

Sistemas de Controle Gerencial e Eficácia de Equipe: Os Efeitos Intervinentes do Compartilhamento de Informações e Identificação Organizacional

Edicreia Andrade dos Santos¹ , Iago França Lopes² , Sérgio Luiz Herder Silva³ , Januário José Monteiro⁴ 
Rogério João Lunkes⁵ 

¹Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, Brasil.

²Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, Brasil.

³Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo-Grande-MS, Brasil.

⁴Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.

⁵Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.



¹edicreiaandrade@yahoo.com.br

²iagofrancalopes@hotmail.com

³sergyosylva6@hotmail.com

⁴januario.monteiro@posgrad.ufsc.br

⁵rogeriolunkes@hotmail.com

Editado por:

Orleans Silva Martins
Paulo Roberto da Cunha

Resumo

Objetivo: O objetivo deste trabalho foi verificar a influência dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG's) na eficácia de equipe, moderados pela identificação organizacional e mediados pelo compartilhamento de informações.

Método: Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa realizada por meio de survey, que foi aplicada a 105 profissionais de um hospital militar localizado na região centro-oeste do Brasil. A modelagem de equações estruturais foi usada para análise.

Resultados/Discussão: Os resultados mostraram que as características formais e informais dos SCG têm uma influência positiva e significativa na eficácia de equipe e que a relação entre o SCG e o compartilhamento de informações é moderada pela identificação organizacional. No entanto, a existência de uma relação significativa entre os SCG e a eficácia de equipe não foi mediada pelo compartilhamento de informações.

Contribuição: Os gestores hospitalares devem estar atentos aos tipos de SCG, pois estão associados às atitudes e comportamentos dos indivíduos, que se refletem nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial; Compartilhamento de informações; Eficácia de equipe; Identificação Organizacional.

Como citar:

Santos, E. A. dos, Lopes, I. F., Silva, S. L. H., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. Management Control Systems and Team Effectiveness: The Intervening Effects of Information Sharing and Organizational Identification. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. Retrieved from <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/793>

Recebido: Março 05, 2021
Revisões requeridas: Abril 20, 2022
Aceito: Abril 21, 2022

Introdução

A influência dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desenvolvimento das organizações e no aprimoramento de suas estratégias tem raízes na pesquisa de Anthony (1965). Após a publicação de seu trabalho, muitos teóricos procuraram fornecer *insights* para entender o papel do SCG nas organizações (Simons, 1995; Merchant & Van Der Stede, 2017; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009; Kleine & Weissenberger, 2014).

Os SCG, sejam formais ou informais (Kleine & Weissenberger, 2014; Goebel & Weissenberger, 2017), representam estruturas projetadas para moldar o comportamento dos funcionários e impulsionar o desempenho organizacional. Assim, além dos aspectos mecanicistas e burocráticos que impulsionam o desenvolvimento das organizações, pesquisas como as de Hall (2008) e Hall (2011) instigam os pesquisadores a compreender as consequências comportamentais do SCG.

Compreender as consequências comportamentais do SCG inclui uma pluralidade de discussões, por exemplo, o impacto do SCG no desempenho da equipe virtual (Piccoli *et al.*, 2004), o uso do SCG para integração organizacional (Hyvönen *et al.*, 2008), o impacto do estilo de uso do orçamento na motivação e eficácia de equipe (Chong & Mahama, 2014), e análise das reações específicas dos profissionais de saúde ao SCG (Lopez-Valeiras *et al.*, 2018). Esses fluxos de pesquisa indicam que os arranjos estruturais do SCG são capazes de contribuir para o desempenho organizacional, dada a interdependência das tarefas e os limites estabelecidos pelo próprio escopo organizacional.

Essa dinâmica de entender o SCG como indutor de comportamentos de relacionamento interdependente oferece uma nova maneira de entender o papel do compartilhamento de informações nesse fluxo de literatura (Gurses & Xiao 2006; Ushiro, 2009; Souza & Beuren, 2018). Em ambientes de alta interdependência na colaboração de serviços para um objetivo compartilhado, o alcance é uma ação rotineira realizada por meio de uma pluralidade de mecanismos (Gurses & Xiao, 2006). Nesse sentido, o fluxo contemporâneo da literatura que envolve o compartilhamento de informações está voltado para o reconhecimento dos resultados dessa ação realizada pelos funcionários nos aspectos gerenciais das organizações (Souza & Beuren, 2018), especialmente para os prestadores de serviços como as entidades hospitalares (Ushiro, 2009).

Outro fluxo de literatura que alinha a construção teórico-empírica de interesse desta pesquisa é a identificação

organizacional, pois o compartilhamento de informações está intimamente ligado a esse processo. Assim, Carmeli *et al.* (2007) destacam que a identificação organizacional pode resultar em comportamentos cooperativos e cidadania organizacional. Da mesma forma, pode resultar em benefícios positivos para o indivíduo e para a organização (Carmeli *et al.*, 2007; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Ao estender essas considerações a ambientes altamente dependentes de tarefas, tal como hospitais, é necessário explorar os papéis intervinentes que esses construtos podem desempenhar.

Neste sentido, apresenta-se a seguinte questão de investigação: Quais os efeitos do SCG na eficácia de equipe e no compartilhamento de informação por meio da intervenção da identificação organizacional? Este estudo amplia o conhecimento existente analisando se o SCG influencia a eficácia de equipe e oferece *insights* sobre o fluxo da literatura que busca compreender o papel interveniente da identificação organizacional na relação entre SCG e compartilhamento de informações.

