

## **Influência dos Controles Informais na Confiança Organizacional Moderado pelo Gênero**

**Gabriel Figueiredo da Silva**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: gabrielfs76@gmail.com*

**Rogério João Lunkes**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com*

**Januário José Monteiro**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: januario.monteiro.monteiro@gmail.com*

### **Resumo**

O presente estudo teve por objetivo investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional, moderado pelo gênero. A amostra final foi de 124 gestores de empresas brasileiras cadastradas na B3 (Brasil Bolsa Balcão). Para a análise dos dados da pesquisa foi aplicada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais no SmartPLS. Os resultados confirmaram a influência positiva e significativa dos controles culturais e dos controles de pessoal na confiança organizacional. Os resultados mostraram ainda que mulheres e homens possuem uma percepção positiva acerca da influência dos controles informais na confiança organizacional, porém, não foi constatado diferença significativa entre as percepções. Esses resultados sugerem que os controles informais desempenham um papel importante na criação de um ambiente de trabalho que permite maior apego dos gestores à organização.

**Palavras-Chave:** Controle Cultural. Controle de Pessoal. Confiança Organizacional. Gênero.

### **1. Introdução**

As organizações encontram-se em um contexto de busca permanente pela liderança da concorrência. Isso demanda a criação de um ambiente de trabalho saudável e de confiança recíproca (Kim, O’Neill & Jeong, 2004; Karatepe, Ozturk & Kim, 2019). Para tal as organizações adotam controles gerenciais em vista da congruência dos objetivos individuais e organizacionais (Malmi & Brown, 2008). A literatura apontou que o controle gerencial, tanto os formais quanto informais, determinam o comportamento dos funcionários (Malmi & Brown, 2008; Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017), de modo especial os controles informais devido ao seu caráter mais flexível. Os controles culturais e de pessoal constituem os controles informais adotados pelas organizações (Merchant & Van der Stede, 2007; Kleine & Weißenberger, 2014).

Os controles culturais compreendem as premissas fundamentais da organização e oferecem aos indivíduos uma maior capacidade de lidar com situações específicas e agir de

acordo com os valores da organização, gerando maior cooperação e disposição para o trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007; Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017). Já os controles de pessoal definem abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários garantindo que os papéis e responsabilidades sejam bem definidos (Merchant & Van der Stede, 2007; Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017).

Os controles informais são projetados de forma não intencional e por isso sua influência no comportamento dos indivíduos não ocorre por meio de medidas explícitas e verificáveis (Langfield-Smith, 1997; Kleine & Weißenberger, 2014). Enquanto os controles formais visam a procedimentos operacionais padronizados, os controles informais são compostos por valores, crenças e tradições comuns que direcionam o comportamento das pessoas (Goebel & Weißenberger, 2017). A vantagem dos controles informais frente aos formais, deriva da sua capacidade de controlar o comportamento em situações ambíguas ou inesperadas, pois não requerem regras específicas para situações específicas, ao contrário, suas regras produzem uma filosofia implícita sobre como a organização funciona e o que ela espera dos indivíduos (Falkenberg & Herramans, 1995). Por isso a adoção destes controles produz benefícios ao ambiente de trabalho, como a confiança (Goebel & Weißenberger, 2017). A confiança organizacional representa o apego psicológico dos indivíduos à organização (Lin, 2009; Ng, 2015), de modos que esperam da organização ações benéficas e congruentes com seus interesses individuais (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Aryee, Budhwar & Chen, 2002).

