. A análise produziu 3.195 observações longitudinais. A Tabela 2 evidencia as principais estatísticas descritivas de tendência central e dispersão das variáveis de interesse e de controle do estudo.

Tabela 2

Estatística Descritiva das Variáveis de Interesse e Controle

A Tabela 2 apresenta as principais estatísticas descritivas das variáveis que serão utilizadas no modelo de regressão.

Variáveis	Nº de Obs.	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Quartil 75%	Quartil 25%
CO	3.195	18,19	18,26	13,10	22,82	1,38	19,14	17,27
EO	3.195	0,56	0,52	0,007	1,00	0,24	0,70	0,38
PA	3.195	6,07	3,00	0,00	116,00	8,51	8,00	1,00
AGE	3.195	13,29	12,51	0,50	52,26	5,65	15,35	9,93
KS	3.195	16,41	16,35	12,65	20,98	1,13	17,11	15,64
INDP	3.195	0,05	0,04	0,00	1,08	0,08	0,07	0,03
ROA	3.195	0,01	0,01	-0,22	0,08	0,02	0,02	0,00

Fonte: elaborada pelo autor.

A variável explicada Crescimento (CO), resultado da aplicação do logaritmo do ativo total ajustado das cooperativas, apresentou baixa discrepância entre o seu valor mínimo e máximo, além de uma baixa dispersão, indicada pelo coeficiente de variação, de 7,61%. Esses resultados são importantes para um bom ajuste do modelo de regressão.

Em relação aos Pontos de Atendimentos (PA), apurou-se uma mediana de 3 unidades por cooperativas, com a quantidade máxima de 116 unidades. Já no que se refere ao Tempo de Existência (AGE), mensurado em anos, é interessante observar que a cooperativa de maior longevidade na amostra analisada se aproxima de 53 anos de existência. Outra variável de menor dispersão do estudo, o Capital Social (KS) apresentou um coeficiente de variação de 6,86%, com desvio-padrão de 1,13, o que denota se tratar de registros homogêneos.

O Índice de Provisionamento (INDP) médio apurado ao longo da série histórica foi de 5,0%, enquanto o máximo foi de 108%, ou seja, uma determinada DMU consta nos registros do Bacen com mais de 100% da sua carteira de crédito provisionada. Ainda sobre o comportamento da provisão do segmento, apesar de um cenário adverso em 2020, em decorrência da crise desencadeada pela Covid-19, o nível de provisionamento consolidado do SNCC se manteve estável, encerrando o ano em 4,8% (Bacen, 2020), e se aproxima muito da série analisada entre 2012 e 2020.

A variável de controle ROA – apurada com base na relação das sobras sobre o ativo ajustado, ou seja, desconsiderando as “contas de compensação” do grupo de ativos – foi, em média, de 1,10% ao longo do período em análise. Essa variável se mostrou heterogênea com alta dispersão conforme coeficiente de variação de 143,5%. Nesse sentido, observa-se que o maior ROA foi de 8,0% e opostamente, a pior performance, de -22,0%.

4.2 Análise da Correlação Pearson

A Tabela 3 fornece os coeficientes de correlações lineares de Pearson das variáveis em análise no segundo estágio do modelo. Vale ressaltar que as variáveis Eficiência Operacional (EO) e Crescimento (CO), consideradas núcleos da hipótese desta pesquisa, estão correlacionadas significativamente com 99% de confiança e de forma positiva. Apesar da correlação positiva, nota-se que os resultados são estimados de forma univariada e sem controles, mas servem como resultados preliminares.

Quanto às variáveis de controle, observa-se que apenas o Índice de Provisionamento (INDP) não apresentou correlação com significância estatística com o Crescimento (CO) das cooperativas, um indicativo de contraponto aos achados de Goddard et al. (2002). Porém, sua relevância é efetivamente testada a seguir, no modelo de regressão.

Tabela 3

Matriz de Correlação Pearson das Variáveis

A Tabela 3 apresenta as correlações das variáveis de estudo em segundo estágio. As descrições das variáveis encontram-se na Figura 2 “características das variáveis utilizadas”

Variáveis	CA	EO	AGE	KS	INDP	ROA	PA	Quartil 25%
CA	1							17,27
EO	0,232***	1						0,38
AGE	0,118***	0,23***	1					1,00
KS	0,843***	0,354***	0,248***	1				9,93
INDP	0,015	-0,14***	0,035**	0,012	1			15,64
ROA	0,093***	0,157***	-0,074***	-0,015	-0,161***	1		0,03
PA	0,663***	0,132***	0,091***	0,588***	0,026	0,018	1	0,00

Nota: Os símbolos *** e ** indicam que a correlação é estatisticamente significativa aos níveis de 1% e 5%, respectivamente.

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise de correlação de Pearson indica correlação positiva e mais alta nas variáveis (KS e CA) de forma univariada.

4.3 Testes de Diagnóstico para Aplicação do Modelo de Regressão

Para validar os resultados apresentados na Tabela 6, promoveram-se testes de diagnóstico do modelo, normalidade e autocorrelação serial dos resíduos. Além disso, testou-se a presença de endogeneidade no modelo. Para determinar a melhor especificação do modelo, foram realizados os testes de Chow, LM Breusch-Pagan e Hausman. Com base nos testes, verificou-se que o painel com efeitos fixos é o mais indicado, notadamente em função do resultado do teste de Hausman.

Por sua vez, o teste de Jarque-Bera indicou que os resíduos não apresentam uma distribuição normal. Todavia, segundo Wooldridge (2023) e West (1996), sob certas condições, pode-se assumir que os estimadores de MQO satisfazem a normalidade assintótica, ou seja, os resíduos apresentarão, aproximadamente, uma distribuição normal em amostras suficientemente grandes. Para esta condição, os resíduos não deverão apresentar heterocedasticidade (Wooldridge, 2023). Esse problema foi corrigido, visto que o modelo foi estimado com correção robusta de White. Ademais, os resíduos estimados também apresentaram, estatisticamente, uma média próxima a zero. Similarmente, Box e Watson (1962) afirmam que a não normalidade da variável dependente pode não ter efeito sobre a distribuição das estatísticas de teste, a depender da escolha das variáveis do modelo

Por fim, para testar a existência de autocorrelação serial nos resíduos e a endogeneidade, realizou-se o teste de Wooldridge, o qual indicou a existência de correlação dos resíduos com as variáveis explicativas do modelo. Para corrigir o problema de endogeneidade, foi utilizado o Método dos Mínimos Quadrados em dois Estágios (MQ2E). Especificamente, a variável Pontos de Atendimento (PA) foi instrumentalizada a partir do uso do logaritmo das Operações de Crédito como instrumento, que conceitualmente tem uma covariância positiva com o número de pontos de atendimento e é ortogonal ao termo de perturbação.

Os resultados desse processo foram apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Resultado da Regressão de PA com o seu Instrumento LN de Operações de Crédito

Instrumento	Coefficiente	Estatística t
LN Operações de Crédito	3,63***	55,07

Nota 1: Os símbolos ***, ** e * representam a significância estatística nos níveis de 1%, 5% e 10, respectivamente.

Fonte: resultados da pesquisa.

Como observado na Tabela 6, a variável instrumentalizada possui uma covariância positiva com o seu instrumento. Foram aplicados testes de endogeneidade, força e validade dos instrumentos a seguir. A partir dos testes de Durbin-Wu-Hausman e de Sargan-Hansen (*GMM test*), o instrumento não foi invalidado.

4.4 Resultados do Modelo de Regressão

Utilizou-se o modelo de regressão em dois estágios com dados em painel para o teste de hipótese da pesquisa, que consiste em buscar indícios que determinem se o crescimento dos ativos totais das cooperativas de crédito é influenciado pelo nível de eficiência operacional. A Tabela 6 apresenta os resultados do modelo de regressão, aplicado no conjunto de dados, em painel com efeito fixo e robustos ajustados à heterocedasticidade.

Tabela 6

Resultado do Modelo de Regressão em dois Estágios em Painel Efeitos Fixos: Variável Explicada Crescimento (CO)

Variáveis	Coefficientes
Eficiência Operacional (EO)	0,26***
Idade das Cooperativas (AGE)	0,09***
Capitalização (KS)	0,03
Índice de Provisionamento (INDP)	-1,11**
Retorno sobre ativos (ROA)	1,53
Pontos de Atendimento (PA)	0,25***
Constante	15,24***
Observações	3.195
Teste Wald	132916,24***
R ²	0,21

Nota 1: Os símbolos ***, ** e * representam a significância estatística nos níveis de 1%, 5% e 10, respectivamente.

Fonte: resultados da pesquisa.

Conforme evidenciado na Tabela 6, o valor-p da estatística Wald-Chi², que mede a significância global dos coeficientes, foi de 0,0, o que é estatisticamente significativo em todos os níveis. Dessa forma, a hipótese de que todos os coeficientes do modelo são iguais a zero foi rejeitada. Posto de outro modo, o modelo apresentado consegue explicar o comportamento da variável explicada, ou seja, do crescimento das cooperativas de crédito (ativo total).

O coeficiente da variável explicativa Eficiência Operacional (EO) foi estatisticamente significativa em 1% e teve efeito positivo no crescimento das cooperativas de crédito analisadas. Portanto, não se rejeita a hipótese nula. Notadamente, esses resultados corroboram com os estudos de Wheelock e Wilson (2013), Mckillop et al. (2002) e Goddard et al. (2002), os quais destacaram a importância dos ganhos de escala e da eficiência das cooperativas para a sua sobrevivência e crescimento.

Em relação às variáveis de controle, Capitalização (KS) e ROA não foram estatisticamente significativas. Idade das Cooperativas (AGE), Pontos de Atendimento (PA) e Provisionamento (INDP) foram estatisticamente significativas em pelo menos 5% (Tabela 6). Nesse contexto, este estudo corrobora com os resultados da pesquisa de Goddard et al. (2002) e Esho (2001), em que o coeficiente da variável AGE (idade) foi positivo, o que sugere que a variação de um ano aumenta a variação esperada do ativo total das cooperativas (Tabela 6). Posto de outra forma, cooperativas mais maduras e, conseqüentemente, com maior experiência de mercado tendem a apresentar um maior crescimento.

A variável INDP referente à inadimplência das cooperativas foi apurada mediante um índice e, portanto, para interpretação do seu coeficiente, faz-se necessário retirar o efeito da unidade. Neste caso, ressalta-se que foi significativo em 1% e negativo, pois $-1,11 + 1 = -0,11$; portanto, sugere que a variação de uma unidade neste índice reduz o crescimento das cooperativas – resultado este compatível com os achados de Goddard et al. (2002).

Por fim, a quantidade de Pontos de Atendimento (PA) apresentou um coeficiente positivo, em que a variação de uma unidade desta variável aumenta o *Log* do ativo total esperado, logo sugere que o relacionamento presencial em agências pode ter relação com o consumo dos produtos das cooperativas, conforme pesquisa de Esho (2001). De modo similar, quanto maior for a escala de atendimento dessas empresas (total de pontos de atendimento), maior será o seu crescimento (Mckillop et al., 2002).

Notadamente, a partir dos resultados apresentados, observa-se que, para o crescimento das cooperativas de crédito no Brasil, fatores como escala das operações (Pontos de Atendimento), eficiência técnica (Eficiência Operacional), experiência com o mercado (Idade das Cooperativas) e Índice de Provisionamento são fatores importantes. Portanto, além da importância da eficiência de escala, apresentada por Mckillop et al. (2002), é relevante considerar também os impactos da eficiência operacional dessas cooperativas (Bittencourt & Bressan, 2018), especificamente daquelas de menor tamanho (Wheelock & Wilson, 2013). Logo, tanto a escala das operações quanto o custo de captação e administração dessas operações são fatores importantes para o crescimento das cooperativas.

5. Considerações Finais

Este estudo se propôs a analisar se o crescimento do cooperativismo de crédito entre 2012 e 2020 foi influenciado pela eficiência operacional. Houve a análise de 355 cooperativas de crédito vinculadas ao Sicoob; os dados foram coletados principalmente no Bacen. Como medida de eficiência operacional, utilizou-se o *score* de eficiência do DEA; como crescimento, aplicou-se a variação do logaritmo dos ativos totais.

Com base no cálculo do *score* de eficiência, verificou-se que as cooperativas de crédito analisadas apresentaram, relativamente, uma baixa eficiência operacional, tendo em vista o baixo *score* do DEA (0,52). Conforme destacado, a eficiência técnica – que contemplou tanto a capacidade e o custo de captação de crédito quanto o volume de operações – é um ponto importante para o crescimento e a sobrevivência das cooperativas. O baixo *score* de eficiência pode induzir a um baixo potencial de crescimento. Notadamente, a priorização de treinamentos e aprimoramento de técnicas de gestão pode ser um ponto relevante.

A necessidade de se aprimorar as técnicas de gestão, bem como as aplicações de práticas, foi verificada também com base na importância da eficiência operacional para o crescimento das cooperativas de crédito. De modo similar, observou-se que o tamanho das operações é importante para o crescimento dessas cooperativas. Nesse contexto, a quantidade de cooperativas de crédito vinculadas ao Sicoob (355) pode configurar um problema para o grupo, pois esse número pode reduzir os potenciais ganhos de escala que são necessários para as cooperativas.

Por fim, apesar dos resultados encontrados, no estudo não foi possível verificar se o efeito do tamanho das operações (PA) e da eficiência (Eficiência Operacional) impactam de modo diferente as cooperativas. Além disso, não foi possível verificar como a falta de eficiência e de escala das operações pode influenciar a taxa de sobrevivência dessas empresas. Portanto, sugere-se, para pesquisas futuras, a utilização de variáveis de controle adicionais a este estudo, possivelmente com base de dados em fontes internas do sistema cooperativo. Buscar novas evidências que ratifiquem a influência no crescimento, a consolidação e a sobrevivência do cooperativismo de crédito por ganho de escala e/ou eficiência.

Referências

- Banco Central do Brasil (2020). *Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo*. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/PANORAMA%20SNCC%202020.pdf>
- Barros, M. G., Moraes, M. B. da C., Salgado, A. P., Jr., & Souza, M. A. A. Jr. (2020). Efficiency of credit unions in Brazil: an analysis of the evolution in financial intermediation and banking service. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 289-308. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0029>
- Bauer, K. (2008). Detecting abnormal credit union performance. *Journal of Banking & Finance*, 32(4), 573-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.04.022>
- Berger, A. N., & DeYoung, R. (1997). Problem loans and cost efficiency in commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 21(6), 849-870. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00003-4)
- Bittencourt, W. R., & Bressan, V. F. G. (2018). Eficiência em cooperativas de crédito–2009 a 2014. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, 7(1), 252-276. <https://doi.org/10.36363/rever712018252-276>
- Bittencourt, W. R., Bressan, V. G. F., Bressan, A. A., & Goulart, C. P. (2016). Eficiência de Escala e Mudança Tecnológica em Cooperativas de Crédito e Bancos Múltiplos utilizando o COSIF. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(2), 123-138. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i2.31132>
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., & Bressan, A. A. (2010). Eficiência e economia de escala em cooperativas de crédito: uma abordagem de fronteira estocástica de custo com dados em painel. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(3), 335-352. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/17>

- Box, G. E., & Watson, G. S. (1962). Robustness to non-normality of regression tests. *Biometrika*, 49(1-2), 93-106. <https://doi.org/10.1093/biomet/49.1-2.93>
- Esho, N. (2001). The determinants of cost efficiency in cooperative financial institutions: Australian evidence. *Journal of Banking & Finance*, 25(5), 941-964. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(00\)00104-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(00)00104-7)
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253-281. <https://doi.org/10.2307/2343100>
- Ferreira, C. M. de C., & Gomes, A. P. (2020). *Introdução à análise envoltória de dados*. Viçosa: UFV. 2.edição. Editora UFV.
- Ferreira, M. A. M., Gonçalves, R. M. L., & Braga, M. J. (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425-445. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502007000300006>
- Freaza, F.P., Guedes, L. E. M., Gomes, L.F.A.M. (2008). A eficiência da gestão estratégica no Brasil: o caso do sistema bancário. *Brazilian Business Review*, 5(1), 18-35. <https://doi.org/10.15728/bbr.208.5.1.2>
- Glass, J. C., McKillop, D. G., & Quinn, B. (2014). Modelling the performance of Irish credit unions, 2002 to 2010. *Financial Accountability & Management*, 30(4), 430-453. <https://doi.org/10.1111/faam.12041>
- Glass, J. C., McKillop, D. G., & Rasaratnam, S. (2010). Irish credit unions: investigating performance determinants and the opportunity cost of regulatory compliance. *Journal of Banking & Finance*, 34(1), 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.07.001>
- Goddard, J. A., McKillop, D. G., & Wilson, J. O. (2002). The growth of US credit unions. *Journal of Banking & Finance*, 26(12), 2327-2356. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(01\)00203-5](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00203-5)
- Goddard, J. A., McKillop, D. G., & Wilson, J. O. (2014). US credit unions: Survival, consolidation, and growth. *Economic Inquiry*, 52(1), 304-319. <https://doi.org/10.1111/ecin.12032>
- McKillop, D. G., & Quinn, B. (2017). Irish credit unions: Differential regulation based on business model complexity. *The British Accounting Review*, 49(2), 230-241. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.07.001>
- McKillop, D. G., Glass, J. C., & Ferguson, C. (2002). Investigating the cost performance of UK credit unions using radial and non-radial efficiency measures. *Journal of Banking & Finance*, 26(8), 1563-1591. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(01\)00164-9](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00164-9)
- McKillop, D., & Ferguson, C. (1998). An examination of borrower orientation and scale effects in UK credit unions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 69(2), 219-242. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00080>
- McKillop, D., & Wilson, J. O. (2011). Credit unions: A theoretical and empirical overview. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 20(3), 79-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0416.2011.00166.x>
- Nguyen, L. H., Wilson, J. O., Le, T. Q., Luu, H. N., Nguyen, T. A., & Vo, V. X. (2022). Deposit insurance and credit union lending. *Journal of Financial Stability*, 60, 101003. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.101003>
- Peña, C. R. (2008). Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 83-106. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000100005>
- Pille, P., & Paradi, J. C. (2002). Financial performance analysis of Ontario (Canada) Credit Unions: An application of DEA in the regulatory environment. *European Journal of Operational Research*, 139(2), 339-350. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00359-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00359-9)

- Quinn, B., & McKillop, D. (2009). Cost performance of Irish credit unions. *Journal of Cooperative Studies*, 42, 22-36.
- Santos, L. S. Z., Bressan, V. G. F., Moreira, V. R., & Lima, R. E. D. (2021). Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras. *Cadernos EBAPE*, 18(4), 956-973. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200001>
- Staub, R. B., Souza, G. D. S., & Tabak, B. M. (2010). Evolution of bank efficiency in Brazil: A DEA approach. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.04.025>
- Vilela, D. L., Nagano, M. S., & Merlo, E. M. (2007). Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 99-120. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000600006>
- Walke, A. G., Fullerton Jr., T. M., & Tokle, R. J. (2018). Risk-based loan pricing consequences for credit unions. *Journal of Empirical Finance*, 47(1), 105-119. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2018.02.006>
- Wheelock, D. C., & Wilson, P. W. (2013). The evolution of cost-productivity and efficiency among US credit unions. *Journal of Banking & Finance*, 37(1), 75-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.08.003>
- West, K. D. (1996). Asymptotic inference about predictive ability. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1067-1084. <https://doi.org/10.2307/2171956>
- WOCCU-World Council of Credit Unions (2020). Statistical report. Recuperado em 5 abril, 2022 de https://www.woccu.org/documents/2020_Statistical_Report
- Worthington, A. C. (2010). Medição de eficiência de fronteira em mútuas financeiras que aceitam depósitos: uma revisão de técnicas, aplicações e direções de pesquisas futuras. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(1), 39-75. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00405.x>
- Wooldridge, J. M. (2023). Introdução à Econometria: uma abordagem moderna. Cengage Learning.