Com base em uma amostra de 105 respondentes que trabalham em um Hospital Militar da Área Brasileira, os resultados sugerem que o uso do SCG impacta na eficácia de equipe. Esse resultado ilustra que as escolhas dos gerentes em relação ao uso do SCG impactam na eficácia de equipe, e supõe-se que a variação na estrutura do SCG resulta em variação na eficácia de equipe. Além disso, revela-se que a identificação organizacional modera a relação entre SCG e eficácia de equipe, fato que tem implicações para o desenvolvimento das instituições hospitalares.

Este estudo é motivado por três fatores inter-relacionados. Primeiro, contribui para o fluxo da literatura que busca entender a relação entre SCG, eficácia de equipe, compartilhamento de informações e identificação organizacional. Esta pesquisa avalia essas relações empiricamente, fornecendo *insights* sobre o ambiente hospitalar ao expor a moldabilidade do SCG e as consequências que ele pode trazer para a organização. Ilustra-se que os comportamentos que os gestores desejam que os indivíduos assumam no desenvolvimento de tarefas e objetivos interdependentes estão intimamente relacionados à estrutura e uso dos SCG, fato que se apresenta como contribuição deste estudo.

Em segundo lugar, há poucas pesquisas que examinam a conexão com a contabilidade em um contexto de equipe (Chong & Mahama, 2014), tema que se difundiu na

contemporaneidade. Esse processo se deve às características presentes nas equipes, que envolvem uma pluralidade de experiências que se alinham para tomar decisões, alcançar resultados e contribuir para o desempenho gerencial da organização, pois muitas vezes metas e objetivos estão vinculados pelas equipes e os incentivos recebidos pelo seu atingimento são afetados pelo desempenho de toda a equipe.

Em terceiro e último, o estudo reforça os pilares teórico-empíricos sobre os papéis de eficácia de equipe (Kathuria & Davis, 2001; Chong & Mahama, 2014), identificação organizacional (Carmeli *et al.*, 2007; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019) e compartilhamento de informações (Ushiro, 2009). Vincular esse fluxo de investigações à literatura de SCG é oportuno, pois amplia a compreensão das consequências comportamentais dos SCG (Hall, 2008; Hall, 2011).

2. Antecedentes Teóricos e Desenvolvimento de Hipóteses

Os SCG têm sido conceituados e aplicados a partir de distintas perspectivas. A base conceitual para toda e qualquer contribuição vem da pesquisa de Anthony (1965). Posteriormente, várias outras visões foram apresentadas como de Vandenbosch (1999), Malmi e Brown (2008), Ferreira e Otley (2009), Kleine e Weißenberger (2014), e Goebel e Weißenberger (2017).

Nesta pesquisa, o SCG é examinado tanto do ponto de vista formal quanto informal, conforme preconizado por Kleine e Weißenberger (2014) e Goebel e Weißenberger (2017). Com essa escolha, esta pesquisa busca ampliar a literatura contábil considerando os contextos de efetividade de equipes (Kathuria & Davis, 2001; Chong & Mahama, 2014), identificação organizacional (Carmeli *et al.*, 2007; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019) e compartilhamento de informações (Ushiro, 2009). Especificamente, essa ampliação da literatura inclui (i) discutir o impacto dos SCG na eficácia de equipe; (ii) identificar o papel interveniente do compartilhamento de informação na relação entre SCG e eficácia de equipe; e, por fim, (iii) discutir o papel interveniente da identificação organizacional na relação entre SCG e compartilhamento de informações.

2.1 Sistemas de Controle Gerencial e eficácia da equipe

Compreender as consequências comportamentais dos SCG (Hall, 2008; Hall, 2011) representa uma abordagem contemporânea para a pesquisa em contabilidade gerencial. Assim, em termos de eficácia de equipe, esse fluxo de

literatura tem recebido contribuições de pesquisadores como Kathuria e Davis (2001), Piccoli *et al.* (2004) e Chong e Mahama (2014). Nessa linha, Lent *et al.* (2006) mostram que a eficácia de equipe representa um elemento cognitivo social que pode contribuir para a compreensão de como os indivíduos agem juntos como uma equipe.

Os teóricos buscam entender a conexão entre desempenho e qualidade nas organizações (Kathuria & Davis, 2001). Por exemplo, a pesquisa de Kathuria e Davis (2001) mostra a relação entre desempenho gerencial e gestão da força de trabalho, na perspectiva de 14 gerentes de fábricas. Concluem que os gerentes podem usar práticas de gerenciamento de força de trabalho para conduzir os funcionários ao progresso organizacional, melhorar a qualidade de seu próprio trabalho e aprimorar a resolução de problemas. Assim, ilustra-se que os SCG, com sua função fundamental de direcionar comportamentos e monitorar os trabalhadores em ambientes de tarefas interdependentes, têm a capacidade de criar vantagem competitiva para as organizações, resultado que pode ter efeitos positivos a curto e longo prazo.