Estudos apresentaram indícios de que os controles informais determinam a confiança organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017; Ardani, 2017; Meng & Berger, 2019). Apesar dessas evidências, o conhecimento sobre como os controles informais podem influenciar no grau de confiança dos indivíduos nas organizações é limitado. Primeiro, porque estudos observam de forma indireta essa relação por meio do clima ético com foco principal no desempenho organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017). Além disso, pouca atenção foi dada sobre as diferenças na percepção de confiança dos gestores em função do gênero. Os resultados empíricos atrelados a compreensão da confiança no ambiente de trabalho foram ambíguos (Eckel & Wilson, 2004; Cox & Deck, 2006; Schwierien & Sutter, 2007; Migheli, 2007; Buchan, Croson & Solnick, 2008; Garbarino & Slonim, 2009; Chen & Liu, 2017). Isso porque de um lado, estudos apontam não haver diferença entre os gêneros (Clark & Sefton, 2001; Cox & Deck, 2006; Bohnet, 2007; Schwierien & Sutter, 2007) e de outro, estudos sugerem diferenças na percepção de confiança entre os gêneros (Eckel & Wilson, 2004; Migheli, 2007; Buchan, Croson & Solnick, 2008; Garbarino & Slonim, 2009; Chen & Liu, 2017). Neste sentido, a presente proposta tem por objetivo investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional, moderado pelo gênero.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a melhor compreensão da influência dos controles informais no ambiente de trabalho e dos fatores que levam ao aumento da confiança organizacional. A pesquisa avança em relação ao estudo de Goebel e Weißenberger (2017) oferecendo evidências de que os controles informais desempenham um papel importante na criação de um ambiente de trabalho que contribui para maior apego emocional dos gestores à organização. Outra contribuição diz respeito às diferenças entre os gêneros em relação ao alcance da confiança organizacional. Pesquisas demonstraram que em diferentes situações e contextos, homens e mulheres apresentam comportamentos e percepções distintos (Chaudhuri & Gangadharan, 2002; Buchan et al., 2008; Haselhuhn et al., 2015; Chen & Liu, 2017). Assim, a pesquisa contribui ao evidenciar que as percepções dos homens sobre a influência dos

controles informais na confiança organizacional são diferentes aos das mulheres, porém não significativamente.

A partir de uma perspectiva prática, a presente pesquisa proporciona uma base para os gestores de grandes empresas brasileiras, por evidenciar que os controles informais são indispensáveis e fomentam maior compartilhamento de informações entre os gestores, consequentemente geram maior confiança na organização. O Alto grau de confiança organizacional pode determinar maior comprometimento organizacional, desempenho criativo e menor intenção de abandono (Xu, Loi, & Ngo, 2014; Karatepe et al., 2019; Ozturk & Karatepe, 2018), logo sugere-se que as organizações ofereçam atenção especial a estas variáveis.

A presente pesquisa está estruturada por esta introdução, seguido do referencial teórico, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Controles Informais e Confiança Organizacional.

A confiança é definida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra pessoa (Rousseau et al., 1998). Assim, os indivíduos possuem expectativas ou crenças de que a outra parte execute uma ação importante ou benéfica, independentemente da capacidade de monitoramento ou controle da outra parte (Mayer et al., 1995; Robinson, 1996). Segundo Aryee et al. (2002) essa vulnerabilidade decorre de incertezas das expectativas.

No contexto organizacional, a confiança pode ser determinada pelas expectativas otimistas dos empregados (Barber, 1983), portanto, entende-se como confiança organizacional o apego psicológico a uma empresa (Ng, 2015). Para Tan e Tan (2000) confiança organizacional se refere à avaliação global da organização, conforme percebida pelo funcionário. Dessa forma, os funcionários que possuem confiança na organização acreditam que ela é útil ou, pelo menos, não prejudicial para os funcionários (Kim et al., 2004). A vulnerabilidade que os funcionários estão dispostos a aceitar, frente às ações e comportamentos da sua organização, sobre a qual não possuem controle, caracterizam a confiança organizacional (Lin, 2009). Por isso, é essencial para relacionamentos estáveis no ambiente organizacional (Cook & Wall, 1980).

Estudos empíricos têm sugerido que a cultura da organização e os controles gerenciais influenciam na confiança organizacional (Tan & Tan, 2000; Lau & Tan, 2006) e possibilitam que o ambiente de trabalho seja mais ético (Nedkovski, Guerci, Battisti & Siletti, 2017), com funcionários mais comprometimentos (Xu et al., 2014). Os controles informais compreendem os controles culturais e de pessoal (Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017). Goebel e Weißenberger (2017) apontam que o controle cultural visa a disseminação dos valores da organização. Além disso, auxiliam no alcance dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). A congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização é um dos propósitos do controle gerencial (Widener, 2007; Malmi & Brown, 2008). O aumento da confiança organizacional consta entre esses objetivos (Goebel & Weißenberger, 2017). Para tal, as organizações incentivam o compartilhamento de informações entre os gestores (Nedkovski et al., 2017).