Habilidades Interpessoais dos Profissionais da Contabilidade: efetividade, conflito e satisfação no trabalho

Marjorie Cristinne Gomes Menezes Correia

<https://orcid.org/0009-0008-9894-5892>

Cláudio de Araújo Wanderley

<https://orcid.org/0000-0002-4559-176X>

Andson Braga de Aguiar

<http://orcid.org/0000-0003-4034-4134>

Resumo

Objetivo: A partir das modificações sobre o papel dos profissionais da contabilidade nas entidades, este artigo tem o objetivo de investigar as relações entre as características dos profissionais da contabilidade, especificamente as habilidades interpessoais, a efetividade, a satisfação do trabalho e o conflito com os gestores.

Método: O estudo adota uma abordagem quantitativa, com delineamento transversal, que utiliza a técnica de investigação survey. O questionário foi aplicado numa amostra com 74 profissionais da contabilidade.

Resultados: Neste estudo, identificamos que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho. Além disso, as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores. Ainda, verificou-se que a efetividade dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a satisfação deles dentro das organizações, e os conflitos reduzem tal satisfação.

Contribuições: Este estudo possui três contribuições: primeiro, debate a importância das habilidades interpessoais na capacidade dos profissionais da contabilidade de serem eficazes e influenciarem a gestão; segundo, apresenta achados empíricos para suportar a discussão moderna sobre a profissão contábil, que se baseia na combinação de habilidades técnicas e não técnicas; finalmente, fornece indicativos sobre um potencial “lado sombrio” do desenvolvimento de habilidades interpessoais do contador.

Palavras-chave: Conflito entre Gestores; Contadores; Efetividade; Habilidades Interpessoais; Satisfação no Trabalho; Profissão.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 13/5/2023. Pedido de revisão em 23/7/2023. Rodada 2: Resubmetido em 7/8/2023. Aceito em 30/9/2023 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

A atuação dos profissionais da contabilidade nas organizações tem causado amplo interesse aos estudiosos e órgãos da contabilidade, visto que se procura identificar e compreender o perfil do contador perante as organizações (Adam et al., 2018). Assim, habilidades que estejam além da técnica passam a ser essenciais para que a empresa alcance eficiência e eficácia desejadas, e obtenha vantagem competitiva e ganhos a curto e longo prazo (Alves et al., 2016). Ferreira et al. (2019) ponderam que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que evoluem juntamente com os profissionais da contabilidade são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas. Nesse contexto, os empregadores destacam que o trabalho em equipe, a comunicação e o autogerenciamento são as habilidades mais essenciais para os graduados em Contabilidade (Tempone, 2012). Então, as chamadas habilidades não técnicas são cruciais para que os profissionais consigam desempenhar inúmeras funções visando auxiliar no processo decisório da organização (Muller et al., 2019).

Dessa maneira, as habilidades interpessoais podem ser definidas como o conhecimento que ainda está na mente humana (Pereira, 2014). Com base nesta compreensão, essas habilidades são categorizadas como conhecimento pessoal ou, em outras palavras, conhecimentos obtidos de indivíduos ou pessoais (Nonaka & Toyama, 2015; Munoz et al., 2015; Stewart et al., 2017; Ramerita et al., 2016; Jaleel & Verghis, 2015; Wang et al., 2016; Serna et al., 2017; Jou et al., 2016; Rothberg & Erickson, 2017). De acordo com o *Competency Framework 2019* do *Chartered Global Management Accountant (CGMA)*, 80% do valor de uma organização será encontrado em seus ativos intangíveis. O CGMA (2019) também constata que o ambiente em que as empresas operam globalmente tornou-se mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para sobreviver e prosperar nesse ecossistema de negócios, os tomadores de decisão e gerentes têm menos espaço para erros (CGMA, 2019). Paralelamente a esse cenário, faz-se necessário que os contadores procurem suprir tal demanda evolutiva, ao se envolverem e conhecerem, cada vez mais, quais as principais habilidades são exigidas pela organização (CGMA, 2019).

Diante do referido cenário, constata-se a importância de estudos com esse tema, visto que o desenvolvimento das habilidades interpessoais abrangidas pelas habilidades não técnicas dos contadores impacta o resultado das empresas (Berry & Routon, 2020). Um contador mais independente e que preza pela manutenção das relações humanas pode desempenhar suas atividades de maneira orgânica, a fim de manter um padrão mais elevado de interpretação das informações e trazer mais qualidade e pluralidade aos debates corporativos (Berry & Routon, 2020). Dessa forma, habilidades pessoais relacionadas ao trabalho em equipe, às habilidades interpessoais, à capacidade de liderança e ao conhecimento cultural podem ser relevantes para contadores (Berry & Routon, 2020).

A literatura aponta que o papel predominantemente desenvolvido por contadores é o de *bean counters* – ou guarda-livros, em tradução livre (Lambert & Sponem, 2012) –, que tipicamente está associado às atividades de registro e acumulação de dados, demonstrações financeiras, análises financeiras, e controle e fiscalização da performance dos gestores operacionais, relacionando-a aos indicadores financeiros (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Então, o papel de *business partner* (parceiros dos negócios) e de ator social tende a ser menos observado (Bogt et al., 2016). O conflito entre gestores organizacionais e contadores pode ser definido como a ocorrência simultânea de duas ou mais funções, no qual o pleno cumprimento dos requisitos de uma implique dificuldade ou impedimento no cumprimento dos requisitos da outra (Fichter et al., 2010; Palomino & Frezatti, 2016). Tarrant e Sabo (2010) acrescentam que o conflito ocorre quando existem expectativas conflitantes em relação a uma determinada função, e também quando a cadeia hierárquica de comando entre eles é quebrada. Palomino e Frezatti (2016) afirmam que tal conflito pode ser gerado quando: (i) faz-se necessário aprender novas habilidades, como resultado da adesão a novos papéis; (ii) novas habilidades são exigidas em decorrência de novas técnicas, tecnologias ou regulações governamentais; e (iii) a formação do profissional é inadequada para exercer determinada função.

Assim, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: *Qual a relação das habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais, e a sua satisfação no trabalho?* Com isso, nosso estudo lança luz sobre as relações entre as habilidades interpessoais, conflitos entre os profissionais da contabilidade e gestores, sua efetividade e satisfação no trabalho. Nesse sentido, nosso estudo possui relevância, pois compreende-se que existe uma maior necessidade de estudos sobre as habilidades interpessoais; apesar de essas habilidades serem vistas como importantes para os profissionais da contabilidade, ainda não existe um conhecimento consolidado (Rouwellar et al., 2021). Essencialmente, há a ideia de que os profissionais da contabilidade devem utilizar habilidades interpessoais para que a profissão se mantenha relevante e eficiente, mas precisamos de mais estudos que suportem e especifiquem esta afirmação. Além disso, precisamos entender melhor como o desenvolvimento das habilidades interpessoais se relacionam com outros aspectos profissionais – por exemplo, efetividade, conflitos e satisfação no trabalho (Berry & Routon, 2020).

2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento das Hipóteses

Para Monteiro (2020), *skills* significam habilidades ou capacidades. É um termo em inglês usado para designar capacidade de proceder e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente; pode-se afirmar, ainda com base neste autor, que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada indivíduo em determinada atividade.

De acordo com o CGMA 2019, as habilidades pessoais e a capacidade de comunicação eficaz são usadas para influenciar nas decisões, nas ações e nos comportamentos dos gestores e da alta administração dentro da organização e em suas partes interessadas. Outra habilidade-chave é a capacidade de colaborar e de trabalhar com parceiros. Boyatzis et al. (2012) partem do pressuposto de que as habilidades dos contadores são associadas à sua capacidade de influenciar a gestão; assim, as habilidades interpessoais – como, por exemplo, a inteligência emocional – estarão positivamente associadas a um melhor desempenho do profissional.

Algumas das habilidades interpessoais listadas pelo CGMA (2019) são: influência, negociação e tomada de decisão, comunicação e colaboração em equipe, o que implica reafirmar a importância do desenvolvimento dessas características pelos profissionais. Assim, entende-se que as habilidades interpessoais são relacionadas ao trabalho em equipe e buscam o alcance das metas das organizações, mediante comunicação clara e concisa, de forma a viabilizar a negociação de acordos e soluções (Nunes et al., 2014).

Nesse sentido, não é suficiente que o contador desenvolva apenas o conhecimento técnico, mas que busque desenvolver também suas habilidades interpessoais (Rouwellar et al., 2021). Para os pesquisadores Cory e Huttenhoff (2011), os tópicos mais importantes a serem abordados nos cursos de graduação de Ciências Contábeis devem ser o pensamento crítico, a comunicação oral e escrita, e o relacionamento interpessoal (Reis et al., 2015).

As habilidades não técnicas englobam a personalidade e o comportamento profissional de cada contador. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares que se aprimoram de acordo com a cultura, experiência e educação de cada indivíduo (Banco Mundial, 2018). De acordo com o estudo de Swiatkiewicz (2014), as habilidades interpessoais são as mais prestigiadas pelas organizações, com 78,7% de relevância, e que as habilidades técnicas não representam um número significativo de competências valorizadas pelos contratantes, ao contabilizarem apenas 14,5% de adesão.

As habilidades interpessoais garantem que os contadores possam questionar, de maneira construtiva, suposições, números e seus significados, ou seja, o desenvolvimento de habilidades interpessoais dentro das organizações fomenta a visão estratégica dos profissionais da contabilidade (Rouwellar et al., 2021). A importância das habilidades interpessoais é cada vez mais aceita no âmbito dos negócios. Uma evidência disso é o projeto intitulado “Europa 2020”, cujo objetivo é transformar a União Europeia em uma economia sustentável geradora de emprego, com a proposta de desenvolver habilidades, competências sociais e interpessoais, como forma de garantir flexibilidade, eficiência corporativa e bem-estar relativo à saúde dos trabalhadores (Moreno-Jiménez et al., 2013).

2.1 Habilidades Interpessoais e Efetividade do Contador

A literatura aponta que a necessidade de habilidades muda conforme os contadores progredem dentro das organizações, pois diferentes níveis de habilidades serão necessitados em diferentes níveis de posições, ou seja, o desenvolvimento das habilidades interfere na melhora da eficácia de algumas atividades dentro das empresas (Rouwellar et al., 2021). Na Austrália, o *Department of Education, Employment and Workplace* (DEEWR) define que habilidades de empregabilidade, como as habilidades interpessoais ou “não técnicas”, são necessárias para que o contador participe efetivamente no local de trabalho (Daff, 2013). Brewer et al. (2012) fazem uma relação entre a empregabilidade e a utilização das habilidades interpessoais para além da capacidade de se conseguir o primeiro emprego, ponderando que a empregabilidade relacionada às habilidades interpessoais pode facilitar que os contadores consigam “comercializar-se” a si mesmos, de uma maneira eficiente, e permite que eles naveguem por uma carreira, permanecendo empregáveis por toda a vida.

Assim, além das habilidades técnicas, também são exigidas dos profissionais habilidades para gerenciar, comunicar e analisar criticamente e analiticamente, bem como conhecimentos em métodos quantitativos, para que ocorra uma maior qualificação profissional, implicando uma maior efetividade do contador (Nunes et al., 2014). Desse modo, é perceptível que a habilidade interpessoal, quando alinhada com os objetivos definidos pela organização, pode resultar em maior efetividade profissional, acarretando melhora no resultado da empresa.

Rouwellar et al. (2021) ponderam que as habilidades interpessoais agregam valor para a organização, tendo em vista que comportamentos mais desafiadores e questionadores são combinados com liderança e tomada de decisão estratégica, influenciando a efetividade da resolução de problemas internos e gerenciais. Assim, o profissional da contabilidade consegue dedicar mais do seu tempo e auxiliar os gestores na interpretação das informações e na tomada de decisões (Bernardo et al., 2018). Nesse sentido, a eficácia é a dimensão mais ampla do desempenho organizacional, no qual são inseridos os objetivos econômicos e sociais impostos pela relação da empresa com a sociedade. Dessa maneira, entende-se que a eficácia vai estar diretamente atrelada ao objetivo que deseja cumprir. Então, para ser eficaz, o profissional da contabilidade precisa estar atento ao seu propósito profissional.

Baseado no referencial teórico apresentado anteriormente, propomos a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: As habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho.

2.2 Habilidades Interpessoais e Conflitos entre Gestores Organizacionais e Profissionais da Contabilidade

Segundo o CGMA (2014), uma das estruturas de competência requeridas para os contadores são as habilidades técnicas, de liderança, com negócios e com pessoas. Nesta última, afirma-se que os profissionais precisam influenciar pessoas, e isso pode gerar um conflito dentro da organização, pois o contador ficará em dúvida sobre quais são suas funções na empresa em que ele atua (fonte). Quando não se conhece o próprio papel, fica difícil saber quais habilidades serão necessárias desenvolver, acarretando o mau desempenho organizacional (CGMA, 2014).

Essa ambiguidade pode resultar na dificuldade de discernir o que uma pessoa responsável por uma atividade específica deve fazer (Lambert & Sponem, 2012). A falta de definição ou informações sobre responsabilidades e expectativas comportamentais não explícitas pode trazer à tona o conflito do desempenho de quais habilidades desenvolver (Palomino & Frezatti, 2016). Burkert et al. (2011) afirmam que são confiadas ao gestor as expectativas da gerência das funções, o que estabelece fortes pressões no desempenho de suas competências e pode provocar a sensação de incapacidade, provocando o conflito entre gestores.

Contadores que se identificam com suas atribuições dentro da organização estão mais inclinados a aceitar a orientação de valor da empresa; ou seja, decisões politicamente motivadas para beneficiar a organização podem ser aceitas como uma necessidade inevitável, independentemente de quais funções são associadas à profissão (Hiller et al., 2014). Para Andrade (2016), as habilidades interpessoais são caracterizadas por englobar uma boa comunicação e a solução de problemas. Com o cenário de incerteza provocado por conflitos se acentuando dentro da organização, fica difícil reduzir a não compreensão dos fundamentos dos processos (Horton & Wanderley, 2018).

Adicionalmente, ainda se sabe pouco sobre as causas e os efeitos dessas mudanças no perfil e papel do profissional de contabilidade gerencial. Em alguns casos, é esperado que esse novo perfil do contador gerencial seja uma “faca de dois gumes” (Horton & Wanderley, 2018). De forma particular, um maior envolvimento propiciado pelas habilidades interpessoais pode conceder ao contador gerencial maior legitimidade e poder em influenciar as práticas organizacionais; em contrapartida, tal conjuntura pode, ao mesmo tempo, suscitar grandes desafios, incluindo relações mais turbulentas com os gestores operacionais (Horton & Wanderley, 2018).

Visto isso, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H2: As habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores.

2.3 Efetividade e Satisfação no Trabalho do Contador

Jesus e Jesus (2012) demonstram uma relação entre o aumento da produtividade, o compromisso com suas atribuições, a permanência na empresa e a ausência de faltas no trabalho com a satisfação no trabalho dos funcionários. Os contadores que impactam de forma positiva a tomada de decisão da organização e que se sentem mais confiantes para exercer suas atribuições tendem a reportar um nível maior de satisfação com a sua ocupação (Hiller et al., 2014). Isso é positivo para as organizações, pois contadores mais satisfeitos começam a se identificar mais com a sua profissão e buscam não comprometer os valores das empresas, visando associar seus valores pessoais aos dela (Hiller et al., 2014).

Para Brito e Oliveira (2016), a eficácia é a dimensão mais ampla do desempenho organizacional, no qual são inseridos os objetivos econômicos e sociais impostos pela relação da empresa com a sociedade. Dessa maneira, entende-se que a eficácia vai estar diretamente atrelada ao objetivo que deseja cumprir; então, para ser eficaz, o contador precisa estar atento ao seu propósito profissional. A eficiência também vai estar relacionada com a otimização de recursos; desse modo, a eficiência se refere ao método utilizado para fazer as atividades, o “modo certo” de se realizar determinada tarefa (Rouwellar et al., 2021). O contador eficiente deverá ter consciência do que acontece no mercado, justamente para que ele possa usar as informações contábeis existentes a seu favor e a favor da organização a qual ele faz parte (Rouwellar et al., 2021). Esses profissionais são demandados por áreas-chaves das empresas, o que tende a valorizar a sua atuação, principalmente após o período de convergência às normas internacionais de contabilidade (Nunes et al., 2014).