Piccoli *et al.* (2004) procuraram determinar os efeitos dos SCG na eficácia de equipe. Os resultados das percepções de 51 equipes de estudantes de diferentes países revelam que a estrutura de controle da equipe elegível para pesquisa como controles comportamentais não teve efeito tangível no desempenho da equipe. Esses resultados contrariam as expectativas dos próprios pesquisadores, pois esperava-se que controles menos rigorosos contribuíssem para os processos de trabalho em equipe. Como consequência, surgiu a necessidade de entender os efeitos dos SCG no desenvolvimento de equipes tradicionais.

Chong e Mahama (2014) discutem o impacto do uso diagnóstico e interativo dos orçamentos na motivação e eficácia de equipe. Os resultados revelam que nas empresas de biotecnologia, o uso interativo do orçamento tem efeito positivo na eficácia de equipe. O orçamento interativo se mostra um preditor do comportamento da equipe e, às vezes, esses tipos de controles valorizam a flexibilidade e se alinham a um ambiente incerto.

A partir dos estudos elencados, é importante compreender a configuração dos SCG em outros ambientes de equipe, pois esses elementos da cognição social do sujeito (Lent *et al.*, 2006) são influenciados pela estrutura e ambiente organizacional em que a tarefa é desenvolvida. Assim, com base nos elementos teóricos e empíricos apresentados, apoia-se a formulação da primeira hipótese desta investigação.

H₁. O sistema de controle gerencial influencia positivamente a eficácia de equipe.

Não rejeitar H1 tem implicações para os campos relacionados a esta pesquisa. Infere-se que a dinâmica dos SCG pode ser vista como indutora do comportamento individual em uma organização hospitalar, principalmente no que se refere ao comportamento da equipe. Prevê-se um entrelaçamento de elementos sociotécnicos e cognitivos que facilita o desempenho gerencial da organização e pode levar a uma prestação de cuidados mais eficaz por meio do alinhamento entre os SCG e a eficácia de equipe.

2.2 Efeitos do compartilhamento de informações nos sistemas de controle gerencial e eficácia de equipe

Chong e Mahama (2014) encorajam uma investigação mais aprofundada da relação entre SCG e a eficácia de equipe. Entre os resultados, Chong e Mahama (2014) destacam que a intervenção de elementos coletivos entre SCG e eficácia de equipe representa uma abertura para novas pesquisas para ampliar a literatura existente envolvendo aspectos contábeis nos contextos grupais. Assim, remete-se para a literatura sobre equipes, a qual sugere que a informação é o principal recurso que os membros trazem para o grupo e que a sua capacidade de considerar mais informação e de várias fontes é a principal razão pela qual as equipes têm um desempenho melhor do que os indivíduos (Chong & Mahama, 2014). Quando os membros da equipe estão mais informados, eles são mais propensos a discutir e avaliar efetivamente o julgamento uns dos outros, o que leva a decisões de maior qualidade e uso mais eficaz dos recursos (Henry, 1995).

Nesse sentido, a capacidade dos grupos de considerar mais informações e fontes diversas é a principal razão pela qual se espera que as equipes tomem melhores decisões do que indivíduos agindo sozinhos. Geralmente, o compartilhamento de informações pode ser entendido como um conjunto de atividades em que as informações são fornecidas a outras pessoas de forma proativa ou mediante solicitação, de modo que impactem a imagem de outras pessoas e criem um entendimento compartilhado ou mutuamente compatível (Sonnenwald, 2006). Nessa perspectiva, o processo de compartilhamento de informações incorpora dois aspectos principais: dar informações e receber informações de outros (Sonnenwald, 2006).

Para que o compartilhamento de informações seja bem-sucedido, há necessidade de ferramentas, meios e mecanismos adequados para troca de informações (Gurses & Xiao, 2006; Beuren *et al.*, 2020). No compartilhamento

entre profissionais de um hospital, sabe-se que a troca de informações ocorre por meios formais e informais. Formalmente, o compartilhamento de informações é estimulado por canais institucionalizados como o prontuário do paciente e as rodadas multiprofissionais (Santos, 2019). De maneira informal, fica claro que grande parte das informações é compartilhada por meio de canais de relacionamento (face a face), ou seja, dialogados durante a rotina de trabalho (Santos, 2019).

O compartilhamento de informações não é uma ação individual, mas um esforço coletivo e colaborativo que ocorre em redes - intragrupo e intergrupo - de toda uma organização (Santos, 2019). Tal compartilhamento pode ser estimulado pelas práticas de gestão existentes na organização (Souza & Beuren, 2018), possibilitando melhores resultados comportamentais, como a eficácia de equipe.

Assim, o compartilhamento de informações pode ser um elemento que medeia a relação entre SCG e a eficácia de equipe em uma instituição hospitalar. Essa premissa é construída a partir da combinação dos elementos teóricos listados acima, a partir de contribuições de pesquisadores como Piccoli *et al.* (2004) e Chong e Mahama (2014). Assim, a partir do conjunto de elementos discutidos, procuramos ampliar as discussões no fluxo da literatura sobre a relação entre SCG e efetividade da equipe levantando a segunda hipótese desta pesquisa:

H₂. O compartilhamento de informação medeia a relação entre o sistema de controle gerencial e a eficácia de equipe. A não rejeição de H2 reforça a necessidade de considerar os papéis intervinentes na relação entre SCG e eficácia de equipe. O compartilhamento de informações, nesse sentido, potencializa a forma como o SCG influencia a eficácia de equipe, pois tal processo representa a construção social e cognitiva dos indivíduos quando estão atuando em equipe.