Os controles culturais e de pessoal, que representam os controles informais, são indispensáveis no alcance de alta confiança organizacional. Isso porque os controles de pessoal definem abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários para aumentar a probabilidade de conduta desejada no ambiente de trabalho, e os controles culturais visam de diversas maneiras transmitir os valores centrais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017). Esses controles possuem um caráter flexível que difere de outros

controles. Além disso, propiciam uma comunicação mais aberta que influencia na confiança organizacional (Ruppel & Harrington, 2000).

Estudos apresentaram indícios de que os controles informais influenciam na confiança organizacional (Genetzky-Haugen, 2010). Evidências apontaram que independentemente do nível hierárquico do funcionário, os valores da organização inerente aos controles informais, afetam positivamente a confiança organizacional (Genetzky-Haugen, 2010). Ardani (2017) verificou que a cultura organizacional influencia positivamente na confiança. A autora aponta ainda que a personalidade dos gestores define o curso da confiança e do comprometimento dos indivíduos. Meng e Berger (2019) encontraram evidências de relação positiva entre os valores organizacionais e a confiança dos funcionários na organização. Para Tuan (2012) a cultura e liderança organizacional trazem benefícios para a organização, como o fomento da confiança, reflexo da identificação dos funcionários com a organização. Essas evidências reforçam os argumentos de que os controles culturais e de pessoal aumentam a confiança organizacional. Assim tem-se as seguintes hipóteses:

H1- Os controles culturais (H<sub>1a</sub>) e de pessoal (H<sub>1b</sub>) influenciam positivamente na confiança organizacional.

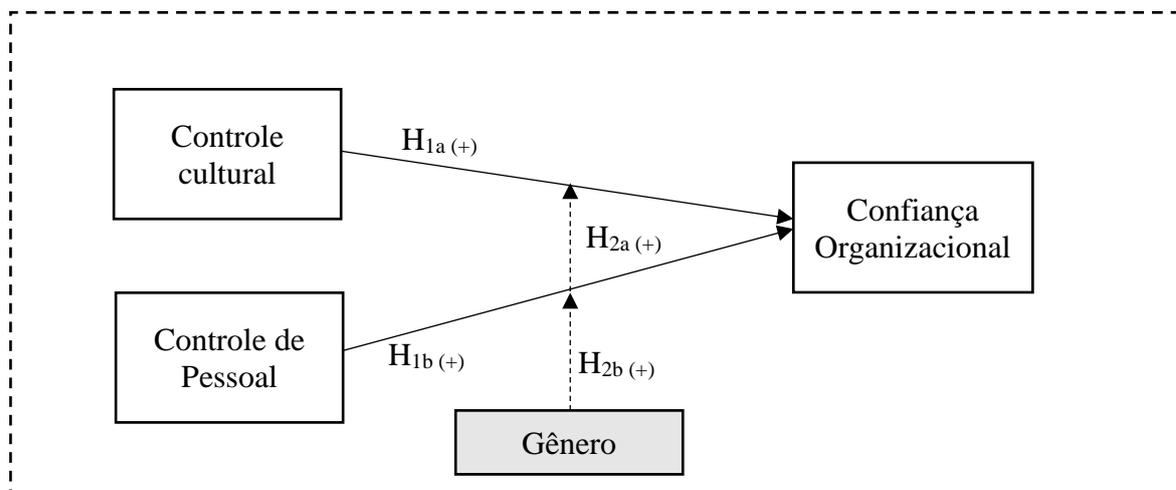
## 2.2. Moderação do Gênero na Relação entre Controles Informais e Confiança Organizacional.

Estudos sobre as diferenças entre os gêneros no ambiente organizacional têm sido extensivamente investigados e revelaram diversos resultados (Buchan et al., 2008; Croson & Gneezy, 2009; Haselhuhn et al., 2015). Uma das vertentes sugeriu ausência de diferenças significativas entre os gêneros no nível de confiança. Croson e Buchan (1999), ao examinarem as diferenças entre os gêneros não encontraram efeito significativo do gênero na confiança dos indivíduos. Além desses, outros estudos também apresentam resultados em que não são percebidas diferenças significativas de comportamento de confiança entre homens e mulheres (Clark & Sefton, 2001; Cox & Deck, 2006; Bohnet, 2007; Schwieren & Sutter, 2007).