Com base nas suposições apresentadas, a seguinte hipótese foi elaborada:

H3: A efetividade do profissional da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação na organização.

2.4 Conflitos entre Profissionais da Contabilidade e Gestores Organizacionais na Satisfação no Trabalho

Embora exista um significativo número de pesquisas em gestão sobre conflito no local de trabalho, percebe-se a falta de atenção às características específicas que desencadeiam os conflitos entre pessoas em diferentes níveis hierárquicos (Xin & Pelled, 2003). Assim, atribuições conflitantes, advindas de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo, podem estimular o conflito entre gestores (Horton & Wanderley, 2018).

Ademais, para Xin e Pelled (2003), a “bagagem emocional” afeta os conflitos de tarefa entre supervisores e subordinados, pois torna-se difícil para um supervisor aceitar críticas ou tarefa de um subordinado sem sentir determinadas emoções. Tal conjuntura confronta as normas de posições nas organizações e faz com que os supervisores sintam que sua imagem está ameaçada (Xin & Pelled, 2003).

Rizzo et al. (1970) visualizam os conflitos de função no processo de socialização pela antecipação ou criação de expectativa sobre o comportamento de um indivíduo por parte de um superior, quando este utiliza de experiências, observação e prévio aprendizado. Assim, o conflito pode ser percebido quando **não são alcançadas** as expectativas quanto ao comportamento no desempenho das funções (Palomino & Frezatti, 2016). Os conflitos de funções, segundo Ashforth e Mael (1989), podem ocorrer quando exigências, crenças, normas e valores de uma identidade confrontam-se com outras identidades.

Sobre os conflitos, os quais refletem diferentes focos em um **único** nível de análise, Foreman e Whetten (2002) destacam a definição de uma identidade organizacional, por exemplo, por dois sistemas de valores que são conflitantes, o que pode ocorrer em organizações híbridas. Assim, Palomino & Frezatti (2016) discorrem sobre as consequências negativas que podem ocorrer quando a compreensão dos gestores em relação ao escopo de suas funções e o desenvolvimento de sua posição hierárquica dentro de uma organização não se encontram devidamente formalizados. A partir da literatura, esses cenários podem gerar tensões nos gestores e afetam negativamente sua satisfação no trabalho (Teixeira, 2003; Palomino & Frezatti, 2016).

Além disso, quando se deparam com conflitos ou desalinhamentos, os indivíduos tendem a experimentar angústia e emoções negativas, o que pode desencadear um processo de redução da sua satisfação no trabalho (Horton & Wanderley, 2018). Por exemplo, essa experiência está frequentemente relacionada à rotatividade (*turnover*), pois os indivíduos se sentem compelidos a deixar suas organizações para alcançar um melhor ajuste em outro lugar (Hiller et al., 2014).

A partir disso, a seguinte hipótese foi elaborada:

H4: O conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização.

As relações teóricas propostas (hipóteses 1-4) estão resumidas na Figura 1:

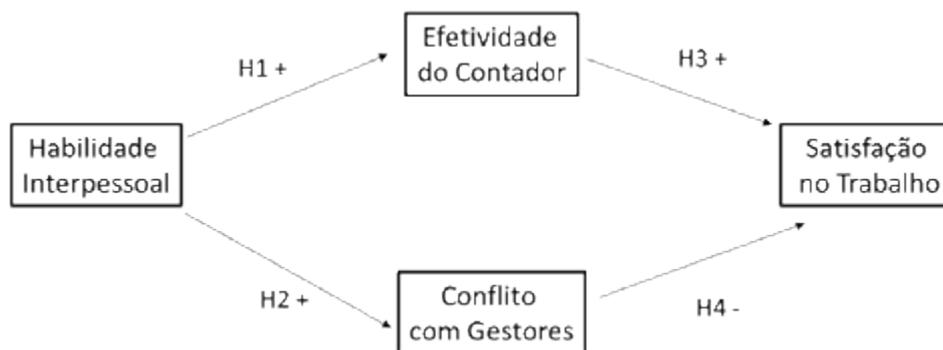


Figura 1. Relações Teóricas do Estudo

3. Método

3.1 Abordagem da Pesquisa e Amostra

Este estudo é considerado de abordagem quantitativa e utilizou-se da técnica de investigação *survey*, visto que a intenção da pesquisa foi coletar dados de um grupo de indivíduos específicos. A coleta foi efetuada por meio da utilização de questionários, obtendo, assim, dados primários. De acordo com os autores Saunders et al. (2016), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela associação entre as variáveis mensuradas numericamente, que serão avaliadas mediante a utilização de procedimentos gráficos e estatísticos, o que suporta a classificação adotada.

A população do estudo foi composta por profissionais da contabilidade brasileiros, sem distinção entre contadores da esfera pública ou privada. Não foi possível determinar uma amostra probabilística para o estudo, pois, diante do universo de contadores atuantes no Brasil, não existem bases disponíveis para acesso aberto a essa pesquisa. Dessa forma, a amostra foi determinada mediante a participação voluntária dos indivíduos, por meio da técnica conhecida como “bola de neve” (*snowball*), que permite atingir, mais rapidamente, um maior número de respondentes (Saunders et al., 2016).

Para essa pesquisa, aproximadamente 2 mil questionários foram enviados por meio da rede social LinkedIn, considerando as descrições de cargos, visto que, para participar deste estudo, foram apenas considerados aqueles que trabalham de alguma forma com a contabilidade. Dos aproximadamente 2 mil questionários enviados durante o período de coleta de dados (de julho a setembro de 2021), 74 respostas completas foram obtidas. Tendo em vista que o respondente deveria encaminhar o questionário para outros participantes de sua rede, as respostas obtidas podem incluir participantes que compõem os 2 mil questionários originalmente encaminhados, e respondentes que acessaram o questionário a partir de indicação dos 2 mil participantes originais.

Por fim, calcula-se o tamanho mínimo da amostra por meio do *software* G*Power, seguindo recomendações de poder estatístico de 80% e tamanho de efeito mediano, com $f^2 = 0,15$ (Ringle et al., 2014; Hair et al., 2017). Considerando que as variáveis latentes do modelo recebem dois preditores, o resultado mínimo é de 68 observações, inferior ao número de respondentes obtidos para este estudo.

3.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário on-line disponibilizado na plataforma Google Forms. Este instrumento foi escolhido devido à sua praticidade para envio e coleta de dados, visto que se faz necessário alcançar o maior número possível de respondentes, a fim de conseguir uma quantidade estatisticamente suficiente para validar os futuros resultados que serão alcançados ao longo da pesquisa (Dillman, 2006). Além disso, o seu baixo custo, a sua facilidade de acesso e o tempo reduzido para resposta e flexibilidade de coleta foram pontos principais para a escolha de tal método (Dillman, 2006).

O pré-teste do questionário foi realizado em julho de 2021, com oito contadores que trabalham ativamente com a contabilidade da esfera pública e privada. A partir da avaliação de cada um, foram realizadas as devidas modificações para que o instrumento fosse enquadrado no contexto da pesquisa.

3.3 Operacionalização das variáveis

Todas as variáveis foram medidas por meio de escalas preestabelecidas e devidamente validadas. Aquelas que, originalmente, estavam na língua inglesa foram traduzidas para o português mediante o processo de *back translation*. As respostas foram mensuradas na escala Likert de 5 pontos.

O constructo **Efetividade do Contador** foi mensurado com base na medida proposta por Rouweller et al. (2021), formulada com cinco itens (“Meu superior concorda que minha contribuição é essencial para a organização”; “Eu contribuo para a eficiência organizacional e eficácia dos processos internos”; “Minha contribuição é para que as decisões tomadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Diretoria sejam melhores financeiramente e organizacionalmente”; “A partir das minhas atividades, a posição financeira da organização se torna mais transparente”; “A partir das minhas atividades, a organização cumpre as exigências feitas pelas entidades externas à empresa”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”.

O constructo **habilidades interpessoais** também foi mensurado com base na medida proposta por Rouweller et al. (2021), formulada com seis proposições (“Eu faço as perguntas certas”; “Eu penso sobre o impacto dos números”; “Eu questiono continuamente as análises e os planos da administração”; “Eu sei quando começar uma discussão e quando desistir da discussão”; “Eu estou sempre fazendo perguntas”; “Eu não hesito em criticar os planos e as ações da administração”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”.

Para o constructo **conflito entre gestores** foi utilizada a medida de Xin (2003) e Jehn (2001), formulada com seis proposições (“Com que frequência você tem conflitos de ideias com seus gerentes organizacionais (alta gestão)?”; “Com que frequência você tem desacordos com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas ou projetos em que você está trabalhando?”; “Com que frequência você tem opiniões conflitantes com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas/projetos em que está trabalhando?”; “Com que frequência existem desacordos com seus gerentes organizacionais (alta gestão) sobre quem deve fazer o quê?”; “Existem muitos conflitos com os gerentes organizacionais (alta gestão) sobre a responsabilidade das atividades e tarefas?”; “Com que frequência você discorda de seus gerentes operacionais (alta gestão) sobre alocação de recursos?”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Nunca” a 5 = “Muito frequentemente”, permitindo analisar em que frequência as situações descritas aconteciam com os respondentes.

Por fim, o constructo **satisfação no trabalho** foi mensurado com base em Tarrant e Sabo (2010) e Palomino e Frezatti (2016), por meio de seis proposições (“Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?”; “Qual seu grau de satisfação com a pessoa que supervisiona você (seu superior hierárquico)?”; “Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com as pessoas da organização na qual você trabalha (seus colegas de trabalho)?”; “Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?”; “Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento existentes na sua organização?”; “Considerando os cinco itens acima, como conclusão, qual seu grau de satisfação com sua situação atual?”). As respostas consideraram a escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = “Totalmente insatisfeito” a 5 = “Totalmente satisfeito”, permitindo analisar o grau de satisfação dos respondentes para cada situação descrita.

3.4 Procedimentos e Considerações éticas

O contato com os participantes para levantamento dos dados ocorreu em duas vertentes: (1) busca por contadores por meio da base de dados da rede LinkedIn e outras redes sociais (por exemplo, Instagram), incluindo aqueles que já faziam parte das redes do pesquisador; e (2) compartilhamento da pesquisa nas redes sociais. Após serem identificados, os participantes que aceitaram participar da pesquisa tiveram acesso ao questionário final por via eletrônica, na plataforma Google Forms. Realizados os procedimentos da aplicação, efetuaram-se a tabulação e a organização dos dados em planilhas de Excel, para posterior análise; após todas as etapas, procedeu-se à análise de dados, o que viabilizou possíveis conclusões acerca do elemento estudado.

As considerações éticas foram identificadas e atendidas em todas as etapas da pesquisa, na qual os pesquisadores adotaram procedimentos a fim de preservar o anonimato e o sigilo dos participantes, e a confidencialidade de suas respostas. Não houve identificação direta aos respondentes; as perguntas de cunho pessoal foram relacionadas a dados globais, como por exemplo: sexo, faixa etária, cargo, tempo de serviço, etc. Todos os dados coletados foram mantidos em confidencialidade, de maneira que somente os pesquisadores tivessem acesso.

Por conseguinte, os respondentes foram informados sobre a voluntariedade da participação na pesquisa, o que garante a imparcialidade das respostas adquiridas; ao prosseguir com a pesquisa, o respondente assinou um termo de consentimento no qual atesta estar ciente de tais protocolos éticos. Além disso, os participantes também souberam onde encontrar os resultados da pesquisa, caso eles tivessem esse interesse.

3.5 Ferramentas para Análise

Utilizou-se a modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais para a análise dos dados, com apoio do *software* SmartPLS 4. Diversos testes preliminares à análise são conduzidos. Primeiro, realiza-se o teste para verificar o método do viés comum, em que se observa se as variâncias são decorrentes da forma pela qual os construtos são mensurados, em vez daquilo que representam (Podsakoff et al., 2003). Com essa finalidade, foi conduzido o teste do fator único de Harman (1976), em que o propósito é avaliar o quanto das variáveis observadas por ser explicado por um único fator. Para que a maioria da variância não possa ser explicada por um único fator, a análise tem que resultar um valor inferior a 50%. Neste estudo, observamos que o principal fator extraído em análise exploratória explica 24,19% das variâncias, o que atende à recomendação de ser inferior a 50%.

4. Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

Buscou-se identificar as principais características dos 74 respondentes participantes do questionário que foi elaborado para esta pesquisa, conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1

Características do Respondentes

Área de atuação	N	%	Região	N	%
Agroindústria	1	1%	Norte	0	0%
Assistência técnica hospitalar	2	3%	Sul	2	3%
Auditoria	4	5%	Sudeste	11	15%
Bens industriais	4	5%	Nordeste	57	77%
Consultoria de recuperação tributária	2	3%	Centro-Oeste	3	4%
Consumo cíclico (eletrodomésticos, etc.)	3	4%	Sem Resposta	1	1%
Consumo não cíclico (alimentos, etc.)	2	3%	Total - Região	74	100%
Contabilidade	7	9%	Grau de Instrução	N	%
Financeiro e outros	30	41%	Especialização	31	42%
Fiscal	2	3%	Graduação	34	46%
Perícia contábil e consultoria	1	1%	Mestrado/Doutorado	8	11%
Petróleo, gás e biocombustíveis	5	7%	Secundário	1	1%
Recuperação judicial e falência	1	1%	Total - Grau de Instrução	74	100%
Servidor público	5	7%	Sexo	N	%
Terceiro setor	4	5%	Feminino	42	57%
Varejo	1	1%	Masculino	32	43%
Total - Área de Atuação	74	100%	Total - Sexo	74	100%
Quantidade de funcionários presentes em sua organização	N	%	Tempo em que é contador	N	%
Menor ou igual a 100	41	55%	Menor ou igual a 5 anos	52	70%
Maior que 100 e menor ou igual a 1000	18	24%	Maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	11	15%
Maior que 1000	15	20%	Maior que 10 anos	11	15%
Total - Funcionários	74	100%	Total - Tempo que é contador	74	100%
Tempo que trabalha na atual empresa	N	%	Função dos respondentes	N	%
Menor ou igual a 5 anos	61	82%	Contador(a) ou funcionário(a) do setor contábil	41	55%
Maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	8	11%	<i>Controller</i>	4	5%
Maior que 10 anos	5	7%	Outra	29	39%
Total - Tempo na atual empresa	74	100%	Total - Função	74	100%

Com relação à área de atuação dos respondentes, percebeu-se que a maioria deles atua no setor financeiro, em áreas relacionadas à Contabilidade, ao segmento fiscal, ao setor de controladoria, entre outros, totalizando 41% das respostas recebidas. Dentre as regiões do país onde o profissional da contabilidade atua, pode-se verificar a predominância de respostas provenientes do Nordeste, com 57 questionários válidos (77%), seguido do Sudeste, com 11 respostas (15%), e Centro-Oeste, com 3 respostas (4%). Não foi obtida resposta de participantes da Região Norte, e um dos participantes do questionário não identificou de qual região era.

Em seguida, foi apresentado o nível de escolaridade dos respondentes. Destaca-se que a maioria dos respondentes possui graduação (34 respondentes, 46% ao total da amostra); depois, constam os que possuem especialização, que correspondem a 42% da amostra. Quando perguntados sobre o sexo, 57% dos respondentes afirmaram pertencer ao sexo feminino e 43% afirmaram pertencer ao sexo masculino.

No que se refere ao tamanho da organização com a qual o respondente possui vínculo, 41 participantes afirmaram trabalhar em instituições com menos de 100 funcionários; 18 disseram trabalhar em organizações que possuem entre 101 e 1.000 funcionários; os demais afirmaram que trabalham em organizações com mais de 1.000 funcionários.

Com relação ao tempo de atuação como profissional da área contábil, a maioria dos participantes trabalha há menos de cinco anos com contabilidade (70% da amostra). Em seguida, os respondentes que trabalham com contabilidade há um período entre 5 e 10 anos correspondem aos outros 30% da amostra. No que diz respeito ao tempo de trabalho na atual empresa, 61 dos 74 respondentes afirmaram estar na empresa há menos de cinco anos. A maioria dos respondentes – 41 participantes, equivalentes a 55% da amostra – é contador ou trabalha diretamente com contabilidade.

4.2 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração é avaliado com base em critérios de modelos reflexivos. Essa avaliação envolve os seguintes critérios: validade e confiabilidade. Primeiro, observa-se a validade convergente em que é desejado que as Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVEs) sejam superiores a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). O atendimento a esse critério de validade envolve ajustes ao modelo na forma de exclusão de indicadores dos construtos referentes à habilidade interpessoal (2) e efetividade do contador (1). Depois de realizados esses ajustes, todos os construtos atendem ao critério de AVE > 0,50 (Tabela 2).

Tabela 2

Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n = 74)

	1	2	3	4
1 – Habilidade interpessoal	0,719			
2 – Efetividade do contador	0,542***	0,727		
3 – Conflito com gestores	0,308**	0,027	0,849	
4 – Satisfação no trabalho	0,292**	0,539***	-0,197	0,771
Alfa de Cronbach	0,689	0,706	0,923	0,858
Confiabilidade composta	0,810	0,816	0,939	0,896
Variância Média Extraída (AVE)	0,517	0,528	0,720	0,595

Notas: (i) Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE. (ii) Correlações indicadas com *, **, *** são significantes a 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Em seguida, observa-se a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta (Ringle et al., 2014). Para o Alfa de Cronbach, o parâmetro é que valores acima de 0,6 são adequados, enquanto valores acima de 0,7 são satisfatórios. Conforme pode ser observado na Tabela 2, o Alfa de Cronbach é adequado para o construto efetividade do contador, e satisfatório para os demais construtos. Quanto à confiabilidade composta, o parâmetro é que valores acima de 0,7 são adequados, enquanto valores acima de 0,9 são satisfatórios. A Tabela 2 indica que a confiabilidade composta para o construto conflito com gestores é satisfatória, e adequada para os demais construtos. Por fim, a validade discriminante no nível das variáveis latentes indica que a raiz quadrada das AVEs (diagonal da Tabela 2, em negrito) tem que ser maior do que as correlações com as demais variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 3

Matriz de cargas fatoriais (crossloadings)

	1	2	3	4
1 – Habilidade interpessoal	0,710	0,316	0,144	0,217
	0,774	0,538	0,080	0,390
	0,706	0,327	0,299	0,092
	0,682	0,345	0,358	0,122
2 – Efetividade do contador	0,344	0,729	-0,199	0,529
	0,574	0,759	0,097	0,288
	0,285	0,621	0,300	0,212
	0,342	0,787	0,001	0,481
3 – Conflito com gestores	0,245	0,121	0,850	-0,096
	0,308	0,098	0,891	-0,044
	0,315	0,082	0,862	-0,077
	0,212	-0,074	0,849	-0,217
	0,276	-0,026	0,808	-0,172
	0,214	-0,034	0,831	-0,344
4 – Satisfação no trabalho	0,393	0,480	-0,114	0,837
	0,160	0,293	-0,238	0,722
	0,206	0,413	-0,067	0,573
	0,226	0,330	-0,126	0,743
	0,062	0,409	-0,209	0,792
	0,276	0,513	-0,167	0,916

Notas: Todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Além disso, a validade discriminante no nível dos indicadores (Tabela 3) exige que suas cargas fatoriais sejam maiores nos respectivos construtos do que nos demais construtos (Chin, 1998). Em geral, verifica-se que os critérios de consistência interna e validade discriminante são atendidos.