Esse papel interventor faz sentido em ambientes interdependentes como hospitalares, pois o compartilhamento de informações refere-se à medida em que as informações são transmitidas aos pares e colegas em uma relação interprofissional (Ushiro, 2009). Tal compartilhamento de informações é considerado condição *sine qua non* para a colaboração interprofissional, dada a necessidade de negociação e acordo entre diferentes especialistas e áreas profissionais (Zwarenstein *et al.*, 2009), lembrando que as tarefas a serem desempenhadas pelas equipes assistenciais envolvem o cumprimento de normas escritas, protocolos e instruções, pois o recurso que administram é a própria vida humana.

2.3 Efeito da identificação organizacional nos sistemas de controle gerencial e compartilhamento de informação

A identificação organizacional é apresentada como um atributo comportamental que contribui para o desempenho gerencial e das organizações (Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Esse atributo representa uma autopercepção de afiliação ou conexão com determinados grupos sociais (Carmeli *et al.*, 2007; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). De acordo com Dutton *et al.* (1994, p. 242), a identificação organizacional refere-se à conexão cognitiva entre a definição de uma organização e a definição de uma pessoa aplicada a si mesma.

Os efeitos da identificação organizacional dos funcionários podem se alinhar com as motivações e formas como eles se comportam dentro da organização (Hall, 2011; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Segundo Carmeli *et al.* (2007), a identificação organizacional tem implicações para a continuidade organizacional, uma vez que tal aspecto está embutido no comportamento dos indivíduos dentro da organização. Assim, a identificação organizacional apresenta-se como um atributo multidimensional que orienta as atitudes e ações do funcionário em relação à configuração organizacional. O grau em que o funcionário se identifica com a organização pode, portanto, exercer efeitos positivos sobre a organização. Exemplos de tais efeitos incluem eficácia no desenvolvimento de tarefas, uso adequado de sistemas de gestão e, contribuição para a melhoria da estratégia organizacional e dos indivíduos, resultando em motivação, satisfação no trabalho, nível de comprometimento com os desafios organizacionais e relacionamentos desenvolvidos no âmbito organizacional (Carmeli *et al.*, 2007; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019).

O ponto chave desse processo de identificação organizacional é a inclinação do sujeito para criar sentimentos de pertencimento a um grupo social (Ellemers *et al.*, 1999; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Assim, organizações concebidas como sistemas sociais e de interesse difusos, com tarefas altamente interdependentes, devem ter o cuidado de não marginalizar esse atributo nas relações de trabalho e no monitoramento do comportamento do indivíduo por meio do SCG.

Devido a essas influências, a identificação organizacional, como forma de resultar em benefícios para a organização, também deve ser uma preocupação dos gestores quando aplicada aos aspectos relacionados ao SCG. Dependendo da atividade a ser desenvolvida, seja ela individual ou coletiva, o SCG pode ampliar ou mitigar a atuação de cada indivíduo, pois tem a característica tanto de dar liberdade ao processo de produção e/ou serviço quanto de limitá-lo (Carmeli *et al.*, 2007).

Essa moldabilidade do SCG na presença de um certo nível

de identificação organizacional também pode impactar o compartilhamento de informações e, como em ambientes de baixa rotina e alta interdependência de tarefas, há uma probabilidade de que a autopercepção de pertencimento a um grupo influencie o processo de compartilhamento (Oakes *et al.*, 1994; Carmeli *et al.*, 2007). O compartilhamento de informação em ambiente hospitalar refere-se à forma como a informação é transmitida (Ushiro, 2009); e esse compartilhamento está embutido em protocolos e padrões que visam conduzir a entrega de serviços de maneira uniforme. No entanto, as condições ambientais presentes nesse espaço, principalmente as de identificação organizacional, podem interferir nesse processo, pois o indivíduo desenvolve essa autopercepção organizacional e tende a se tornar mais sensível às sugestões situacionais advindas de diferentes experiências dos profissionais que atuam no ambiente hospitalar (Carmeli *et al.*, 2007; Zwarenstein *et al.*, 2009).

Considerando a natureza conceitual e empírica dos estudos listados, argumenta-se que a identificação organizacional modera a relação entre SCG e compartilhamento de informações. Assim, conjectura-se a terceira hipótese da pesquisa.

H₃. A identificação organizacional modera a relação entre os sistemas de controle gerencial e o compartilhamento de informações.

A partir das hipóteses elencadas, o modelo conceitual proposto para esta investigação é apresentado na Figura 1.

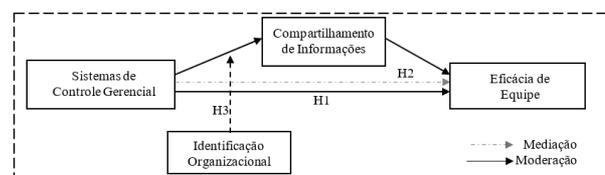


Figura 1. Modelo conceitual proposto.