Uma outra linha, apontou que a confiança na organização pode ocorrer de forma diferente entre eles (Croson & Gneezy, 2009). Por exemplo, Chen e Liu (2017), descobriram que a crença no *homo economicus* inibiu a confiança dos homens, mas não a das mulheres. Haselhuhn et al. (2015) demonstraram que as mulheres são menos propensas a perder a confiança e mais propensas a restaurar a confiança do que os homens. Por outro lado, estudos sugerem que se tratando de decisões que envolvem um risco maior, os homens confiam mais do que as mulheres (Chaudhuri & Gangadharan, 2002; Buchan et al., 2008). Esses achados estão de acordo com outros estudos que também evidenciam que os homens confiam mais do que as mulheres (Eckel & Wilson, 2004; Migheli, 2007; Garbarino & Slonim, 2009). Esta pesquisa alinha-se aos argumentos de que pode haver diferença entre os gêneros na percepção de confiança organizacional dos gestores alcançado por alto grau de uso dos controles informais. Assim apresenta-se as seguintes hipóteses:

H2. A percepção da influência dos controles culturais (H<sub>2a</sub>) e de pessoal (H<sub>2b</sub>) na confiança organizacional difere entre os gêneros.

Conforme os argumentos teóricos e empíricos, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa na figura 1.



**Figura1:** Modelo teórico da pesquisa

De modo geral, argumenta-se que os controles culturais e de pessoal influenciam no apego dos funcionários (confiança) à organização.

### 3. Metodologia

#### 3.1. População e Amostra

A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois se utiliza de fontes primárias para atingir o objetivo da pesquisa, que é investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional. Quanto aos procedimentos, o estudo é caracterizado como *survey* ou levantamento e, em relação à abordagem, classifica-se como quantitativo por aplicar técnicas estatísticas na análise dos dados. A população da pesquisa é composta por funcionários de diversos cargos de médio e alto escalão de cinco empresas de grande porte do varejo brasileiro. Os dados foram obtidos por meio de questionário aplicado durante o período de dezembro de 2019 a março de 2020, obtendo-se 125 respostas, todas válidas. O questionário foi constituído por 17 questões, das quais 5 eram referentes aos controles culturais, 5 aos controles de pessoal, 7 a respeito da Confiança organizacional e os dados demográficos.

#### 3.2. Mensuração das Variáveis e Procedimento de Análise dos Dados

**Controle Cultural:** Este constructo, composto de 5 questões, foi adaptado do estudo de Kleine e Weißenberger (2014). O embasamento teórico provém dos estudos de Falkenberg e Herramans (1995) e Goebel e Weißenberger (2017). Para a mensuração do constructo foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, com o intuito de identificar o grau de concordância com assertivas relacionadas a (i) códigos informais de conduta (ii) declaração de missão e valores (iii) comunicação dos valores pelos gestores (iv) conhecimento dos funcionários sobre os valores (v) percepção dos valores como motivadores.

**Controle de Pessoal:** Este constructo, composto de 5 questões, também foi adaptado do estudo de Kleine e Weißenberger (2014) e seu embasamento teórico provém dos estudos de Falkenberg e Herramans (1995), Goebel e Weißenberger (2015). Para a mensuração do constructo foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, com o intuito de identificar o grau de concordância com assertivas relacionadas a (i) valores e normas da organização (ii) processo de recrutamento (iii) admissão de funcionários (iv) treinamento e desenvolvimento (v) oportunidade de aprimorar habilidades.

**Confiança Organizacional:** Este constructo, composto de 7 questões, foi adaptado do estudo de Ozturk e Karatepe (2018). O embasamento teórico provém dos estudos de Tan e Tan (2000), Kim et al. (2004), Lin (2009), Ng (2015) e Yoon, Jang e Lee (2016). Para a mensuração do constructo foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, com o intuito de identificar o grau de concordância com as assertivas relacionadas a (i) crença na integridade da empresa (ii) tratamento recebido por supervisores/gerentes (iii) honestidade dos supervisores/gerentes (iv) boas intenções dos supervisores/gerentes (v) tratamento recebido pela empresa (vi) transparência de supervisores e da própria empresa (vii) confiança no supervisor/gerente e na empresa.