Dados preliminares indicam que a habilidade interpessoal está positivamente correlacionada com a efetividade do contador e o conflito com gestores. Observa-se ainda que a efetividade do contador apresenta correlação positiva com satisfação no trabalho, enquanto o conflito com gestores apresenta correlação negativa com satisfação no trabalho.

4.3 Modelo Estrutural

O modelo estrutural é estimado ao se calcular o *bootstrapping* completo, com 5.000 amostras, para avaliar se os caminhos são significantes (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017). Nesta primeira subseção, são analisadas as hipóteses do estudo (H1-H4) e, na próxima, são discutidas análises adicionais que examinam os efeitos indiretos da habilidade interpessoal sobre a satisfação no trabalho por meio da efetividade do contador e do conflito com gestores.

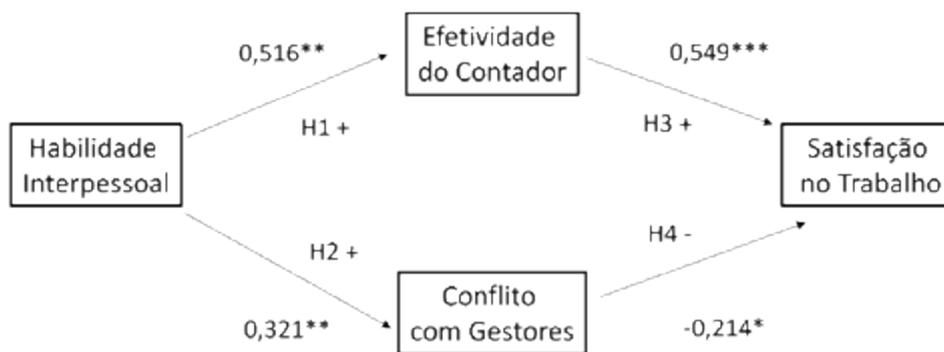
Inicialmente, observam-se os valores VIF (*Variance Inflation Factor*) no modelo, que servem de indicativo para a existência de colinearidade entre as variáveis. Os valores obtidos são todos inferiores a 5 e, portanto, atendem ao parâmetro de ausência de colinearidade (Hair et al., 2017) – ver Nota da Tabela 4. Em seguida, analisam-se os valores f^2 , que indicam o tamanho do efeito. Os parâmetros para o tamanho do efeito apontam que valores até 0,02 são considerados pequenos; até 0,15, médios; e até 0,35, grandes (Cohen, 1988). Em termos da variância explicada das variáveis endógenas, utilizamos o R^2 ajustado como parâmetro, em que valores até 2% são considerados pequenos; até 13%, médios; e até 26%, grandes (Cohen, 1988).

A Tabela 4 e a Figura 2 apresentam os principais resultados para o teste das hipóteses de pesquisa. A H1 prevê que as habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho. O tamanho do efeito está acima do parâmetro para efeito grande ($f^2 = 0,417$), e o coeficiente estrutural (0,516) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p-valor = 0,007), o que confirma a associação positiva entre habilidade interpessoal e efetividade do contador. A variância explicada da variável endógena efetividade do contador é de 28,4%, superior ao parâmetro de valor grande.

Tabela 4
Resultados do modelo estrutural (n = 96)

	Hipóteses	f^2	Coefficiente estrutural	Desvio-Padrão	Valor t	Valor p	R^2 ajustado
Habilidade interpessoal → Efetividade do contador	1 (+)	0,417	0,516	0,202	2,690	0,007	0,317
Habilidade interpessoal → Conflito com gestores	2 (+)	0,105	0,321	0,146	2,104	0,035	
Efetividade do contador → Satisfação no trabalho	3 (+)	0,446	0,549	0,130	4,194	0,000	
Conflito com gestores → Satisfação no trabalho	4 (-)	0,067	-0,214	0,126	1,679	0,093	

Nota: os valores VIF estão entre 1,201 e 4,569.



Nota: *, ** e *** indicam p-valor menor que 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

Figura 2. Resultados do modelo estrutural (n = 96)

A H2 prevê que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores. O tamanho do efeito para essa relação é médio ($f^2 = 0,105$), e o coeficiente estrutural (0,321) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,035) e oferece suporte à expectativa de relação positiva entre habilidade interpessoal e conflito com gestores. A variância explicada da variável endógena conflito com gestores é de 8,2%, dentro do parâmetro de valor médio.

A H3 prevê que a efetividade no trabalho dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação dentro da organização. O tamanho do efeito apresenta-se acima do parâmetro para efeito grande ($f^2 = 0,446$), e o coeficiente estrutural (0,549) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,000), suportando a expectativa de relação positiva entre efetividade do profissional da contabilidade e satisfação no trabalho.

A H4 prevê que o conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização. O tamanho do efeito para essa relação é médio ($f^2 = 0,067$) e o coeficiente estrutural (-0,214) indica associação negativa entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação possui significância marginal (p -valor = 0,093), suportando a expectativa de relação negativa entre conflito com gestores e satisfação no trabalho. A variância explicada da variável endógena satisfação no trabalho é de 31,7%, superior ao parâmetro para efeito grande.

4.4 Análise Adicional: Efeitos Indiretos

Desenvolvemos análise adicional para verificar se efetividade do contador e/ou conflito com gestores explicam o efeito da habilidade interpessoal sobre satisfação no trabalho. Para tanto, adotou-se o procedimento de *bootstrapping*, com 5 mil subamostras. Conforme demonstra a Tabela 5, o coeficiente estrutural (0,292) indica que habilidade interpessoal tem uma associação positiva indireta com satisfação no trabalho por meio da efetividade do contador. Observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,045), o que sugere que efetividade do contador medeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho.

Tabela 5

Resultados dos efeitos indiretos (n = 96)

	Coeficiente estrutural	Desvio-Padrão	Valor-t	Valor-p
Habilidade interpessoal → Efetividade do contador → Satisfação no trabalho	0,292	0,147	2,006	0,045
Habilidade interpessoal → Conflito com gestores → Satisfação no trabalho	-0,065	0,051	1,279	0,201

Também conforme atesta a Tabela 5, o coeficiente estrutural (-0,065) de associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho, por meio do conflito com gestores, não é significativa (p -valor = 0,201), sugerindo que conflito com gestores não medeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho.

4.5 Discussão

O presente artigo teve por objetivo analisar a relação das habilidades interpessoais dos contadores com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais e a sua satisfação no trabalho.

A partir dos modelos adotados, constatou-se que a associação estabelecida na H1 – em que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho – é significativa, confirmando, assim, sua vinculação positiva. Esse resultado é consistente com estudos anteriores que demonstram a importância das habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade para a sua efetividade na resolução de problemas e auxílio no processo decisório (p. ex., Bernardo et al., 2018; Rouwellar et al., 2021).

Para a H2, que retrata a situação em que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores, verifica-se uma associação positiva entre as variáveis, e também significativa, trazendo sustentação ao escopo apresentado pela hipótese. Esse resultado é consistente com evidências anteriores, segundo as quais um maior nível de habilidades gerenciais dos profissionais de contabilidade (por exemplo, maior envolvimento), embora possa resultar em maior potencial de influência sobre as práticas organizacionais, pode também resultar em grandes desafios em termos de maior nível de conflito entre gestores e profissionais da contabilidade (Horton & Wanderley, 2018).

A H3 traz consigo a ideia de que a efetividade dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação em relação às empresas. Tal associação é positiva e significativa, contribuindo com a expectativa de relação positiva entre efetividade do contador e satisfação no trabalho. O resultado obtido para H3 alinha-se com expectativas de estudos anteriores, de que a efetividade na atuação de profissionais de contabilidade está associada com a sua consciência quanto à importância e valorização de sua atuação (Nunes et al., 2014; Rouwellar et al., 2021) e, portanto, com a sua satisfação no trabalho.

Por fim, a H4 prevê que o conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização. O seu resultado indicou associação negativa entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação possui significância marginal, trazendo consigo o suporte à expectativa de relação negativa entre a hipótese definida. Esse resultado alinha-se com estudos anteriores que destacam que a presença de conflitos entre gestores e profissionais de contabilidade pode resultar em angústia e emoções negativas, reduzindo, assim, a satisfação dos profissionais de contabilidade no trabalho (Horton & Wanderley, 2018).

Ainda, de forma adicional, foram realizadas duas análises: a primeira parte da ideia de que a efetividade do contador permeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho; a segunda tenta inferir que conflito com gestores interfere na associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho. Os resultados foram, respectivamente, significativa e não significativa.

5. Considerações Finais

Profissionais da contabilidade que agora enfrentam a responsabilidade de múltiplas funções também precisam de múltiplas habilidades. Dentre elas, a interpessoal permite que os contadores sejam mais eficazes, potencializando, assim, sua capacidade de influenciar a gestão. Assim, nosso estudo possui três contribuições centrais para a literatura. Primeiro, complementamos a literatura que examina o que os contadores fazem, mostrando a importância das habilidades interpessoais na capacidade dos contadores de serem eficazes e influenciarem a gestão. Segundo, ampliamos nossa compreensão dos arranjos complexos da contabilidade, ilustrando a importância das habilidades interpessoais do contador, o que substancia a discussão moderna sobre a profissão contábil, que se baseia na combinação de habilidades técnicas e não técnicas.

Finalmente, nossos achados fornecem importantes indicativos sobre um potencial “lado sombrio” do desenvolvimento de habilidades interpessoais do contador, o que tem sido pouco reconhecido na literatura existente. O desenvolvimento de habilidades interpessoais por parte dos contadores tem sido visto como extremamente positivo. No entanto, paradoxalmente, descobrimos que maior nível de habilidades interpessoais pode realmente estar associado a mais conflito entre os contadores e os gestores, e que, de certa forma, esses conflitos teriam potencial de reduzir a satisfação do contador no ambiente de trabalho. Esse é um achado interessante, que demanda pesquisas futuras para entender de forma mais detalhada como o contador lida com esse paradoxo no seu contexto profissional.

Ainda que a pesquisa apresente uma rigidez metodológica, esta apresentou algumas limitações, especialmente relacionadas ao tipo da pesquisa, à população e à amostra coletada por meio dos questionários de pesquisa. Sua característica transversal – ou seja, os dados são coletados de uma única vez – impossibilitou a consolidação dos resultados obtidos no decorrer do tempo. No que tange à população, não existem bases de dados que determinem o número exato de profissionais da contabilidade brasileiros; além disso, apesar das diversas formas de coleta de dados utilizadas, não se pode confirmar que a totalidade ou um número significativo dela tenha sido alcançada pelo questionário de pesquisa. Dessa maneira, tais limitações concluem a impossibilidade de generalização dos resultados e das conclusões obtidas pela presente pesquisa, mas estas podem ser consideradas inspirações para a expansão e o aperfeiçoamento, expandindo as discussões.

Mesmo com as limitações apresentadas, a pesquisa apresenta pontos de partida cruciais e relevantes para o teor da discussão relacionada às habilidades interpessoais dos contadores. Sugere-se que, em futuras oportunidades, haja a utilização de estudos de caso e tentativa de aumento da amostra coletada, com o intuito de aprofundar as relações aqui identificadas, investigando de forma mais profunda o tema abordado. Por fim, a realização de estudos longitudinais tornaria a generalização dos resultados obtidos, reunindo, de maneira mais relevante, as relações apresentadas na pesquisa.

Referências

- Adam, C.; DA Cunha, P. R.; Boff, M Lucia. (2018) Competências do Contador na Perspectiva da Triáde Universidade, Acadêmico e Mercado de Trabalho. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12 (3), pp. 221-245.
- Alves, P. M., Silva, R. M., Santos, S. S., Rocha Neto, I. V., Costa, J. E., Leal, E. A. (2016). Habilidades e Competências requeridas pelo Mercado de Trabalho para o Profissional de Contabilidade em Minas Gerais. *REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 5 (8), pp. 14-28.
- Andrade, L. S. C. (2016). A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 05/01/2022.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), pp. 20-39.
- Banco Mundial (2018). Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, Documento de Trabalho. Disponível em: < <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>>. Acesso em: 04 jan. 2022.
- Bernardo, E., Luz, M. M., Barp, A. D. (2018). Expectativas e perspectivas profissionais no entendimento de discentes do curso de Ciências Contábeis de uma universidade comunitária. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, 7(14), pp. 144-171.
- Berry, R., & Routon, W. (2020). Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality. *Journal of Accounting Education*, 53, 100691.
- Boyatzis, R. E. (2012). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Birkel, H. S., Veile, J. W., Müller, J. M., Hartmann, E., & Voigt, K. I. (2019). Development of a risk framework for Industry 4.0 in the context of sustainability for established manufacturers, *Sustainability*, 11(2), 384.
- Bogt, H. T., Van Helden, J., Van der Kolk, B. (2016). New development: Public sector controllership—reinventing the financial specialist as a countervailing power. *Public Money & Management*, 36(5), pp. 379-384.
- Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Schultz, M. (1998). The identity of organizations. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 40, 33-82.
- Burkert, M.; Fischer, F. M.; Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions. *Management Accounting Research*, 22(3), pp. 143-159.
- Burns, J. and Baldvinsdottir, G., (2007). The changing role of management accountants. In: Hopper, T., Scapens, R.W. and Northcott, D. (eds). *Issues in management accounting*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, xxii, 458.
- CGMA Competency Framework 2014 edition, CGMA, <https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2014.html>.
- CGMA Competency Framework 2019 edition, CGMA, <https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2019.html>.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), pp. 295-336.

- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), pp. 425-434.
- Cory, S., & Huttenhoff, T. (2011). Perspectives of non-public accountants about accounting education and certifications: An exploratory investigation. *Journal of Finance and Accountancy*, 6, 1.
- Daff, L. (2013). Accounting students' reflections on a course to enhance their interpersonal skills. *Accounting education*, 22(6), pp. 563-581.
- De Brito, R. P.; De Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Journal Brazilian Business Review*, 2016.
- de Oliveira Reis, A., Sedyama, G. A. S., de Souza Moreira, V., & Moreira, C. C. (2015). Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), pp. 95-116.
- De Souza Bido, D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), pp. 488-536.
- Dillman, D. A. (2006). *Mail and internet surveys*. John Wiley Professional: New York, NY.
- Ferreira, M. M. M. G., Duarte, A. C. S., Sampaio, J., Magalhaes, D. V., & Ferreira, L. R. F. N. (2019). Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia/Knowledge, skills and attitudes and management by competencies: a case study at the faculdade da Amazônia. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), pp. 31950-31965.
- Fichter, L. S., Pyle, E. J., Whitmeyer, S. J. (2010). Expanding evolutionary theory beyond darwinism with elaborating, self-organizing, and fractionating complex evolutionary systems. *Journal of Geoscience Education*, 58(2), pp. 58-64.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization science*, 13(6), pp. 618-635.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, pp. 616-632.
- Harman, H. H., & Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Hiller, K., Mahlendorf, M. D., Weber, J. (2014). Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective. *European Accounting Review*, 23(4), pp. 671-691.
- Horton, K. E., Wanderley, C. A. Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, pp. 39-50.
- Jacomossi, F. Schlup, D., Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3), pp. 391-409.
- Jaleel, S., & Verghis, A. M. (2015). Knowledge creation in constructivist learning. *Universal Journal of Educational Research*, 3(1), pp. 8-12.
- Jesus, M. S. P., Jesus, J. S. (2012). Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Negócios em Projeção*, 3(2), pp. 29-48.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), pp. 565-589.

- Losekoot, E., Lasten, E., Lawson, A., & Chen, B. (2018). The development of soft skills during internships: The hospitality student's voice. *Research in Hospitality Management*, 8(2), pp. 155-159.
- Muller, M. (2019). *Essentials of inventory management*. HarperCollins Leadership.
- Monteiro, E. M. D. S. (2020). A influência das soft skills na atuação do gestor: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA.
- Moreno-Jiménez, B., Hernández, E. G., Carvajal, R. R. (2013). Las organizaciones saludables. In *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 295-312).
- Nunes, I. V., Silva, T. D., Miranda, G. J., Leal, E.A. (2014). A Percepção dos Estudantes de Ensino Médio sobre as Responsabilidades de um Contador. *Revista Universo Contábil*, 10(4), p. 144-161.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 52(2), pp. 165-181.
- Pereira, S. A. (2014). *A influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des) motivação*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp. 56-73.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), pp. 150-163.
- Rothberg, H. N., & Erickson, G. S. (2017). Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*, 21(1), pp. 92-112.
- Rouwellar, H. T., Schaepekens, F., Widener, S. K. (2021). Skills, Influence, and Effectiveness of Management Accountants. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), pp. 211-235.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2007). *Research methods. Business Students*, 4th edition, Pearson Education Limited, England
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE*, 12, pp. 633-687.
- Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2017). The relationship between knowledge management and innovation level in Mexican SMEs: Empirical evidence. In *Exploring the Entrepreneurial Society* (pp. 115-128). Edward Elgar Publishing.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business horizons*, 60(1), 45-54.
- Tarrant, T.; Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), pp. 72-82.
- Tempone, I., Kavanagh, M., Segal, N., Hancock, P., Howieson, B., & Kent, J. (2012). Desirable generic attributes for accounting graduates into the twenty-first century: the views of employers. *Accounting Research Journal*, 25(1), pp. 41-55.
- Xin, K. R., Pelled, L. H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), pp. 25-40.