Conforme evidenciado na Figura 1, o estudo visa discutir como um SCG impacta a eficácia de equipe (H1). Além disso, argumenta-se que o compartilhamento de informações intervém em sua dimensão mediadora na relação entre SCG e efetividade de equipe (H2) e que a relação entre SCG e compartilhamento de informações é moderada pela presença da identificação organizacional (H3).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Seleção de amostra e coleta de dados

Foi realizado um levantamento de uma única entidade por meio de um questionário eletrônico enviado aos profissionais do hospital. Essa escolha se justifica pelo fato de a pesquisa

do problema ser estudada em profundidade, considerando um único contexto organizacional (Mucci *et al.*, 2016). A população deste estudo de pesquisa é composta pelos profissionais de um Hospital Militar da Área Brasileira, que foram selecionados por meio de amostragem por conveniência. Previamente à realização desta pesquisa, que ocorreu presencialmente entre os dias 1 e 10 de outubro de 2019, o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética interno do hospital. Os entrevistados consentiram sua participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado de acordo com as resoluções 466/2012 e 510/2015 do Conselho Nacional de Saúde.

O tamanho da amostra foi calculado por meio de duas variáveis latentes exógenas (SCG): compartilhamento de informações e identificação organizacional. O tamanho do efeito base foi de 0,15, o nível de significância de α foi de 0,05 e o poder da amostra $1-\beta$ foi de 0,8, com cinco preditores. A amostra mínima exigida para o modelo foi de 92 respondentes, mas a amostra final obtida para esta pesquisa foi de 105 respostas.

3.2 Construtos

O estudo possui quatro construtos principais: SCG com dimensões formais e informais (Kleine & Weißenberger, 2014); eficácia de equipe (Kathuria & Davis, 2001; Chong & Mahama, 2014); identificação organizacional (Carmeli *et al.*, 2007); e compartilhamento de informações (Ushiro, 2009). Ressalta-se que os instrumentos passaram pelo processo de *back-translation* e também por pré-testes com três médicos e dois gestores hospitalares que auxiliaram no refinamento das questões.

A dimensão formal do construto SCG é definida como mecanismos de gestão escritos que influenciam a probabilidade de que funcionários ou grupos se comportem de forma a apoiar os objetivos da organização (Ayers *et al.*, 2001). Indivíduos informais são considerados tacitamente conscientes e são comunicados em todos os níveis da organização, muitas vezes durante todo o processo de recrutamento, treinamento e desenvolvimento (Lebas & Weigenstein, 1986). O instrumento de pesquisa para o SCG formal contou com nove itens e o informal com dez.

A eficácia de equipe pode ser analisada pela percepção coletiva, pois é um elemento sociocognitivo que pode ajudar a explicar como os indivíduos trabalham juntos como uma equipe (Chong & Mahama, 2014). Tal eficácia pode ser avaliada com base na qualidade, precisão e quantidade de trabalho realizado, oportunidade e satisfação com o trabalho realizado e eficiência operacional (Kathuria & Davis, 2001).

Assim, o construto eficácia de equipe foi composto por seis itens do questionário de Chong e Mahama (2014), que avaliou o quanto o indivíduo estava satisfeito com a eficácia de sua equipe.

A identificação organizacional é o grau em que um membro se define pelos mesmos atributos que acredita definir a organização (Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Esse processo ocorre por meio de processos de categorização cognitiva, nos quais são formadas autocategorias das associações organizacionais e suas semelhanças com outras, bem como diferenças em outras organizações diferentes (Turner, 1985; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). O construto identificação organizacional foi composto por 5 assertivas baseadas no estudo de Carmeli *et al.* (2007).

Em um ambiente hospitalar, o compartilhamento de informações refere-se à medida em que as informações são transmitidas aos pares e colegas em uma relação interprofissional (Ushiro, 2009) e é considerada condição *sine qua non* para a colaboração interprofissional, dada a necessidade de negociação e acordo entre diferentes especialistas e áreas profissionais (Zwarenstein *et al.*, 2009). Assim, o construto compartilhamento de informações foi composto por quatro itens utilizados por Ushiro (2009), cujo objetivo foi compreender como ocorre o compartilhamento de informações entre os membros da equipe em relação às atividades profissionais.

Esses construtos, com exceção da eficácia de equipe, foram medidos usando vários itens com uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. O construto eficácia de equipe também foi avaliado usando uma escala *Likert* de cinco pontos, mas as variações variaram de insatisfeito a muito satisfeito. Além disso, também foram elaborados oito depoimentos que objetivavam apurar informações do perfil dos entrevistados, como sexo, idade, escolaridade, unidade de trabalho, função e experiências.

3.3 Procedimento de análise de dados

Para analisar os dados e testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturadas (SEM) estimada a partir de mínimos quadrados parciais (PLS). No modelo estrutural, buscou-se identificar a influência dos controles formais e informais para cada variável latente (identificação organizacional, compartilhamento de informações e eficácia de equipe).

O PLS foi utilizado por ser uma técnica adequada para

estudos com amostras pequenas (Chin, 1998). A análise do PLS-SEM é realizada em duas etapas: a primeira trata da validade adequada dos construtos, apurada pela relação entre os indicadores e as variáveis latentes (ou construtos), e permite ao pesquisador avaliar a confiabilidade e validade das construções. A segunda trata da relação entre variáveis latentes e permite verificar se uma variável latente exógena está relacionada a uma variável latente endógena (Hair Jr. *et al.*, 2016).