**Gênero:** Este constructo, composto por uma única questão, tem o intuito de identificar o gênero do respondente. Conforme apontado pela literatura, homens e mulheres se comportam de formas distintas e essas diferenças podem ter impactos diversos no ambiente organizacional (Croson & Buchan, 1999; Buchan et al., 2008; Haselhuhn et al., 2015). Para a presente pesquisa, este constructo será avaliado como possível mediador da relação entre os controles informais e a confiança organizacional.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS) e realizada no software SmartPLS versão 3. A escolha pelo PLS foi determinada por permitir utilizar amostras pequenas (Hair Jr. et al., 2016).

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1. Modelo de Mensuração

O processo de mensuração, adequação e análise dos constructos ocorreu por meio da validade (discriminante e convergente) e a confiabilidade (interna e composta), de acordo as recomendações de Hair Jr et al. (2016). Nesse contexto, apresenta-se a matriz Fornell-Larcker que demonstra a validade do modelo. Após verificado o cumprimento do critério de Fornell e Larcker (1981), verifica-se na sequência a confiabilidade do questionário e a variância média extraída. A validade é observada no momento em que o coeficiente AVE estiver acima de 0,50, conforme Peng e Lai (2012). Quanto a confiabilidade, a partir do momento em que a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach forem superiores a 0,7, pode-se concluir que a amostra está livre de vieses, ao se evidenciando a confiabilidade do modelo (Hair Jr et al., 2016).

Tabela 1 - Modelo de mensuração.

Painel A - Confiabilidade				
Construtos	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Confiança organizacional	[0,760; 0,857]	0,842	0,894	0,679
Controles Culturais	[0,902; 0,939]	0,939	0,956	0,845
Controles de Pessoal	[0,753; 0,825]	0,848	0,891	0,622
Painel B - Validade discriminante e colinearidade				
Construtos	VIF	Confiança organizacional	Controles Culturais	Controles pessoais
Confiança organizacional		<b>0,824</b>	0,550	0,691
Controles Culturais	1,76	0,495	<b>0,919</b>	0,736
Controles de Pessoal	1,76	0,589	0,657	<b>0,788</b>

**Nota 1:** Critério fornell e larcker e na diagonal o HTMT

**Nota 2:** Confiabilidade composta ( $CC > 0,70$ ); Average Variance Extracted ( $AVE > 0,50$ ); Heterotrait-Monotrait ( $HTMT > 0,85$ ).

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 1, pode-se constatar que o modelo proposto neste estudo é confiável, ao considerar que atende os pressupostos. De acordo com Hair Jr et al. (2016), para que o modelo seja confiável seu índice Alfa de Cronbach e confiabilidade composta precisa atingir pelo menos 0,7. Assim o menor índice do Alfa de Cronbach nesta pesquisa foi de 0,842 do constructo Confiança organizacional, desse modo, observa-se a robustez do modelo. Para a AVE, de acordo com Hair Jr et al. (2016), é necessário apresentar pelo menos um índice equivalente a 0,5. Sendo assim, observa-se que os constructos apresentam AVE acima de 0,5, logo, cumpre-se com o critério da validade convergente. Na mesma linha a matriz fornell e larcker e a Heterotrait-Monotrait confirmaram a validade discriminante do modelo. Isso demonstra que os construtos e seus itens são distintos entre si.

## 4.2. Modelo Estrutural

Para apresentação do modelo estrutural, foi aplicada a técnica de *Bootstrapping* para avaliar a significância das relações entre os constructos. Considerou-se 5.000 subamostras e intervalo de confiança de *Bias-Corrected and accelerated* a nível de significância de 5% (Hair Jr et al., 2016). Apresenta-se na Tabela 2, a relação de entre os construtos.

Tabela 2 - Modelo estrutural

Relação entre os constructos	$\beta$	T-stat	p-value	hipóteses
Controle Cultural → Confiança organizacional	0.190	1.489	0.068*	H <sub>1a</sub>
Controle de Pessoal → Confiança organizacional	0.464	3.933	0.000***	H <sub>1b</sub>

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

Fonte: dados da pesquisa

A hipótese H<sub>1a</sub> propõe que os controles culturais influenciam positivamente a Confiança organizacional. Apresentando relação positiva e significância a um nível de 10% ( $\beta = 0,190$  e  $p\text{-value} < 0,10$ ), os resultados confirmaram esta hipótese, indicando que o conjunto de controles que visam transmitir os valores centrais da organização levam a um aumento da Confiança organizacional. A hipótese H<sub>1b</sub>, que conjecturou que os controles de pessoal influenciam positivamente a Confiança organizacional, também apresentou relação positiva, no nível de significância de 1% ( $\beta = 0,464$  e  $p\text{-value} < 0,01$ ). Essas evidências levam a não rejeição da hipótese fornecendo evidências de que controles que buscam selecionar, treinar e desenvolver os gestores de acordo com a cultura da organização, resultam também em aumento da Confiança organizacional.