Dualidade entre Criatividade e Controle voltados à Inovação: o efeito moderador das alavancas de Simons no contexto de startups

Janaina Pereira de Assis

<https://orcid.org/0000-0001-7989-8463>

Kelly Cristina Mucio Marques

<https://orcid.org/0000-0002-8957-1090>

Valter da Silva Faia

<https://orcid.org/0000-0002-9320-1885>

Márcia Bortolocci Espejo

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

Resumo

Objetivo: verificar o efeito moderador das alavancas de controle na criatividade e na inovação em startups. Método: a pesquisa teve como estratégia o levantamento (survey), com coleta de dados por meio da aplicação de questionário e tratamento com o uso de técnicas de estatística descritiva, modelagem de equações estruturais e regressões lineares. A amostra foi composta por empresas cadastradas na base da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), nos estágios de ciclo de vida tração, operação e scaleup, e obteve 153 respostas.

Resultados: os achados das relações diretas confirmam os resultados de estudos anteriores, enquanto os testes de moderação evidenciam outras formas de interação entre os diferentes tipos de controle gerencial (positivos e negativos), a criatividade e a inovação, o que representa um avanço em relação aos estudos anteriores. Os resultados apontaram que controles de crenças e diagnóstico, apesar de atuarem como forças opostas, na dualidade entre os controles positivos e negativos, apresentaram efeitos moderadores semelhantes (negativos). Os resultados dos testes de hipóteses que foram contrários ao esperado levantam insights sobre diferentes formas de interação entre as alavancas quando se considera não apenas sua existência e seu uso, mas que a intensidade (alta/baixa) do uso pode afetar essas relações.

Contribuições: os resultados contribuem para gestores das startups na compreensão de que os controles, quando aplicados de forma conjunta e equilibrada, não inibem a criatividade e a inovação, mas podem ser usados como um meio para potencializá-las, diferindo do que foi apresentado em estudos anteriores.

Palavras-chave: Alavancas de Controle; Criatividade; Inovação.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 20/2/2023. Pedido de revisão em 21/8/2023. Rodada 2: Resubmetido em 11/9/2023. Pedido de revisão em: 28/9/2023. Rodada 3: Resubmetido em: 2/10/2023. Aceito em 11/10/2023 por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

Nos últimos anos, a criatividade no meio organizacional tem sido objeto de estudo das pesquisas em controle gerencial (Aguiar & Suave, 2020). A criatividade é um elemento essencial para que a inovação aconteça (Pfister & Lukka, 2019; Bisbe & Malagueño, 2015; Taylor, King & Smith, 2019) e desempenha um papel importante para que as empresas obtenham vantagem competitiva (Rocha, 2018). Dessa forma, incentivar a criatividade dos indivíduos no ambiente organizacional é imprescindível para o desempenho inovativo das empresas. No entanto, o excesso de estímulo à criatividade pode desviar a atenção dos indivíduos quanto aos objetivos organizacionais, o que implica a necessidade do uso de controles que possam moldar ou direcionar as ações, de modo a alinhar o processo criativo na busca pela inovação (Del-Corte-Lora, Vallet-Bellmunt & Molina-Morales, 2015; Calic, Mosakowski, Bontis & Helie, 2022).

Um impasse encontrado na literatura está no fato de que, para que a criatividade floresça, é preciso um ambiente flexível e livre, mas, para que as organizações consigam implementar suas estratégias, é necessário fazer uso de controles que possam direcionar essas ações para o alcance dos objetivos organizacionais (Biswas & Akroyd, 2022). Ou seja, a produção criativa exige o uso de controles gerenciais para o direcionamento das ações e para o desenvolvimento de ideias condizentes com os propósitos estabelecidos, mas esses controles podem inibir a criatividade, ao restringir a atuação dos funcionários (Adler & Chen, 2011; Grabner & Speckbacher, 2016).

Nessa perspectiva, o modelo de Alavancas de Controle de Simons (1995) traz a possibilidade de encontrar um equilíbrio e alinhar o processo criativo e as ações dos funcionários com a estratégia e os objetivos organizacionais a partir do uso conjunto de diferentes tipos de controles. Os controles podem ser usados de maneira inspiradora para a busca de novas oportunidades, ao garantir a comunicação vertical e o compartilhamento de informações (sistemas de crenças e interativo), e também para assegurar que a organização e os seus funcionários não se desviem do caminho trilhado para alcançar os objetivos estabelecidos (sistemas de restrições e diagnóstico) (Müller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020). Assim, entende-se que diferentes sistemas de controle, seja de forma restritiva ou habilitadora, podem coexistir e atuar de maneira interdependente, por meio de uma tensão dinâmica, promovendo a criatividade e a inovação (Barros & Ferreira, 2019; Müller-Stewens et al., 2020)

Estudos que investigaram a relação entre criatividade e controle pelo modelo de alavancas de controle (Simons, 1995) trouxeram como resultado um consenso na relação direta e positiva de controles de crenças e interativos com a criatividade, em consonância com a literatura que trata da capacidade desses controles na promoção da criatividade. Contudo, a literatura apresenta resultados mistos no que tange aos efeitos diretos dos controles diagnósticos e de restrições (Speklé, Elten & Widener, 2017; Kaveski & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2021).

Com base nos resultados desses estudos anteriores, nossa sugestão é que controles diagnósticos e de restrições reforçam o uso dos controles interativo e de crenças, trabalhando juntos para gerar criatividade e, conseqüentemente, inovação. O uso conjunto dos sistemas de controle equilibra os estímulos gerados pelos controles de crenças e interativos e os limites impostos pelos controles diagnósticos e de restrições. Este estudo parte do princípio que os efeitos das alavancas de controle na inovação ocorrem por meio de interações entre os sistemas de controle, e não, necessariamente, por uma relação direta. De acordo com os achados de Crespo et al. (2019), Oliveira e Beuren (2020), Oliveira e Beuren (2021), as *startups* podem apresentar as características necessárias para se investigar relações entre criatividade, inovação e controle. Nesse sentido, o estudo busca responder à seguinte questão: qual o efeito da interação entre as alavancas de controle na criatividade e na inovação em *startups*? Para tanto, o objetivo do estudo foi verificar o efeito moderador das alavancas de controle na criatividade e na inovação em *startups* brasileiras.

A realização da pesquisa com *startups* se justifica pelo fato de que são empresas inseridas em um ambiente altamente inovador. Nesse contexto, o interesse dessas organizações na adoção dos sistemas de controle é recente e controverso, uma vez que há dúvidas se a burocracia e a rigidez dos controles não comprometem o espírito inovador e empreendedor desse tipo de organização (Crespo et al., 2019; Davila, Fosters, & Jia, 2014).

Crespo et al. (2019) destacam ainda que, ao contrário da crença popular, os sistemas de controle gerenciais melhoram a postura empreendedora e o desempenho das *startups*; no entanto, apesar da relevância do tema e de pesquisas anteriores, os resultados ainda são inconsistentes, e muitas *startups* optam por não adotar esses sistemas. Conforme avança o ciclo de vida das *startups*, suas necessidades se tornam mais complexas e demandam melhor planejamento – ou seja, espaço fértil para o controle de gestão; por isso, a importância de estudar os controles, especialmente aqueles ligados à criatividade, nesse tipo de empresa.

Cabe ressaltar que o modelo de alavancas de controle de Simons (1995) surgiu a partir da análise de grandes corporações, com sistemas de controle bem definidos. No entanto, estudos que investigaram a relação entre criatividade e controle usando as alavancas tiveram como amostra *startups* (Oliveira & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2021), indicando que as mesmas podem estar presentes no processo de gestão dessas empresas.

Teoricamente, o presente estudo agrega evidências empíricas a estudos anteriores que investigaram a existência de uma relação direta entre criatividade e controle por meio das alavancas (Speklé, Elten & Widener, 2017; Kaveski & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2021), mas não apresentaram conclusões quanto ao efeito moderador desses controles, considerando interações entre as variáveis estudadas a partir dos pressupostos teóricos discutidos na literatura. Em relação à prática, os achados evidenciam que os gestores podem aplicar os controles gerenciais para promover a motivação extrínseca e estimular os funcionários a atuarem de forma alinhada aos objetivos organizacionais, serem criativos e fornecerem soluções, práticas e implementações inovadoras para o mercado.

Os resultados da investigação em tela evidenciaram que o sistema de restrições apresentou uma moderação negativa, tanto na relação entre sistema interativo e criatividade quanto na relação entre criatividade e inovação, conforme esperado. No entanto, também foi verificado que o sistema diagnóstico apresentou uma moderação positiva na relação entre criatividade e inovação e que o sistema de crenças apresentou uma moderação negativa na relação entre criatividade e inovação, resultados contrários ao esperado. Essas constatações, referentes aos efeitos moderadores das alavancas de controle na relação entre criatividade e inovação, apontaram que controles de crenças e diagnóstico, apesar de atuarem como forças opostas, na dualidade entre os controles positivos e negativos, apresentaram efeitos moderadores semelhantes (negativos). No entanto, se não favorecem o efeito da criatividade na inovação, eles se mostraram importantes para a inovação na condição de baixo nível de criatividade, agindo como uma forma de compensação.

Os achados das moderações avançam em relação aos estudos anteriores, e os sinais contrários encontrados levantam *insights* sobre diferentes formas de interação entre as alavancas quando se considera não apenas sua existência e seu uso, mas também a intensidade (alta/baixa) do uso. Esses achados indicam a capacidade desses controles em delimitar a atuação dos funcionários, contrabalanceando os impactos dos maiores esforços na busca pela criação de valor fornecida pelo sistema de crenças. Na prática, esse resultado evidencia a importância em fazer uso de ferramentas que direcionem os funcionários sobre como eles devem atuar no processo, evitando riscos desnecessários e focando nos pontos de interesse para a implementação da inovação.

Os achados quanto aos controles de crenças e de restrições contribuem com a literatura, ao incorporarem evidências quanto à interdependência e complementaridade dos controles, mostrando a importância em buscar maiores informações sobre suas relações, tendo em vista que se tratam dos controles com menor número de investigações dentre as alavancas de controle (Tessier & Otley, 2012).

2. Referencial Teórico e Hipóteses da Pesquisa

2.1 Alavancas de Controle e Criatividade

A criatividade consiste na capacidade dos indivíduos em gerar ideias novas e úteis (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Ela pode ser suscitada no ambiente organizacional a partir da motivação intrínseca aos indivíduos ou por meio de estímulos promovidos com o uso de estabelecimento de prazos, incentivos e reconhecimento, considerados motivações extrínsecas (Amabile & Pillemer, 2012). No meio organizacional, a criatividade pode sofrer influência de uma série de fatores, como, por exemplo, estratégias, estruturas, políticas, valores e dinâmicas de equipe (Amabile & Pratt, 2016).

Nesse sentido, o uso de sistemas de controles gerenciais pode estimular ou trazer limitações à criatividade e à inovação (Simons, 1995; Bedford, 2015). Os sistemas de controle compreendem mecanismos para formulação e implementação de estratégias (Ferreira & Otley, 2009), destinadas a influenciar os membros de uma organização (Anthony & Govindarajan, 2011), e orientar as organizações no desenvolvimento e na manutenção de padrões viáveis de comportamento (Otley, 1999). Portanto, o uso de controles resulta em comportamentos específicos, o que permite que a empresa gerencie a utilização de tais controles de acordo com as suas expectativas em relação às ações de seus funcionários (Turner, Monti & Annosi, 2020).

No entanto, há na literatura uma dualidade entre criatividade e controle, que consiste no seguinte dilema: autonomia e flexibilidade *versus* direcionamento e restrições (Grabner & Speckbacher, 2016). As organizações devem equilibrar os estímulos criativos aos funcionários na busca por inovação, mediante a aplicação de controles que alinhem seus interesses com os da organização, ao mesmo tempo em que permitam sua autonomia para estimular a criatividade (Turner, Monti & Annosi, 2020). Estudos que investigaram essa relação apontam que uso formal e informal de informações contábeis fornece o equilíbrio entre firmeza (controles) e flexibilidade (criatividade e autonomia) no desenvolvimento de novos produtos (inovação) (Feeney & Pierce, 2018), além de promover uma estrutura que permite estimular a criatividade, equilibrando tanto a exploração de ideias (conceitos de *exploration*) quanto o melhoramento de produtos (conceitos de *exploitation*) (Revilla & Rodríguez-Prado, 2018).

O modelo de alavancas de controle é uma alternativa para o problema do dilema do controle, uma vez que foi desenvolvido com o intuito de conciliar criatividade, inovação e controle. O modelo proposto por Simons (1995) sugere a existência de controles positivos (compostos pelos sistemas de crenças e interativo, associados à aprendizagem, motivação, recompensa e criatividade) que se contrapõem às associações dos controles negativos (representados pelos sistemas de restrições e diagnóstico, que focam a ideia de controle, punição, prescrição e coerção). Assim, há a ideia de complementariedade entre as quatro alavancas, ou seja, o uso simultâneo dos quatro tipos de controles contribui para que seja possível criar condições para que tensões produtivas possam emergir e estimular a criatividade e a inovação (Mundy, 2010; Heinicke, Guenther & Widener, 2016).

As quatro alavancas do modelo de Simons (1995) são apresentadas como interdependentes, de modo que, quando há um maior foco em controles interativos, emerge a necessidade de reforçar o uso de controles diagnósticos na busca por estabilidade e foco nos objetivos. Em contrapartida, uma maior ênfase em controles diagnósticos pode limitar os esforços na descoberta de novos conhecimentos, exigindo uso de controles interativos. Do mesmo modo, um maior foco em controles de crenças pode desviar a atenção da gestão de forma desnecessária, exigindo uso de controles de restrições para garantir ações centradas em atividades emergentes. Já a ênfase em controles de restrições traz limitações à experimentação, reforçando a necessidade de promover estímulos nos funcionários por meio de controles de crenças. Essa relação de forças opostas impulsiona uma alavanca em sentido da outra, promovendo a necessidade de constante equilíbrio (Bedford, 2015).

Alguns estudos destacam essa relação de interdependência entre as alavancas de controle. Tais análises apontam o papel dos controles diagnósticos na relação entre os controles interativos e a aprendizagem organizacional (Widener, 2007), por meio dos efeitos dos controles diagnósticos e interativos sobre o desempenho (Bedford, 2015). Ademais, apresentam combinações significativamente associadas entre sistemas de crenças e restrições, crenças e interativo, restrições e interativo e interativo e diagnóstico (Heinicke, Guenther & Widener, 2016).

Esses dados denotam a existência de interações entre as alavancas de controle e indicam que, assim como um tipo de controle influencia a dinâmica do outro, pode influenciar também suas relações. A partir disso, considerando que há um consenso nas pesquisas quanto à existência de uma relação direta e positiva entre os controles de crenças e interativos com a criatividade e que os resultados são conflitantes no que tange aos efeitos dos controles de restrições e diagnóstico (Speklé, Elten & Widener, 2017; Kaveski & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2021), entende-se que, dado o fato de que os sistemas de restrições e diagnósticos constituem forças opostas aos sistemas de crenças e interativos, respectivamente, os controles de restrições e diagnósticos moderam os efeitos dos controles de crenças e interativos, influenciando de forma negativa a criatividade. Assim, apresenta-se como hipótese:

H1: Os sistemas de controle negativos (diagnóstico e restrições) moderam de forma negativa a relação entre os sistemas positivos (interativo e crenças) e a criatividade.

2.2 Alavancas de Controle, Criatividade e Inovação

A criatividade e a inovação possuem conceitos distintos, porém interligados (Chenhall & Moers, 2015; Hong, Hou, Zhu & Marinova, 2018), de modo que sua relação é dada a partir do pressuposto de que só é possível inovar por meio da geração de ideias, flexibilidade, liberdade, experimentação e motivação intrínseca – características que influenciam o processo criativo (Amabile, 1996). Nesse sentido, enquanto a criatividade compõe a fase de criação, a inovação é considerada a fase de implementação de ideias. Ou seja, a inovação é produto da criatividade (Taylor, King & Smith, 2019), e ambas compreendem elementos cada vez mais importantes para o desempenho organizacional, o sucesso e a sobrevivência em longo prazo (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Bollinger, 2019).

A criatividade e a inovação foram associadas em pesquisas anteriores, onde se apresentou uma relação direta e positiva com a inovação incremental e radical (Hong, Hou, Zhu & Marinova, 2018), com o desempenho inovativo das organizações (Stojcic, Hashi & Orlic, 2018) e com as ações de *exploration* (pesquisa, experimentação, criação e inovação) e *exploitation* (refinamento e adaptação) (Ferreira, Coelho & Moutinho, 2020), bem como o papel mediador da criatividade entre conhecimento e inovação (Del-Corte-Lora, Molina-Morales & Vallet-Bellmunt, 2016). Apesar dessa evidente associação entre a criatividade e a inovação (Davila, Foster & Oyon, 2009), é preciso considerar que, para que a inovação ocorra, deve existir uma combinação entre a criação e a produtividade, bem como uma série de outros fatores que influenciam ambos os elementos na dinâmica do ambiente organizacional (Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon & Taylor, 2017). Os esforços de criação possuem alto grau de incerteza e experimentação, o que requer coordenação das atividades e direcionamento para que os recursos sejam usados e gerenciados de maneira eficaz, e os esforços sejam menos propensos a falhas (Müller-Stewens et al., 2020).