3.4 Perfis dos respondentes

A amostra da pesquisa contou com 105 respondentes: 60 homens, 40 mulheres e 5 que optaram por não definir seu gênero. Esses entrevistados formam equipes de atendimento ao paciente, bem como pessoal administrativo. A maioria dos entrevistados (30,48%) tem idade entre 35 e 44 anos, seguida da faixa etária de 25 a 34 anos (29,52%). Essa idade geral jovem pode ser observada porque, em muitos casos de unidades hospitalares, os funcionários geralmente iniciam suas carreiras muito jovens (entre 18 e 25 anos) e, nos hospitais militares, são promovidos após certo período para cargos e patentes superiores.

Em relação à escolaridade, 39,05% dos respondentes possuem pós-graduação, seguidos de 33,33% que possuem ou estão cursando o ensino superior. Entre os que possuem

ensino superior ou ainda estão cursando, a maioria estudou nas áreas de medicina, odontologia, administração, enfermagem e farmácia.

A maioria dos inquiridos (60,95%) está a trabalhar no hospital e a exercer a sua função atual (48,57%) há um período de 1 a 5 anos, o que reflete uma força de trabalho relativamente jovem, pressupondo a existência de conhecimentos atuais e desempenho adequado de suas tarefas diárias no hospital.

Por fim, destaca-se que o hospital analisado é uma unidade hospitalar que atende militares e civis há mais de 100 anos. Ao longo de sua existência, prestou relevantes serviços à população, seja no atendimento específico aos militares e seus dependentes ou em casos de calamidade pública.

4. Resultados e discussão

4.1 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração é obtido a partir da técnica do algoritmo PLS, que permite testar a confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa. A confiabilidade nesta pesquisa é indicada pela confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE), a validade discriminante e outros critérios (Tabela 1).

Tabela 1: Modelo de mediação

Variáveis	Confiabilidade Composta	AVE	Validade Discriminante				
			EE	CINF	IO	SCG	
CF	0,909	0,530	EE	0,811			
CI	0,944	0,628	CINF	0,371	0,715		
EE	0,905	0,658	IO	0,326	0,463	0,767	
CINF	0,807	0,512	SCG	0,682	0,456	0,406	0,833
IO	0,851	0,588					
SCG	0,818	0,695					

Nota: CF= controle formal; CI= controle informal; EF= eficácia de equipe; CINF= compartilhamento de informações; IO= identificação organizacional; e SCG= sistema de controle gerencial.

A Tabela 1 mostra que as relações propostas neste modelo estão de acordo com a literatura. O maior valor de confiabilidade encontrado foi de 0,944, para o IFC, e o menor foi a confiabilidade do compartilhamento de informações de 0,807. Para confirmar a confiabilidade, esta pesquisa optou pela confiabilidade composta por não ser sensível aos itens da escala como o alfa de Cronbach (Hair Jr. *et al.*, 2016).

Quanto à validade da AVE inicialmente demonstra que os construtos são válidos e que a variância de cada item do respectivo construto é compartilhada com os demais. O maior valor foi obtido para o SCG (0,69), e o menor valor foi obtido para o compartilhamento de informações (0,512). No geral, todos os valores foram superiores aos limiares de 0,5. A validade também foi atestada pelas matrizes de Fornell e Larcker e carregamento cruzado, o que confirma a validade dos construtos da pesquisa de acordo com o modelo teórico proposto.

4.2 Modelo estrutural

A técnica de *bootstrapping* é adotada para estimar os caminhos estruturais. Essa técnica consiste na aplicação de 5.000 subamostras e interações, o que permite obter um diagrama de caminhos que confirma ou rejeita as hipóteses do estudo (Hair Jr. *et al.*, 2016). A Tabela 2 mostra o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho.

Tabela 2: Modelo estrutural

Caminhos	B	Estatística t	Valor P	Hipóteses
CINF -> EE SCG -> EE	0,077 0,647	1,086 12,147	0,278 0,000***	H1
SCG -> CINF SCG -> CINF -> EE	0,369 0,028	4,037 0,978	0,000*** 0,328	H2
OID -> CINF SCG X OID -> CINF	0,371 0,150	3,842 2,060	0,000*** 0,040**	H3

Nota: CF= controle formal; CI= controle informal; EE= eficácia de equipe; CINF= compartilhamento de informações; IO= identificação organizacional; e SCG= sistema de controle gerencial.

Nota 1: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Nota 2: N = 105

A primeira hipótese (H1) previa uma relação positiva entre os SCG e a eficácia de equipe, e os resultados confirmaram uma relação estatisticamente significativa ao nível de 1% (β : 0,647, $p < 0,000$). Essa evidência indica que os indivíduos percebem que as dimensões formal e informal do SCG permitem que as equipes sejam mais eficazes e os membros desempenhem melhor suas tarefas. Para o ambiente hospitalar, a presença desses diferentes tipos de controles é importante, pois há implicação para melhor atuação dos profissionais no ambiente.

A segunda hipótese (H2) afirmou que a relação entre SCG e eficácia de equipe é melhor explicada pelo compartilhamento de informações, implicando uma relação de mediação. Os resultados revelam a rejeição desta hipótese, uma vez que não foi observada relação estatisticamente significativa (β : 0,028; $p < 0,328$). Esses achados indicam que, embora um SCG leve a um aumento significativo no compartilhamento de informações entre médicos, enfermeiros e gestores hospitalares em um nível de 1% (β : 0,369; $p < 0,000$), eles juntos não levam a uma maior eficácia de equipe. Infere-se que a informação, quando compartilhada por si só, não se configurou neste estudo como antecedente da eficácia de equipe, pois, além de ser compartilhada, a informação deve ter conteúdo relevante para as tarefas de cada membro da equipe.