De modos a avaliar as diferenças das percepções dos homens e mulheres, efetuou-se o teste do PLS- MGA, tratado como moderadora categórica como recomendado por Hair Jr. et al (2016). O propósito principal consiste em compreender se a percepção dos homens em relação à influência dos controles informais na confiança organizacional é diferente a percepção das mulheres.

Tabela 3 - Análise multigrupo de acordo o gênero.

Relações	Feminino			Masculino			PLS-MGA Henseler		Hipótese
	$\beta$	T-stat	P-value	$\beta$	T-stat	P-value	dif	p-value	
Controle Cultural → Confiança Organizacional	0,068	0,474	0,318	0,293	1.511	0,065	0,225	0,820	H <sub>2a</sub>
Controle de Pessoal → Confiança Organizacional	0,556	4.768	0,000	0,453	2.626	0,004	0,103	0,311	H <sub>2b</sub>

Nota: P-Henseler < 0.05 ou > 0,95\*

A hipótese H<sub>2a</sub> previu que a percepção da influência dos controles culturais na confiança organizacional difere entre os gêneros. Os resultados apontam que enquanto os homens possuem uma percepção positiva e com significância no nível de 10% ( $\beta = 0,293$  e  $p\text{-value} < 0,10$ ), as mulheres têm uma percepção positiva, mas não significativa ( $\beta = 0,068$  e  $p\text{-value} > 0,10$ ) e a diferença entre ambos não apresentou significância ( $\beta = 0,225$  e  $p\text{-value} < 0,820$ ). Por esta razão, a hipótese foi rejeitada, indicando que, embora os homens tenham apresentado uma percepção positiva significativa, não existe uma diferença significativa na percepção do homem e da mulher em relação à influência que os controles culturais exercem na confiança organizacional.

A hipótese H<sub>2b</sub> conjecturou que a percepção da influência dos controles de pessoal (H<sub>2b</sub>) na confiança organizacional difere entre os gêneros. Os achados indicam que tanto as mulheres ( $\beta = 0,556$  e  $p\text{-value} < 0,01$ ) como os homens ( $\beta = 0,453$  e  $p\text{-value} < 0,01$ ) possuem uma percepção positiva e significativa sobre esta relação. Assim, não houve diferença significativa entre as percepções ( $\beta = 0,103$  e  $p\text{-value} > 0,05$ ; < 0,95), o que indica que em relação à influência dos controles de pessoal na Confiança organizacional, não existe diferença significativa entre os gêneros.

## 5. Discussão

A proposta visou a investigação da influência dos controles informais na confiança organizacional, moderado pelo gênero. Para isso, foi estabelecida a hipótese H1 que prevê a influência positiva dos controles culturais (H<sub>1a</sub>) e dos controles de pessoal (H<sub>1b</sub>) sobre a confiança organizacional e a hipótese H2 para testar se a percepção dos gêneros difere quanto à influência dos controles culturais (H<sub>2a</sub>) e controles de pessoal (H<sub>2b</sub>) na confiança organizacional. Apresenta-se na figura 2 a síntese dos resultados da pesquisa.