Nesse sentido, Stojcic, Hashi e Orlic (2018) investigaram o papel da criatividade dos funcionários no comportamento inovador e na eficiência produtiva das empresas. Os resultados mostram que, apesar das habilidades criativas dos funcionários e da grande quantidade de ideias, esses fatores não influenciaram o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades dos clientes, de modo que empresas com pessoas menos criativas foram mais eficazes nesse quesito. Esse resultado pode ser justificado pela incapacidade dos gestores em explorar, de forma efetiva, o potencial criativo dos indivíduos na fase de implementação da inovação. A complexidade dessa relação requer uma liderança habilidosa para a maximização de seus benefícios (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014); assim, esse cenário indica a perspectiva do controle como um meio para explorar a criatividade e alcançar a inovação.

A literatura aborda a inovação como um processo dividido em duas etapas: 1) criação, momento em que as habilidades criativas são mais requeridas; e 2) implementação de ideias, que requer maior conformidade de processos, cumprimento de regras e padronização, para que a inovação seja efetivada (Stojcic, Hashi & Orlic, 2018; Taylor, King & Smith, 2019). Assim, constata-se que, para que a criatividade seja convertida em inovação, há uma tendência de que os controles formais sejam usados com maior intensidade neste último processo (Taylor, King & Smith, 2019).

Especificamente quanto ao modelo de alavancas de controle, estudos analisaram suas relações com a inovação. Oliveira e Beuren (2020), por exemplo, evidenciam que o desempenho inovativo é positivamente influenciado pelo uso de controles interativos e diagnóstico. Já Henri (2006), Bedford (2015) e Frezatti, Bido, Cruz e Machado (2017) concluíram que a intensidade da inovação é positivamente influenciada pelos controles interativos. No entanto, ainda que os sistemas de controle se associem diretamente com a inovação, espera-se que eles possam influenciar a relação entre criatividade e inovação.

Dessa forma, sabendo que os sistemas de crenças e interativo fornecem estímulos, enquanto os sistemas diagnóstico e de restrições fornecem previsibilidade e padronização (Simons, 1995), entende-se que esses controles influenciam a relação entre a criatividade e a inovação com sinais opostos. Assim, apresentam-se como hipóteses:

H2a: Os sistemas de controle negativos (diagnóstico e restrições) moderam de forma negativa a relação entre criatividade e inovação.

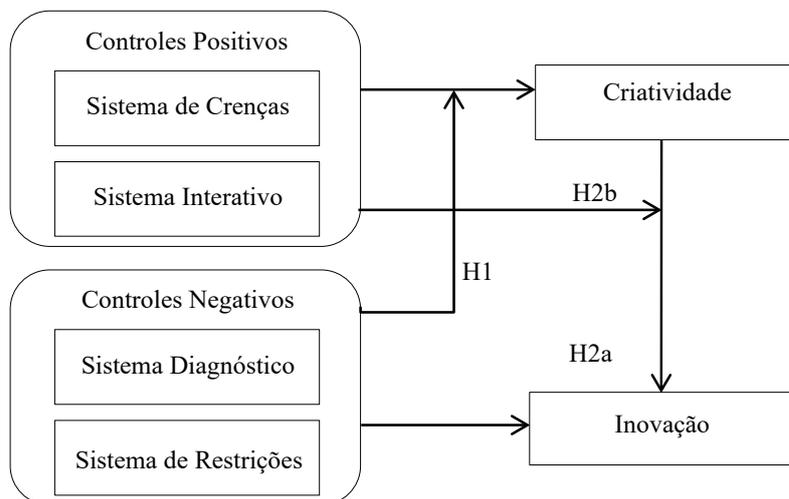
H2b: Os sistemas de controle positivos (interativo e de crenças) moderam de forma positiva a relação entre criatividade e inovação.

3. Design Metodológico

Para atender ao objetivo da pesquisa e testar nosso modelo teórico (Figura 1), foi desenvolvida uma pesquisa do tipo *survey* com *startups* brasileiras cadastradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups). Este estudo se delimitou a investigar as *startups* cadastradas até o ano de 2021 e pertencentes aos estágios do ciclo de vida de tração, operação e *scaleup*, totalizando 4.322 empresas cadastradas.

As *startups* passam por cinco fases no seu ciclo de vida (Picken, 2017; ABStartups, 2019): ideação, momento em que há a verificação da viabilidade e validação da ideia de negócio; operação, que consiste no início das operações do negócio propriamente dito; tração, fase em que há uma estruturação organizada e disciplinada, aumentando a necessidade de recursos adicionais; *scaleup*, momento de expansão que exige investimentos significativos, visando ao alcance em escala competitiva; e saída bem-sucedida, fase em que os fundadores colhem o valor acumulado por meio de venda ou fusão, por exemplo.

Foi incluída uma questão no instrumento de pesquisa para detectar o estágio do ciclo de vida, e foram excluídas as *startups* no estágio de ideação, uma vez que essas empresas ainda não possuem uma estrutura organizacional que permita mensurar as variáveis da pesquisa. Também foram excluídas da população as empresas que estavam com todos os meios de contato desativados ou desatualizados, as que informaram descontinuidade das atividades e as que possuíam cadastro repetido na base. A população final compreendeu 2.441 *startups*.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 1. Modelo teórico

A coleta de dados ocorreu entre setembro de 2021 e fevereiro de 2022, com contatos realizados via e-mail, Facebook e LinkedIn de empresas e/ou gestores (por exemplo, CEOs, CFOs e *founders*). Primeiro, encaminhou-se uma carta de apresentação contendo o objetivo da pesquisa e a solicitação de participação. Após o aceite, foi enviado um *link* de acesso ao instrumento de coleta de dados da pesquisa. O *follow-up* ocorreu via contato telefônico ou por meio da conta de WhatsApp vinculada às redes sociais das empresas. Ao fim desse processo, foram recebidas respostas de 153 *startups* (taxa de resposta de 6,27%), as quais constituíram a amostra. O tamanho amostral atende ao requisito de haver ao menos 5 respondentes para cada variável do modelo de estimação (Marôco, 2010) e supera a quantidade mínima de 103 empresas, que foi calculada a partir das recomendações de Cohen (1992). A probabilidade de incorrer no erro tipo I é de 5% e, no erro tipo II, de 20%, tamanho de efeito mediano = 0,15 e construto com maior número de preditores = 7.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, disponível no formato online, via GoogleForms, contendo questões em escala do tipo Likert de 7 pontos, bem como questões para caracterização das *startups* e dos respondentes. Para mensurar as variáveis do modelo teórico, utilizaram-se escalas de mensuração já validadas na literatura. Na adaptação dos instrumentos de trabalhos estrangeiros, foi feita a tradução do idioma original (inglês) para português; os itens traduzidos foram analisados e, em seguida, submetidos ao processo de tradução reversa, para verificação de possíveis alterações de significado ou inconsistências na tradução dos termos. Para os trabalhos nacionais utilizados como base, verificou-se a linguagem para adequação dos termos ao ambiente das *startups*. A Tabela 1 apresenta as variáveis, os itens de mensuração e as referências.

Tabela 1

Escalas de mensuração

Construtos	Itens	CF
Sistema de crenças (Widener, 2007; Bisbe & Malagueño, 2015; Bedford, 2015)	Comunicamos nossos valores por meio de nossa missão.	0,600
	Buscamos motivar, inspirar e orientar os colaboradores por meio de declarações formais da nossa missão e de nossos valores em manuais de procedimentos, quadros, sites, e-mail, LinkedIn e demais redes sociais corporativas.	,630
	Nossos colaboradores estão cientes quanto aos valores da empresa.	0,865
	Os CEOs e/ou líderes da empresa buscam comunicar frequentemente os valores aos colaboradores.	0,804
Sistema interativo (Cruz et al., 2015; Frezatti et al., 2017; Marcelino, 2019)	Continuamente informações do sistema de controle (orçamento, custos, vendas, concorrentes/mercado, clientes) são interpretadas e discutidas em reuniões entre CEOs, líderes de equipes e colaboradores.	0,713
	Informações do sistema de controle (orçamento, custos, vendas, concorrentes/mercado, clientes) são usadas para estimular novas ideias e planos de ação, auxiliando quanto às incertezas estratégicas.	0,873
	Informações do sistema de controle (orçamento, custos, vendas, concorrentes/mercado, clientes) permitem direcionar a atenção dos líderes para fatores que podem ameaçar ou invalidar a estratégia atual.	0,690
	Líderes de equipes em todos os níveis dedicam atenção contínua e regular à análise e discussão de informações ligadas às incertezas.	*
Sistema diagnóstico (Henri, 2006; Bedford, 2015)	Intensidade da interação entre líderes de equipes e colaboradores no processo de controle.	0,563
	Buscamos identificar variáveis críticas de desempenho da empresa (áreas ou fatores que o bom desempenho é necessário para o alcance dos objetivos críticos de desempenho).	0,686
	Definimos metas (metas orçamentárias, redução de custos, meta de faturamento/rentabilidade) e monitoramos o progresso em direção aos objetivos críticos de desempenho.	0,715
	Levantamos informações que ajudam a corrigir desvios dos objetivos críticos de desempenho.	0,831
Sistema de restrições (Widener, 2007; Bedford, 2015; Bisbe & Malagueño, 2015)	Monitoramos os resultados e comparamos com os objetivos críticos de desempenho.	0,882
	Nossos colaboradores são comunicados sobre os riscos a serem evitados.	0,503
	O código de conduta da empresa comunica aos colaboradores sobre comportamentos inapropriados.	0,964
	O código de conduta da empresa define o comportamento adequado aos colaboradores.	0,884
Criatividade (Moulang, 2015); Bisbe & Malagueño, 2015; Speklé et al., 2017)	Os colaboradores são direcionados quanto às áreas de pesquisa e experimentação na busca por oportunidades.	*
	Os colaboradores envolvem-se frequentemente na resolução de problemas de forma inteligente e criativa.	0,868
	Regularmente os colaboradores pensam em novas perspectivas sobre problemas recorrentes.	0,872
	Os colaboradores são continuamente estimulados a pensar em formas criativas para resolução de problemas.	0,769
	Frequentemente os colaboradores improvisam nos métodos de resolução de um problema quando não há uma resposta clara/objetiva.	0,513
	Regularmente os colaboradores geram ideias sobre novos conceitos de produtos/serviços.	0,686
Inovação (Schultz et al., 2013; Cruz et al., 2015; Bedford et al., 2019)	Os colaboradores buscam frequentemente por inovações e potenciais melhorias.	0,780
	Nos últimos 3 anos a startup introduziu frequentes mudanças incrementais (modificações/melhorias) nos produtos/serviços.	*
	Nos últimos 3 anos a startup introduziu frequentemente novos produtos/serviços no mercado.	*
	Nossos produtos/serviços agregam maior valor aos clientes que o ofertado pelos principais concorrentes.	0,653
	Nossos produtos/serviços trazem mudanças no funcionamento do mercado.	0,870
	Nossos produtos/serviços trazem mudanças na natureza da competição.	0,822
Nossos novos produtos/serviços são baseados no que há de mais novo em tecnologia.	0,529	
Somos pioneiros no lançamento de novos produtos/serviços com acentuada frequência.	0,629	

Notas. CF = Carga fatorial. *Item excluído por apresentar baixa carga fatorial.

Fonte: elaborado pelos autores.

Visando reduzir a ocorrência de vieses de método comum, foram adotados procedimentos sugeridos por Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012). Primeiro, após o processo de tradução reversa das escalas, os itens foram revisados por dois profissionais com experiência em *startups* para verificação dos termos, validação de conteúdo e eliminação de ambiguidades. Segundo, os participantes foram orientados a responder ao questionário, conforme a sua real percepção do cenário das empresas, visto que não há respostas certas ou erradas, e foi garantido o anonimato dos respondentes. Terceiro, o questionário foi estruturado com uma distância proximal e psicológica entre os construtos. As escalas sobre o sistema de controle, criatividade e inovação foram inseridas no questionário em blocos distintos e acompanhadas de uma sentença que posicionava o respondente no cenário que se desejava avaliar. Quarto, as propriedades de ancoragem das escalas foram alteradas para que as sentenças fossem percebidas como distintas. As escalas do sistema de controle foram ancoradas entre 1 – baixa intensidade e 7 – alta intensidade; a escala de criatividade, entre 1 – muito baixo e 7 – muito alto; e a escala de inovação, entre 1 – discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. Quinto, após a coleta dos dados, realizou-se o teste de um único fator de Harman. A técnica de análise fatorial exploratória baseada em autovalor maior que 1 sugeriu uma estrutura de sete fatores. A solução com um fator possui um índice de variância explicada de apenas 27,9%, o que representa um valor baixo, considerando a maioria dos dados.

Para análise dos dados, inicialmente, avaliou-se a normalidade a partir das medidas de assimetria (sk) e curtose (ku). Os maiores valores encontrados foram $sk = 2,05$ e $ku = 2,83$, inferiores aos padrões possíveis para assumir a existência de normalidade dos dados ($sk < 3$; $ku < 7$) (Marôco, 2010). Na sequência, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC) para validação das escalas (ver cargas fatoriais na Tabela 1). Um item da escala de sistema de restrição, um item da escala de sistema interativo e dois itens da escala de inovação foram excluídos por apresentarem baixa carga fatorial ($\lambda < 0,50$). A partir das cargas fatoriais, analisou-se a validade convergente das escalas por meio do índice de Variância Extraída Média (AVE, na sigla em inglês). Todas as medidas foram superiores ao padrão de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Para a validade convergente, comparou-se a raiz quadrada do AVE com os coeficientes de correlação entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981). Nenhum coeficiente de correlação foi superior, indicando que os itens de cada escala apresentam poder de explicação do construto superior ao dos outros construtos. Para avaliar a confiabilidade, calculou-se os índices de confiabilidade composta e os valores foram acima do esperado ($CC > 0,7$) (Hair, Black, Barbin, Anderson & Tatham, 2009).

Na Tabela 2, são apresentadas as medidas descritivas das escalas, assim como as medidas de ajustamento do modelo fatorial, as quais atenderam aos pressupostos da literatura quanto aos valores de referência, denotando um bom ajustamento do modelo estrutural (Marôco, 2010).

Tabela 2

Medidas descritivas de validade e confiabilidade

	1	2	3	4	5	6
1 Sist. de crenças	-					
2 Sist. interativo	0,444	-				
3 Sist. de restrições	0,450	0,282	-			
4 Sist. diagnóstico	0,415	0,713	0,491	-		
5 Criatividade	0,263	0,400	0,041	0,332	-	
6 Inovação	0,713	0,263	0,165	0,270	0,209	-
AVE	0,538	0,516	0,655	0,613	0,574	0,507
Raiz AVE	0,733	0,718	0,809	0,783	0,758	0,712
CC	0,820	0,806	0,842	0,862	0,887	0,833

Notas. Análise Fatorial Confirmatória pelo Método da Máxima Verossimilhança (ML). Índices de Ajustamento do modelo: $\chi^2 = 448,108$; $\chi^2/gl = 1,589$, $p < 0,01$; CFI = 0,921; TLI = 0,909; RMSEA = 0,062; $p > 0,05$.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para o teste das hipóteses, foram estimados os *scores* para os construtos e submetidos aos testes de regressão linear múltipla. Adotou-se esse procedimento, uma vez que o teste de moderação com variáveis latentes torna o modelo muito complexo (Marôco, 2010). A qualidade do ajuste dos modelos de regressão foi verificada por meio de análise dos resíduos, quantidade de *outliers* e ausência de multicolinearidade, verificada com a análise de fatores de inflação de variância (VIF). Para criação dos termos interativos para os testes de moderação, primeiro, padronizou-se as variáveis como forma de reduzir a multicolinearidade e, na sequência, criou-se o produto das variáveis (Aiken & West, 1991).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

As principais informações relacionadas aos respondentes e às empresas da amostra estão apresentadas na Tabela 3. A maioria dos respondentes ocupa o cargo de CEO das *startups* (45,8%) e atua no cargo entre 3 e 5 anos (51,6%). O total de 88,6% dos respondentes está na função desde a abertura das empresas, o que é importante, uma vez que a taxa de adoção no uso de sistemas de controle em *startups* está relacionada ao tempo em que os CEOs permanecem no cargo (Davila e Foster, 2007). Também se constatou que 94,1% dos respondentes têm qualificação acadêmica, por formação em nível superior (39,9%) ou pós-graduação (54,2%), o que mostra relativa preparação para atuação na gestão das *startups* (Couto, 2019).

Tabela 3

Descrição da amostra

Respondentes (n = 153)	Frequência %	Startups (n = 153)	Frequência %
Função		Tempo de Fundação	
CEO	45,8%	Até 2 anos	12,4%
Founder/Cofounder	8,5%	De 3 a 5 anos	52,9%
CMO	10,5%	De 6 a 10 anos	25,5%
COO	9,2%	Acima de 10 anos	9,2%
CTO	6,5%	Número de Funcionários	
Diretor Executivo	11,1%	Até 5	30,7%
Diretor Comercial	5,2%	De 6 a 10	25,5%
Outros	3,3%	De 11 a 20	17,0%
Tempo na função		Acima de 20	26,8%
1 - 2	28,1%	Fase do Ciclo de Vida	
3 - 5	51,6%	Tração	52,3%
6 - 10	15,7%	Operação	22,9%
Acima de 10	4,6%	Scaleup	24,8%
Escolaridade		Região	
Ensino Médio	5,9%	Sul	24,8%
Ensino Superior	39,9%	Sudeste	57,5%
Pós-Graduação	54,2%	Centro-Oeste	4,6%
		Norte	4,6%
		Nordeste	8,5%

Fonte: elaborada pelo autor.

No que diz respeito às *startups*, as características se mantêm em consonância com dados da ABStartups sobre o ecossistema brasileiro no ano de 2018 e com os resultados de Costa (2018): majoritariamente, têm entre 3 e 5 anos de fundação (52,9%), e foram criadas no período anterior ao contexto da pandemia. A maior parte das empresas possui até 5 funcionários (30,7%) e busca escalar o negócio (fase de tração = 52,3%), assim como revelado por Couto (2019). Observa-se, também, que mais de 80% das empresas estão situadas nas regiões Sul e Sudeste do país, o que pode ser explicado pela concentração econômica da região, ou, ainda, pelo fato de que os principais ecossistemas de inovação do Brasil estão localizados nessas regiões (ABStartups, 2018).