Percebendo esse aspecto, investigou-se a possível relação entre os SCG e compartilhamento de informações moderado pela identificação organizacional. Os argumentos

ligados a essa hipótese afirmam que a informação só é melhor compartilhada se os indivíduos se sentirem parte da organização e buscarem melhor execução de suas tarefas. Assim, os resultados indicaram que a identificação organizacional modera a relação entre SCG e eficácia de equipe a um nível de significância de 5% (β : 0,150; $p < 0,040$).

Esses resultados permitem a não rejeição de H3 e indicam que a identificação organizacional tem um papel importante na obtenção de um ótimo compartilhamento de informações. Para médicos e enfermeiros, a identificação organizacional, vinculada ao grau de pertencimento do indivíduo ao grupo, é pertinente ao compartilhamento de informações para que a eficácia de equipe seja alcançada. Infere-se ainda que a confirmação desta hipótese se deve à relação positiva e significativa entre os SCG e o compartilhamento de informação ao nível de 1% (β : 0,369; $p < 0,000$). Hair Jr. *et al.* (2016) apontam que para que o teste de moderação seja realizado, é fundamental que a relação entre a variável moderadora e a dependente seja significativa.

A validade preditiva também foi avaliada pelo coeficiente de determinação de Pearson (R^2) e a relevância preditiva pelo indicador Stone-Geisser (Q^2). A eficácia de equipe foi de 47% (R^2) e explicada pelo SCG e compartilhamento de informações. O compartilhamento de informações teve validade preditiva de 30%. Os indicadores de validade preditiva são de grande efeito, como observado por Hair Jr. *et al.* (2016). Para relevância preditiva, observou-se que o Q^2 de efetividade da equipe foi de 0,275 e o compartilhamento de informações foi de 0,12. Portanto, o modelo tem relevância preditiva.

4.3 Discussão

Em relação à distinção entre eficácia individual e de equipe, Bandura (1997) defende que é necessário compreender que a eficácia de equipe influencia as tarefas que os colaboradores realizam em equipe, o esforço que fazem para atingir os objetivos e a sua motivação e persistência quando os esforços do grupo falham para produzir resultados. Além disso, a eficácia de equipe pode ser influenciada pelo SCG da organização, que visa garantir que os membros da equipe compreendam as ações necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Assim, o SCG tem sido geralmente utilizado para aumentar o desempenho do grupo dentro das organizações (Birnberg, 2011) e assim alcançar melhores resultados.

A influência positiva do SCG na efetividade da equipe foi confirmada ao corroborar que o SCG pode ser visto como

indutor do comportamento individual em uma organização hospitalar. Esse processo prevê um entrelaçamento de elementos sociais técnicos e cognitivos, o que facilita a gestão da organização e pode levar a uma melhor prestação de serviços por meio do alinhamento entre o SCG e a eficácia de equipe.

A literatura sobre equipes sugere que a informação é o principal recurso que os membros trazem para a equipe e que a capacidade das equipes de considerar mais informações de uma variedade de fontes é a principal razão pela qual se espera que tenham um desempenho melhor do que individualmente (Chong & Mahama, 2014). Assim, esperava-se que o compartilhamento de informações mediasse a relação entre o SCG e a efetividade da equipe, o que não foi confirmado. Essa constatação reflete que maior eficácia de equipe independe de maior compartilhamento de informações, independentemente do tipo e uso do SCG da organização.

O compartilhamento de informações pode ser estimulado por práticas de gestão existentes na organização, como um SCG (Souza & Beuren, 2018), bem como por atitudes como a identificação organizacional por parte dos indivíduos (H3). Assim, confirma-se que a informação é melhor compartilhada se o indivíduo se sentir parte da organização e buscar um melhor cumprimento de suas tarefas.

Em um ambiente hospitalar, para que ocorra o compartilhamento de informações com sucesso, há necessidade de ferramentas, meios e mecanismos adequados para troca de informações (Gurses & Xiao, 2006), bem como identificação organizacional, que é altamente dependente do contexto (Tajfel & Turner, 1979; Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Assim, os SCG podem melhorar a identificação organizacional e o compartilhamento de informações, pois quando um indivíduo valoriza seu trabalho para uma organização e tem um sentimento de orgulho na interação organizacional, esse indivíduo tende a compartilhar mais informações e mais conhecimento de sua área de formação, o que é de grande relevância em uma entidade hospitalar.

5. Conclusões

Este estudo examinou os efeitos do SCG na eficácia de equipe sob a mediação do compartilhamento de informações e sob a moderação da identificação organizacional. Os resultados mostraram a presença de ambos os tipos de controle na organização pesquisada, e tal evidência está de acordo com a literatura anterior. O estudo também confirmou que o compartilhamento de informações é de grande importância

para a eficácia de equipe, dada a necessidade de negociação e acordo entre diferentes especialistas e áreas profissionais (Zwarenstein *et al.*, 2009). Nessa perspectiva, o processo de compartilhamento de informações incorpora dois aspectos principais: dar informações e receber informações de outros (Sonnenwald, 2006).