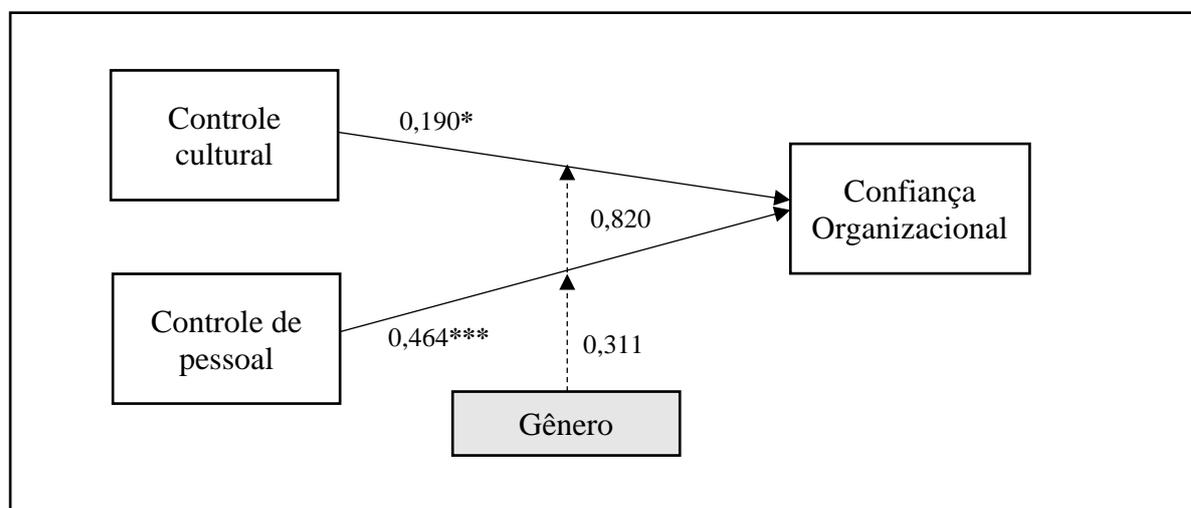


Figura2: Resultados da pesquisa.

Quanto a  $H_{1a}$ , os resultados mostraram uma relação positiva e significativa ao nível de 10%, sendo, portanto, confirmada esta hipótese. Este achado corrobora com os estudos de Genetzky-Haugen (2010), Tuan (2012), Ardani (2017), Goebel e Weißenberger (2017), Meng e Berger (2019) e os quais sustentam que a cultura da organização é determinante para o estabelecimento de um clima organizacional estável baseado na confiança mútua entre as partes.

Quanto à  $H_{1b}$ , ficou evidente que os controles de pessoal influenciam positivamente a confiança organizacional, de forma positiva e significativa ao nível de 1%. Essa evidência também coaduna com a literatura, uma vez que, por meio da seleção, treinamento e desenvolvimento do pessoal, busca-se alinhar o capital humano aos interesses da organização (Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017). A confirmação da hipótese  $H_{1(a, b)}$  sugere que no contexto investigado os controles informais viabilizam um clima de trabalho saudável que levam ao aumento da confiança organizacional (Goebel & Weißenberger 2017), e por isso, se alcança a congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização (Widener, 2007; Malmi & Brown, 2008). Essas evidências denotam importância da adoção dos controles informais para a manutenção do clima organizacional.

A hipótese  $H_{2a}$  demonstrou que, quanto a influência dos controles culturais na confiança organizacional, os homens possuem uma percepção positiva e significativa ao nível de 10%, enquanto as mulheres têm uma percepção positiva, porém não significativa. A hipótese  $H_{2b}$ , indicou que tanto as mulheres como os homens possuem uma percepção positiva e significativa em 1% da relação testada. No entanto, essas diferenças não foram significativas, assim, a pesquisa alinha-se a literatura anterior que evidenciou que, os homens e mulheres não apresentam comportamentos significativamente diferentes em relação à confiança (Clark & Sefton, 2001; Cox & Deck, 2006; Bohnet, 2007; Schwieren & Sutter, 2007). Tais achados vão de encontro às evidências de que o gênero influencia de formas distintas os comportamentos de confiança (Eckel & Wilson, 2004; Migheli, 2007; Buchan et al., 2008; Garbarino & Slonim, 2009; Chen & Liu, 2017). É provável que, embora os níveis de confiança das mulheres são mais sensíveis ao contexto do que os homens (Croson & Gneezy, 2009), entretanto, não expressam distinção significativa quanto a percepção de confiança organizacional.

## 6. Conclusões

O estudo teve por objetivo investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional moderado pelo gênero. Para atender a este objetivo foi aplicado um questionário para gestores de médio e alto escalão, obtendo-se uma amostra total de 125 respostas. Os resultados obtidos confirmaram a hipótese  $H_1$ , evidenciando que tanto os controles culturais quanto os controles de pessoal influenciam positivamente a confiança organizacional. Já em relação à percepção do gênero sobre a influência dos controles informais na confiança organizacional, homens e mulheres apresentaram percepção positiva acerca desta relação, porém, não houve diferença significativa entre as percepções de ambos os sexos, rejeitando-se portanto, a hipótese  $H_2$  e indicando que o gênero não exerce influência significativa.