4.1 Efeito moderador das alavancas de controle na criatividade

A hipótese H1 sugere que os sistemas negativos (restrições e diagnóstico) moderam, de forma negativa, a relação entre os sistemas positivos (interativo e crenças) e a criatividade. Para testá-la, elaboraram-se dois modelos de regressão, com a criatividade como variável dependente. No primeiro modelo, testou-se o efeito moderador do sistema de restrições e do sistema diagnóstico (sistemas negativos) na relação entre o sistema interativo (sistema positivo) e a criatividade. No segundo modelo, testou-se o efeito moderador do sistema de restrições e do sistema diagnóstico (sistemas negativos) na relação entre o sistema de crenças (sistema positivo) e a criatividade. Optou-se pela elaboração de dois modelos para o teste da hipótese, uma vez que a presença simultânea dos sistemas interativo e de crenças em único modelo incorreu em problemas de multicolinearidade ($VIF > 10$) (Hair et al., 2009), o que poderia causar problemas de estimação e de interpretação das variáveis.

Assim, foram incluídas como variáveis independentes nos modelos de regressão os sistemas de restrições (SR), diagnóstico (SD), de crenças (SC) e interativo (SI), as interações duplas para os testes de moderação (SR x SD; SR x SI; SD x SI; SR x SC; SD x SC), e as variáveis de controle tempo de fundação da *startup*, número de funcionários e os estágios de ciclo de vida tração e operação. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Coefficientes de regressão sobre a criatividade

Construtos	Beta (β)	SE	t	Beta (β)	SE	t
(Intercepto)	5,654	0,223	25,379**	5,693	0,221	25,743**
Variáveis de Controle						
Tempo de Fundação	-0,004	0,018	-0,201	-0,004	0,018	-0,207
N.º Funcionários	-0,006	0,002	-2,416*	-0,007	0,002	-2,664**
Tração (1=sim/0=não)	0,176	0,181	0,972	0,186	0,182	1,017
Operação (1=sim/0=não)	0,402	0,231	1,739†	0,420	0,232	1,807†
Efeitos diretos						
Sist. de Restrições (SR)	-0,139	0,090	-1,543	-0,329	0,088	-3,748**
Sist. Diagnóstico (SD)	0,203	0,133	1,519	0,466	0,096	4,874**
Sist. Crenças (SC)				0,270	0,088	3,068**
Sist. Interativo (SI)	0,377	0,117	3,217**			
Moderação Dupla						
SR x SD	0,265	0,109	2,432*	0,143	0,088	1,625
SR x SI (H1)	-0,277	0,123	-2,252*			
SD x SI (H1)	0,028	0,085	0,327			
SR x SC (H1)				0,091	0,077	1,195
SD x SC (H1)				-0,170	0,080	-2,128*
R2 ajustado						
	0,277			0,266		
F (modelo)						
	6,831**			6,504**		
VIF (maior)						
	5,316			2,978		

Notas. VIF = Fator de inflação da variância. Beta (β) = Coeficiente de regressão. SE = Erro padronizado.

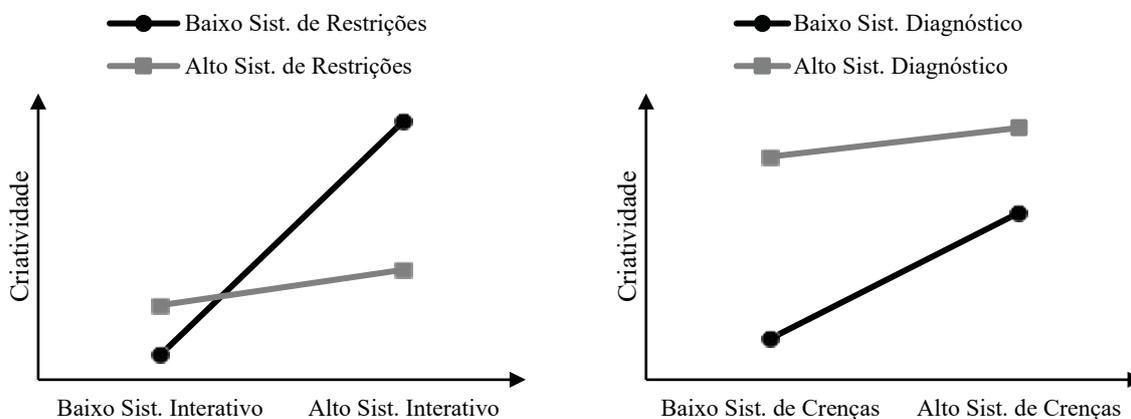
**p < 0,01; *p < 0,05; †p < 0,10.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados do primeiro e do segundo modelo de regressão indicam um efeito direto e positivo dos sistemas interativo ($\beta = 0,377$; p < 0,01) e de crenças ($\beta = 0,270$; p < 0,01), respectivamente, sobre a criatividade. Portanto, quanto maior o uso dos controles para favorecer a comunicação e a interação organizacional de maneira vertical ou para inspirar os funcionários a se comprometerem com os valores e missão da *startup*, maior é o grau de criatividade da *startup*. Esses resultados são semelhantes aos achados de Speklé, Elten & Widener (2017), Kaveski e Beuren (2020) e Oliveira e Beuren (2021).

Contudo, esses efeitos foram moderados pelos sistemas negativos de controle, oferecendo suporte parcial para a hipótese H1. O resultado do primeiro modelo revelou que a relação entre o sistema interativo e a criatividade foi moderada negativamente pelo sistema de restrições ($\beta = -0,277$; $p < 0,05$). Já o segundo modelo revelou que o sistema diagnóstico moderou negativamente o efeito do sistema de crenças sobre a criatividade ($\beta = -0,170$; $p < 0,05$). Os estudos de Speklé, Elten e Widener (2017), Kaveski e Beuren (2020) e Oliveira e Beuren (2021) já haviam mostrado a insignificância da relação direta entre os sistemas negativos e a criatividade. Por isso, esses achados avançam em relação aos estudos anteriores, uma vez que detalham a forma de associação dos sistemas de restrições e diagnóstico na relação entre os sistemas interativo e de crenças e a criatividade, não sendo uma relação direta, mas moderada.

A Figura 2 evidencia graficamente esses efeitos moderadores. Como é possível notar, a relação entre os sistemas positivos interativo (lado esquerdo) e de crenças (lado direito) é consistentemente positiva. No entanto, na condição em que os níveis dos sistemas negativos são baixos (linha preta contínua), o grau de inclinação da reta é maior, indicando que o efeito dos sistemas positivos na criatividade é maior forte.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 2. Efeito moderador dos sistemas negativos sobre a criatividade

As *startups* impõem limites ao trabalho criativo, para que ele seja assertivo e eficiente (Taylor et al., 2019). Logo, à medida que as *startups* apresentam baixos níveis de sistemas restritivos e permanecem com um alto uso de sistema interativo (lado direito da Figura 2), o nível de criação é mais alto.

Ao estabelecer limites de conduta empresarial e estratégicos, os gestores confiam na criatividade individual dos subordinados para a busca de oportunidades, uma vez que é inviável para eles especificarem detalhadamente como essa procura deve ser feita (Simons, 1995). Ou seja, os controles de restrições dão condições para que essa busca ocorra; assim, a sua relação com a criatividade ocorre à medida que são inseridos estímulos para que ela aconteça, a partir dos controles interativos, por exemplo. Desse modo, ao apresentar moderação negativa nessa relação, a teoria defendida por Simons (1995) é reforçada, uma vez que o autor defende que os controles de restrições compreendem forças negativas que impõem limites aos estímulos propostos pelos controles de crenças e interativo, bem como no que tange à ideia de interdependência das alavancas, corroborando com os estudos anteriores de Widener (2007), Bedford (2015) e Heinicke, Guenther e Widener (2016).

Em suma, os resultados que têm a criatividade como variável dependente ofereceram suporte parcial à hipótese H1, uma vez que não foram significativos para o efeito moderador do sistema diagnóstico na relação entre sistema interativo e criatividade ($\beta = 0,028$; $p = \text{N.S.}$) e para o efeito moderador do sistema de restrições na relação entre sistema crenças e criatividade ($\beta = 0,091$; $p = \text{N.S.}$). Curiosamente, os efeitos não significativos ocorreram nas interações que envolveram os tipos de sistemas de controle usualmente adotados para descrever as tensões e o papel dual entre os controles positivos e negativos (interativo *vs.* diagnóstico e crenças *vs.* limites) (Tessier & Otley, 2012). Kaveski e Beuren (2020) argumentam que a não significância das relações dos controles diagnósticos e interativos pode ser justificada quando há equilíbrio no uso desses controles por parte das empresas estudadas, isso pode justificar a falta de interdependência entre eles nessa relação. Como é possível notar na Tabela 2, o grau de correlação entre os sistemas diagnóstico e interativo é alto na amostra deste estudo ($r = 0,713$), o que pode representar uma evidência dessa falta de interdependência. Os resultados deste trabalho revelam que o papel dual do controle vai além das dicotomias diagnóstico *vs.* interativo e crenças *vs.* limites.

4.2 Efeito moderador das alavancas de controle na relação criatividade-inovação

As hipóteses H2a-b tratam do efeito moderador das alavancas de controle na relação entre criatividade e inovação. Dois novos modelos de regressão foram testados, tendo a inovação como variável dependente. No primeiro modelo, foram testados os efeitos moderadores dos sistemas de controle negativos (sistema diagnóstico e de restrições) conforme previsto na hipótese H2a. No segundo modelo, foram testados os efeitos moderadores dos controles positivos (sistema interativo e de crenças) conforme hipótese H2b. Novamente, foram incluídas nos modelos as covariáveis tempo de fundação da *startup*, número de funcionários e estágios de ciclo de vida tração e operação. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Coefficientes de regressão sobre a inovação

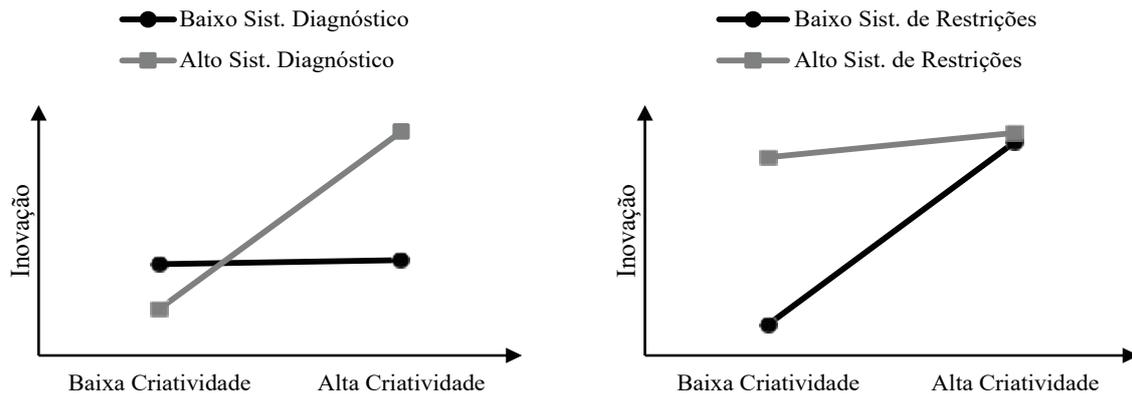
Construtos	Beta (β)	SE	t	Beta (β)	SE	t
(Intercepto)	3,966	0,142	27,870**	3,954	0,139	28,382**
Variáveis de Controle						
Tempo de Fundação	-0,035	0,012	-2,912**	-0,037	0,012	-3,163**
N.º Funcionários	0,000	0,002	0,046	0,000	0,002	0,239
Tração (1=sim/0=não)	-0,291	0,123	-2,371**	-0,257	0,121	-2,124*
Operação (1=sim/0=não)	-0,422	0,154	-2,738**	-0,356	0,149	-2,388*
Efeitos diretos						
Criatividade	0,145	0,054	2,667**	0,054	0,054	0,988
Sist. de Restrições (SR)	0,123	0,060	2,063*			
Sist. Diagnóstico (SD)	0,067	0,064	1,046			
Sist. Crenças (SC)				0,172	0,054	3,196**
Sist. Interativo (SI)				0,083	0,059	1,419
Moderação Dupla						
Criatividade x SR (H2a)	-0,111	0,054	-2,049*			
Criatividade x SD (H2a)	0,138	0,054	2,558*			
Criatividade x SC (H2b)				-0,117	0,050	-2,348*
Criatividade x SI (H2b)				0,143	0,056	2,537*
R2 ajustado	0,177			0,204		
F (modelo)	4,644**			5,327**		
VIF (maior)	1,999			2,148		

Notas. VIF = Fator de inflação da variância. Beta (β) = Coeficiente de regressão. SE = Erro padronizado.

**p<0.01; *p<0.05.

Fonte: elaborado pelos autores.

No primeiro modelo, como esperado, a criatividade se associou de forma direta e positiva com a inovação ($\beta = 0,145$; $p < 0,01$), semelhante ao que indicam Oliveira e Beuren (2021). Os resultados das moderações mostraram que a relação entre criatividade e inovação é moderada positivamente pelo sistema diagnóstico ($\beta = 0,138$; $p < 0,05$). Não houve suporte à H2a, visto que o resultado foi contrário ao efeito negativo esperado nessa hipótese. Como é possível observar na Figura 3 (lado esquerdo), o efeito positivo da criatividade na inovação é favorecido na presença de uma alta intensidade de uso do sistema diagnóstico. De forma contrária, o sistema de restrições moderou negativamente a relação entre a criatividade e a inovação ($\beta = -0,111$; $p < 0,05$), ou seja, o efeito da criatividade na inovação é positivo quando o sistema de restrições é baixo (ver Figura 3, lado direito), suportando parcialmente a H2a (sistema de restrições modera de forma negativa a relação entre criatividade e inovação).



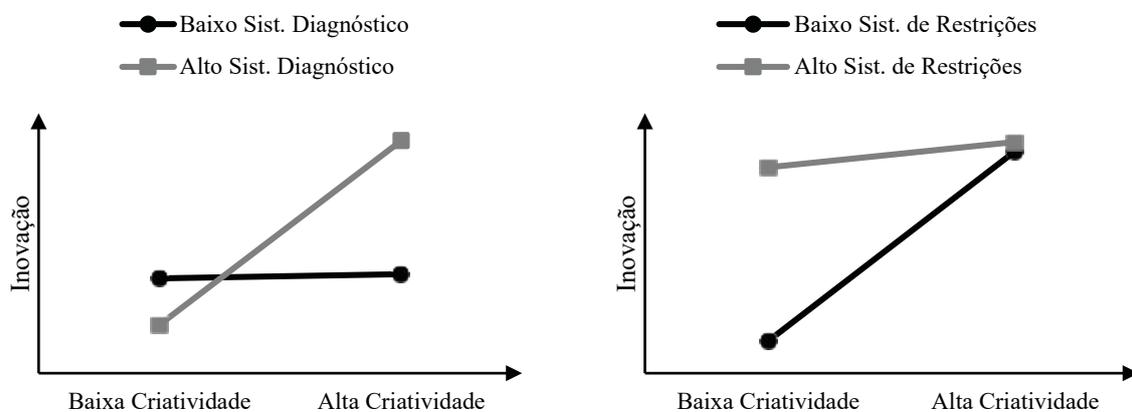
Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 3. Efeito moderador dos sistemas negativos sobre a criatividade

Considerando que a literatura mostra que, para que a criatividade se converta em inovação, é necessário o uso de controles formais (Bisbe & Malagueño, 2015), os controles diagnósticos se constituem como uma condição necessária para que isso aconteça. No processo de inovação, é importante que os funcionários tenham ciência do nível de progresso na direção dos resultados e dos comportamentos que são esperados deles para a implementação das estratégias, garantindo que não haverá grandes desvios no planejamento da inovação.

No segundo modelo de regressão, diferentemente do modelo anterior, a criatividade não apresentou um efeito significativo com a inovação ($\beta = 0,054$; $p < N.S.$) quando controlado pelos sistemas interativos e de crenças. Por sua vez, o sistema de crenças apresentou um efeito positivo e significativo na inovação ($\beta = 0,172$; $p < 0,01$).

Em relação aos efeitos moderados, o resultado para a moderação do controle interativo foi significativo e positivo ($\beta = 0,143$; $p < 0,05$) oferecendo suporte à H2b. No entanto, os resultados evidenciaram que o controle de crenças modera negativamente a relação entre criatividade e inovação ($\beta = -0,117$; $p < 0,05$); ressalta-se que a relação esperada para a H2b era positiva (sistema de crenças modera positivamente a relação entre criatividade e inovação). Portanto, a H2b foi suportada parcialmente quanto ao controle de crenças. A Figura 4 mostra que o efeito da criatividade na inovação é positivo na presença de alto uso do sistema interativo (lado esquerdo) ou de um baixo uso de sistema de crenças (lado direito).



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 4. Efeito moderador dos controles positivos na relação criatividade-inovação

Em suma, no que se refere aos resultados para os efeitos moderadores das alavancas de controle na relação entre criatividade e inovação, os controles de crenças e de restrições, apesar de atuarem como forças opostas, na dualidade entre os controles positivos e negativos, apresentarem efeitos moderadores semelhantes. Ambos moderaram negativamente a relação entre criatividade e inovação. No entanto, se não favorecem o efeito da criatividade na inovação, eles se mostraram importantes para a inovação na condição de baixo nível de criatividade, agindo como uma forma de compensação. O sistema de crenças instiga nos indivíduos um sentimento de pertencimento e envolvimento aos propósitos, aos valores e à missão da organização, destacando a importância da inovação como elemento essencial para a sobrevivência das *startups* (Moroni, Arruda, & Araújo, 2015), ao mesmo tempo que o sistema de restrições é capaz de delimitar a atuação dos funcionários, contrabalanceando os impactos dos maiores esforços na busca pela criação de valor fornecida pelo sistema de crenças.

Do mesmo modo, os controles interativo e diagnóstico, embora representem forças opostas na dualidade dos controles, também apresentaram efeitos moderadores semelhantes. Ambos potencializaram o efeito da criatividade na inovação. O sistema diagnóstico é capaz de direcionar a atenção dos funcionários às variáveis críticas de sucesso na inovação, fazendo com que os esforços criativos sejam otimizados, enquanto o sistema interativo é capaz de reduzir as incertezas inerentes ao processo inovativo, envolvendo os gestores na tomada de decisão dos subordinados e no debate de ideias, e estabelecendo uma agenda de inovação (Simons, 1994).