5.1 Implicações teóricas e empíricas

Este estudo contribui para a literatura ao examinar em conjunto as relações entre SCG, eficácia de equipe, compartilhamento de informações e identificação organizacional em organizações hospitalares (Cavazotte *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Os resultados deste estudo indicaram que a identificação organizacional modera a relação entre o SCG e o compartilhamento de informações. Uma das contribuições deste estudo refere-se à evidência de que o compartilhamento de informações e a identificação organizacional se destacam em contextos colaborativos, auxiliando na eficácia de equipe principalmente por melhorar o desempenho da equipe. Os achados também validam os construtos analisados no contexto hospitalar.

Esta pesquisa também tem implicações práticas, pois mostra que as características formais e informais dos SCG têm uma influência positiva e significativa na eficácia de equipe. Além disso, o estudo confirmou a relação entre o SCG e o compartilhamento de informações moderado pela identificação organizacional. No entanto, não foi confirmada a existência de uma relação significativa entre o SCG e a eficácia de equipe não mediada pelo compartilhamento de informações.

Assim, ressalta-se que os resultados do estudo sugerem que os controles formais e informais são elementos importantes do SCG que influenciam os resultados e comportamentos subsequentes e, no caso desta pesquisa, a eficácia de equipe. Assim, os gestores hospitalares devem estar atentos aos tipos de SCG, pois estão associados às atitudes e comportamentos dos indivíduos, que se refletem nos resultados organizacionais.

5.2 Limitações e Pesquisas Futuras

Esta pesquisa, apesar dos cuidados teóricos e técnicos que os pesquisadores adotaram, apresenta limitações. A primeira limitação é que a amostra é composta por respondentes de apenas uma entidade hospitalar; ou seja, a amostragem não é probabilística, mas sim baseada em conveniência. Recomenda-se para pesquisas futuras que sejam incluídos respondentes de equipes de diferentes setores e de diferentes entidades.

A segunda limitação é que, por se tratar de um estudo transversal, recomenda-se cautela na interpretação dos resultados, pois a estratégia de pesquisa utilizada foi baseada na percepção dos respondentes sobre os itens dos construtos analisados. Aspectos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, bem como no momento da realização da pesquisa. Assim, a realização de estudos longitudinais pode contribuir para aprofundar ainda mais o tema dentro do ambiente organizacional.

Além de explorar as limitações apontadas para pesquisas futuras, outros aspectos podem ser contemplados, como os efeitos dos controles (formais e informais) no desempenho da equipe. Ademais, pesquisas futuras podem explorar os efeitos do compartilhamento de informações na eficácia de equipe mediada pela identificação da equipe.

Referências

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2001). Integration and new product development success: The role of formal and informal controls. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 17(2). <https://doi.org/10.19030/jabr.v17i2.2079>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 310-330. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- Birnberg, J. G. (2011). A proposed framework for behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 1-43. <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.1>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Araújo, F. F. D., & Abreu, A. L. D. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 289-306. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3366>
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modelling*. In: Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. New York: Lawrence Erlbaum, 295-336.
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670967>
- 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>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528.
- Gurses, A. P., & Xiao, Y. (2006). A systematic review of the literature on multidisciplinary rounds to design information technology. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 13(3), 267-276. <https://doi.org/10.1197/jamia.M1992>
- Hair Jr., J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2016). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*,

- 22(2), 68-83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Henry, R. A. (1995). Improving group judgment accuracy: Information sharing and determining the best member. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 190-197. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1042>
- Hyvönen, T., Järvinen, J., & Pellinen, J. (2008). A virtual integration - The management control system in a multinational enterprise. *Management Accounting Research*, 19(1), 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.08.001>
- Kathuria, R., & Davis, E. B. (2001). Quality and work force management practices: The managerial performance implication. *Production and Operations Management*, 10(4), 460-477. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00087.x>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.
- Lebas, M., & Weigenstein, J. (1986). Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 259-272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00953.x>
- Lent, R. W., Schmidt, J., & Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.04.001>
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2018). Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: Motivation vs. threat. *Gaceta sanitaria*, 32, 129-134. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.12.003>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow UK: FT Prentice Hall.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Cognition and the group: social identity and self-categorization theory*. In Oakes, P. J., Haslam, S. A. and Turner, J. C. (Eds), *Stereotyping and Social Reality*. London: Blackwell, 80-103.
- Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359-379. <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>
- Santos, E. A. (2019). *Interprofessional collaboration and formality of management controls: a study of the effects on social identity and job satisfaction*. Thesis (Doctorate in Accounting). Accounting Sciences Program at the Federal University of Santa Catarina. Retrieved in <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/204440>.
- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., Gonzaga, C. A. M., & Soares, S. (2019). Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. *Revista Universo Contábil*, 15(4). <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2019432>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Sonnenwald, D. H. (2006). Challenges in Sharing Information Effectively: Examples from Command and Control. *Information Research: An International Electronic Journal*, 11(4).
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of inter-group conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of inter-group relations* (p. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J. C. (1985). *Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behaviour*. In E.J. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*. Greenwich, CT: JAI Press. v. 2, 77-122.
- Ushiro, R. (2009). Nurse-Physician Collaboration Scale: development and psychometric testing. *Journal of Advanced Nursing*, 65(7), 1497-1508. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05011.x>

Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)

Zwarenstein, M., Goldman, J., & Reeves, S. (2009). Interprofessional collaboration: effects of practice-based interventions on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 3(3), 1-31. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD000072.pub2>