Por fim, a Tabela 6 resume os resultados dos testes das hipóteses. Na prática, esses resultados reforçam a ideia de que a dualidade entre os controles positivos e negativos não devem ser confundida com o conceito de qualidade de controles (Tessier & Otley, 2012). Os controles positivos e negativos não são necessariamente ruins para o florescer da criatividade ou da inovação no contexto das *startups*, mas são desejáveis para o desenho de um controle que visa melhorar o desempenho em inovação e garantir uma eficiência nos esforços criativos e a busca por oportunidades dentro de limites aceitáveis.

Tabela 5

Resumo dos testes das hipóteses

	Achado	Decisão
H1	Moderação negativa do sistema de restrições na relação entre sistema interativo e criatividade	Suportada
H1	Ausência de moderação do sistema diagnóstico na relação entre sistema interativo e criatividade	Não Suportada
H1	Ausência de moderação do sistema de restrições relação entre sistema de crenças e criatividade	Não suportada
H1	Moderação negativa do sistema diagnóstico na relação entre sistema de crenças e criatividade	Suportada
H2a	Moderação positiva do sistema diagnóstico na relação entre criatividade e inovação	Não suportada
H2a	Moderação negativa do sistema de restrições na relação entre sistema interativo e criatividade	Suportada
H2b	Moderação negativa do sistema de crenças na relação entre criatividade e inovação	Não suportada
H2b	Moderação positiva do sistema interativo na relação entre criatividade e inovação	Suportada

Fonte: elaborado pelos autores.

De forma geral, os achados das relações diretas confirmam as constatações de estudos anteriores, enquanto os testes de moderação evidenciam outras formas de interação entre os diferentes tipos de controle gerencial (positivos e negativos), a criatividade e a inovação, o que representa um avanço em relação à **literatura prévia**. Os resultados dos testes da H2a e da H2b que foram contrários ao esperado levantam *insights* sobre formas diferentes de interação entre as alavancas quando se considera não apenas sua existência/uso, mas a intensidade (alta/baixa) do uso, que pode afetar essas relações.

5. Conclusões e Recomendações

O objetivo do estudo foi identificar o efeito moderador das alavancas de controle na criatividade e na inovação em *startups* brasileiras. Em se tratando da criatividade, verificou-se que os sistemas de restrições e diagnóstico moderaram negativamente a relação entre os sistemas interativo e de crenças e a criatividade. Desse modo, os sistemas tidos como negativos atuam como elementos típicos de *compliance* (Tessier & Otley, 2012), visto que informam aos indivíduos das *startups* os limites do trabalho criativo e direcionam o esforço criativo para a exploração das oportunidades desejáveis. As *startups* são caracterizadas pelo alto grau de inovação; assim, é de se esperar que a criatividade seja amplamente estimulada pelo sistema de crenças e valores organizacionais e pela interação com os gestores (Kaveski & Beuren, 2020). Portanto, este estudo contribui ao mostrar que os sistemas negativos se caracterizam como um importante mecanismo de regulação dos esforços criativos estimulados pelos controles positivos.

No que se refere à inovação das *startups*, os resultados mostraram que os sistemas de restrições e o de crenças moderam negativamente a relação entre criatividade e inovação, apesar de se mostrarem importantes quando o nível de criatividade da *startup* é baixo. Esses resultados evidenciam que os sistemas de crenças e de restrições podem compensar um baixo nível de criatividade. Por outro lado, os sistemas interativo e diagnóstico moderaram positivamente, fortalecendo o efeito da criatividade na inovação. Portanto, contribui-se com a literatura ao evidenciar que as dualidades crenças vs. limites e interativo vs. diagnóstico podem servir aos mesmos propósitos, não atuando como forças opostas, mas, sim, de maneira sinérgica.

Os achados quanto aos controles positivos e negativos contribuem com a literatura ao incorporarem evidências quanto à interdependência e complementaridade dos controles, mostrando a importância em buscar maiores informações sobre suas relações. Nota-se, por exemplo, que, ao considerar que o processo de inovação é composto por duas etapas (as fases de criação e implementação de ideias), cada tipo de controle se fez presente de formas distintas em cada uma delas, indicando que são complementares e se equilibram em um contexto mais amplo.

Em uma perspectiva geral, os resultados levantados no estudo auxiliam aos gestores das *startups* na compreensão de que o uso de controles, quando aplicados de forma conjunta e equilibrada, não inibem a criatividade e a inovação, como anteriormente discutido na literatura, mas podem ser usados como um meio para se alcançar esses elementos.

Assim, os gestores podem fazer uso dos controles como uma forma de promover a motivação extrínseca e estimular os funcionários para que atuem de forma alinhada aos objetivos organizacionais, sejam criativos e forneçam ao mercado soluções, práticas e implementações inovadoras. Isso se dá a partir de uma estrutura que promove interação, compartilhamento de informações e inclui os funcionários no processo decisório e criativo, bem como estabelece limites, esclarece quanto aos riscos, define metas a serem cumpridas e estipula meios para avaliação de desempenho.

A pesquisa possui limitações quanto à sua amostra, tendo em vista que, mesmo com uma quantidade de respostas suficientes para o método estatístico empregado e seguindo os critérios de Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014), o percentual de retorno foi de 6,27% em relação à população. Outra limitação é que os resultados encontrados não podem ser generalizados e se referem às empresas da amostra.

Para a obtenção de outras evidências científicas, sugere-se a ampliação do estudo em outros setores ou em períodos de maior estabilidade econômica, tendo em vista que os dados foram coletados durante a pandemia da Covid-19. Ou, ainda, considerando as características das *startups* – como a rapidez com que, muitas vezes, essas empresas são criadas e se tornam negócios viáveis –, a realização de estudos longitudinais que verifiquem o comportamento dessas relações ao longo do tempo, dados os indicativos da literatura quanto ao aumento e às alterações no uso de controles, à medida em que essas empresas crescem (Davila, Foster & Jia, 2010; Heinicke, Guenther & Widener, 2016). Além disso, dados os resultados das moderações com sinais diferentes do esperado, outra sugestão é analisar no contexto da teoria da contingência ou da abordagem da configuração, incluindo alguma variável de desempenho de metas racionais (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017) para avaliar tais interações.

Referências

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Aguiar, A. B., & Suave, R. (2020). Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. *REPeC, Brasília*, v. 14, n. 1, art. 1, p. 5-13. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v14i1.2565>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York, EUA: Sage.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to “the social psychology of creativity.”*. Westview press.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2011). *Sistemas de controle gerencial (12ª ed.)*. (Leila de Barros, trad.). Porto Alegre: AMGH.
- Associação Brasileira de *Startups* (2018). Radiografia do ecossistema brasileiro de *startups*. Recuperado de <https://abstartups.com.br/quer-entender-o-ecossistema-brasileiro-de-startups/>
- Associação brasileira de startups (2019). Fase do ciclo de vida organizacional. Recuperado de <https://abstartups.com.br/por-dentro-dostartupbase/>
- Barros, R.S. & Ferreira, A.M.D.S.d.C. (2019), “Bridging management control systems and innovation: The evolution of the research and possible research directions”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 342-372. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2017-0043>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3), 356–386. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1009870>
- Biswas, S. S. & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*. February. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>
- Bollinger, S.R. (2019). Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices, *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>

- Calic, G., Mosakowski, E., Bontis, N., & Helie, S. (2022). Is maximising creativity good? The importance of elaboration and internal confidence in producing creative ideas. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 776-791. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730718>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Costa, M. A. S. (2018). Explorando a medição de desempenho em startup (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Couto, M. H. G. (2019). Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020>
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., Bido, D. S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772–794. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- Davila, A., Foster, G., (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82 (4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, A., Foster, G. & Oyon, D. (2009) Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities, *European Accounting Review*, 18(2), 281-311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- Davila, A., Foster, G. & Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, 52 (3), 79-105. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.79>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2014). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- Del-Corte-Lora, V., Vallet-Bellmunt, T., & Molina-Morales, F. X. (2015). Be creative but not so much. Decreasing benefits of creativity in clustered firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 1–27. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.995722>
- Del-Corte-Lora, V., Molina-Morales, F. X., & Vallet-Bellmunt, T. M. (2016). Mediating effect of creativity between breadth of knowledge and innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 768–782. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1142075>
- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S. & Taylor, S. (2017). The Role of Leadership in Innovation. *Research-Technology Management*, 60(3), 22-29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301000>
- Feeney, O. and Pierce, B. (2018), “Accounting and new product development: The importance of interactions within social and technical structures”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 251-279. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2017-0045>

- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frezatti, F., Bido, D. de S., Cruz, A. P. C. da, & Machado, M. J. C. (2017). Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. *BAR – Brazilian Administration Review*, 14(3), 1-24. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hair, J., Black, W. C., Barbin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados [recurso eletrônico]. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. Ed. –Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman.*
- Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25–41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. [Doi:10.1016/j.aos.2005.07.001](https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001)
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268–286. <https://doi.org/10.1108/cms-11-2016-0228>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M. (2020). Influência dos Sistemas de Controle Gerencial e da Criatividade sobre o Desempenho no Trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 543-556. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190024>
- Marcelino, C. V. (2019). *Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Tese de Doutorado)*. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Moroni, I., Arruda, A., & Araujo, K. (2015). The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *Procedia Manufacturing*, 3, 2199-2204.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519–544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>

- Oliveira, R. M.; Beuren, I. (2020). Influência do uso interativo e diagnóstico de sistemas de controle gerencial na inovação de processo e no desempenho de startups. *In: XIV Congresso Anpcont*, Foz do Iguaçu, Pr, Brasil.
- Oliveira, R. M.; Beuren, I. (2021). Influência da criatividade da equipe na inovação de processos e da inovação de processos no desempenho organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle. *Revista Universo Contábil*, 17, (2), 07-26. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2021211>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pfister, J. A. & Lukka, K. (2019). Interrelation of Controls for Autonomous Motivation: A Field Study of Productivity Gains Through Pressure Induced Process Innovation. *The Accounting Review*, 94(3), 345–371. <http://dx.doi.org/10.2308/accr-52266>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47(9), 1611-1625. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>
- Rocha, R. O. (2018). Estratégias de inovação para *startups* de tecnologia da informação: Uma análise da região nordeste do Brasil (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, Brasil.
- Schultz, C., Salomo, S., de Brentani, U., & Kleinschmidt, E. J. (2013). How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 430–447. <https://doi.org/10.1111/jpim.12009>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston, MA, US: Harvard Business School Press.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox-Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2480471>
- Stojcic, N., Hashi, I. and Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>
- Taylor, D., King, R. and Smith, D. (2019), “Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1636-1661. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3208>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons’ Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Turner, K. L., Monti, A., & Annosi, M. C. (2020). Disentangling the effects of organizational controls on innovation. *European Management Journal*. 39(1), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.004>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

Diretrizes aos Autores

1. Regras para submissão de artigos

Para submissão de artigos à Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC, os autores devem seguir as normas e critérios definidos pela REPeC. A partir de Janeiro de 2013 são seguidas as normas da *American Psychological Association* (APA) no que se refere às citações e referências bibliográficas. Serão rejeitadas as submissões que não estiverem de acordo com as normas.

Os artigos submetidos à Revista devem ser inéditos, ou seja, não terem sido publicados ou enviados a outro periódico.

Os artigos podem ser redigidos em português ou inglês, com no mínimo 5.000 e máximo 9.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências. São permitidos, no máximo, 5 (cinco) autores por artigo. Todos os artigos aprovados serão traduzidos e publicados nas duas línguas: português e inglês.

Os artigos que contiverem Tabelas ou Figuras, estas devem estar em formato que permitam ser editadas. Caso algumas dessas Tabelas ou Figuras tenham sido importadas de outros programas, como Excel, Power Point etc., deve ser enviado também o arquivo de origem como Arquivo Complementar.

Não usar expressões como id., ibid., op. cit., loc. cit. e assemelhadas, ou notas de referência e de rodapé. São admitidas notas no final do texto, no entanto, devem ser evitadas.

A submissão dos artigos deve ser de forma eletrônica pelo site www.repec.org.br. Ao final da submissão será enviada mensagem eletrônica por e-mail com a confirmação do recebimento do artigo.

2. Conteúdo e formatação dos artigos

Para submissão, os artigos devem conter:

- o **título** no idioma de origem do artigo (português ou inglês) sem identificação do(s) autor(es);
- um **resumo** no idioma de origem do artigo (português ou inglês) em no mínimo 150 e máximo de 200 palavras, espaço simples entre linhas, composto pelos seguintes elementos, conforme Quadro abaixo: **Objetivo, Método, Resultados e Contribuições**. Ao final do resumo devem ser inseridas de **três a cinco palavras-chave**;

Objetivo: este estudo teve o objetivo de investigar a relevância da educação e da pesquisa em contabilidade para o crescimento da economia brasileira durante a primeira década do século XXI.

Método: na coleta de dados para a sua realização, este estudo contou com um questionário estruturado elaborado a partir da literatura pertinente, o qual foi testado e aplicado a uma amostra de contadores e empresários brasileiros durante o ano de 2017. Na análise desses dados foi realizada uma análise de conteúdo e utilizados testes estatísticos para o estabelecimento de relações entre as respostas obtidas.

Resultados: os principais achados deste estudo indicam que a ampliação da educação e da pesquisa em contabilidade no Brasil foi essencial para o crescimento da economia, de acordo com a percepção dos respondentes, embora ainda haja a impressão de que é necessário que contadores e empresários façam melhor uso das informações contábeis.

Contribuições: do ponto de vista acadêmico, as evidências desta pesquisa contribuem com o preenchimento de uma importante lacuna existente na literatura nacional. No que se refere ao mercado, contribuem ao fornecer evidências de que, apesar de haver percepção de relevância, ainda é preciso que seus usuários façam melhor uso das informações da contabilidade.

Palavras-chave: Educação; Pesquisa; Contabilidade.

- o artigo propriamente dito redigidos em português ou inglês, com no mínimo 5.000 e máximo 9.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências.
- as páginas dos artigos devem estar devidamente numeradas no canto superior direito, digitadas em editor de texto Word for Windows, nas seguintes condições:
 - papel formato A4 (210 x 297 mm);
 - fonte Times New Roman, tamanho 12;
 - espaço entre linhas: simples;
 - entrada de parágrafo: 1,25;
 - margens: superior 3cm, inferior 2cm, esquerda 3cm, direita 2cm;
 - tabelas e figuras em fonte Times New Roman, tamanho 10;
 - as citações e referências devem obedecer as normas atuais da APA (*American Psychological Association*).

3. Tabelas e Figuras¹

As tabelas e figuras devem ser usadas nos artigos sempre que suas informações tornarem a compreensão do texto mais eficiente, sem que haja repetição das informações já descritas no texto.

3.1 Tabelas

A tabela normalmente deve mostrar valores numéricos ou informação textual organizados em uma exposição ordenada de colunas e linhas. **Qualquer outra demonstração textual deve ser caracterizada como figura.**

A tabela deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

¹ Grande parte dessas orientações foi adaptada do Manual de Submissão da Revista de Administração Contemporânea – RAC, disponível em www.anpad.org.br.

Editor de tabelas	Word for Windows 97 ou posterior. Caso os autores tenham elaborado suas tabelas no programa Excel ou similares, por favor refaçam as tabelas utilizando o recurso em Word
Fonte	Times New Roman, tamanho 10
Espaçamento entre linhas	Simple
Espaçamento antes e depois	3 pt
Cores em tabelas	Utilizar apenas as cores preto e branco (escala de cinza)
Título	O título de tabela precisa ser claro e explicativo. Ele deve ser colocado acima da tabela, no canto superior esquerdo, e na linha seguinte, logo abaixo da palavra Tabela (com a inicial maiúscula), acompanhada do número que a designa. As tabelas são apresentadas com números arábicos de forma sequencial e dentro do texto como um todo. Ex.: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc
Citação de tabelas	Ao citar tabelas no corpo do texto escrever apenas o número referente à tabela, por exemplo: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc. (a palavra 'Tabela' deverá ser apresentada com a primeira letra maiúscula). Nunca escreva 'tabela abaixo', 'tabela acima' ou ainda, 'tabela da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode alterar-se durante sua formatação
Notas de tabelas	A fonte utilizada nas notas da tabela deve ser Times New Roman, tamanho 10, espaçamento simples. As notas devem ser descritas no rodapé da tabela e servem para indicar a Fonte das informações da tabela, além de outras informações importantes para o entendimento da tabela.

3.2 Figuras

A figura deve evidenciar um fluxograma, um gráfico, uma fotografia, um desenho ou qualquer outra ilustração ou representação textual.

A figura deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

Fonte	Times New Roman, tamanho 10
Cores em figuras	Utilizar apenas as cores preta e branca (escala de cinza)
Formato	Encaminhar as figuras em formato editável
Título	Explica a Figura de maneira clara e objetiva. O título deve ser colocado sob a figura e numerado com números arábicos de forma sequencial, precedido pela palavra Figura (com a inicial maiúscula). Ex.: Figura 1, Figura 2, Figura 3, etc. Depois do título, quaisquer outras informações necessárias para esclarecimentos da figura ou fonte devem ser acrescidas como Nota
Legenda	A legenda é a explicação dos símbolos utilizados na figura e deve ser colocado dentro dos limites da figura
Tamanho e proporção	As figuras devem ajustar-se às dimensões do periódico. Portanto uma figura deve ser elaborada ou inserida no artigo de modo a poder ser reproduzida na largura de uma coluna ou página do periódico em que ele será submetido
Citação no corpo do texto	Ao citar uma figura no corpo do texto escreva apenas o número referente a figura, por exemplo: Figura 1, Figura 2, Figura 3 etc. (a palavra 'Figura' deverá ser apresentada com a primeira letra em maiúsculo). Nunca escreva 'figura abaixo', 'figura acima', ou ainda, 'figura da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode-se alterar durante sua formatação

4. Citações e Referências

Para a versão completa das normas de citações e referências de acordo com a APA (American Psychological Association), acesse <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/1607/1237>.