A confirmação da hipótese  $H_1$ , além de estar de acordo com os achados de Goebel e Weißenberger (2017), dá suporte aos achados anteriores de que o uso de controles culturais e controles de pessoal levam efetivamente ao aumento da confiança organizacional. Sendo o aumento da confiança organizacional um objetivo almejado pelas organizações, este estudo se alinha as visões de que a congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização é um dos propósitos do controle gerencial. A rejeição da hipótese  $H_2$  fornece evidências de que homens e mulheres não apresentam comportamentos diferentes em relação à confiança na organização.

Diante destes achados, algumas implicações teóricas são apontadas. A pesquisa avançou em relação ao estudo de Goebel e Weißenberger (2017), pois demonstrou que os controles informais são indispensáveis à organização, principalmente porque criam nos gestores maior identificação com o ambiente de trabalho gerando maior confiança dos gestores. Outra contribuição diz respeito às diferenças entre os gêneros em relação ao alcance da confiança organizacional, assim, a percepções dos homens sobre a influência dos controles informais na confiança organizacional difere das mulheres, porém de forma não significativa. Tais evidências contribuem para a literatura inerente a interface entre os controles informais e confiança organizacional.

A pesquisa gera implicações práticas, ao evidenciar que a confiança leva a resultados organizacionais positivos. Além disso, o conhecimento do impacto dos controles informais na confiança organizacional sugere maior atenção dos gestores nos controles gerenciais, pois levam a gestão bem-sucedida da organização (Falkenberg & Herramans, 1995).

O estudo limitou-se a avaliar a influência dos controles informais na confiança organizacional, observando-se também se existem diferenças na percepção de homens e mulheres. Recomenda-se para futuras pesquisas, avaliar que outros antecedentes levam ao aumento desejado de confiança dos funcionários na organização. Além disso, pode ser promissor avaliar em conjunto os controles formais, visto que os métodos formais e informais podem andar juntos na construção de uma gestão bem-sucedida da organização. Quanto ao papel mediador do gênero, apesar de esta pesquisa não ter evidenciado diferenças significativas entre as percepções dos sexos, Croson & Gneezy (2009) apontam divergências de resultados na literatura, sendo necessário examinar os fatores que influenciam as percepções de homens e mulheres.

## Referências

- Ardani, D. S. (2017). Influence of organizational culture, team conductivity, personality, and trust to the outlet leading organization commitment. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 10-18.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. Newbrunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Bohnet, I. (2007). Why Women and Men Trust Others. *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*, ed. Bruno S. Frey and Alois Stutzer, 89–110.
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 466-476.
- Chaudhuri, A., & Gangadharan, L. (2002). Gender Differences in Trust and Reciprocity. Wellesley College Working Paper, No. 2002-03.



- Chen, X., & Liu, G. (2017). Gender moderates the effect of homo economicus belief on trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(5), 873-880.
- Clark, K., & Sefton, M. (2001). The sequential prisoner's dilemma: evidence on reciprocation. *The Economic Journal*, 111. 51-68.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cox, J., & Deck, C. A. (2006). When are women more generous than men? *Economic Inquiry*, 44(4), 587-598.
- Croson, R., & Buchan, N. (1999). Gender and Culture: International Experimental Evidence from Trust Games. *American Economic Review*.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-474.
- Eckel, C., & Wilson, R. (2004). Whom to trust? Choice of partner in a trust game. Department of Economics, Virginia Tech.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Garbarino, E., & Slonim, R. (2009). The robustness of trust and reciprocity across a heterogeneous U.S. population. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 69(3), 226-240.
- Genetzky-Haugen, M. S. (2010). Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust. Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. 5.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Haselhuhn, M. P., Kennedy, J. A., Kray, L. J., Van Zant, A. B., & Schweitzer, M. E. (2015). Gender differences in trust dynamics: Women trust more than men following a trust violation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 104-109.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.



- Kim, S., O’Neill, J. W., & Jeong, S. (2004). The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59-70.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice, 24, 241–266.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management accounting research*, 17(2), 171-186.
- Lin, C. (2009). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meng, J., & Berger B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Migheli, M. (2007). *Trust, Gender and Social Capital: Experimental Evidence from Three Western European Countries*.
- Nedkovski, V., Guerci, M., Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Ozturk, A., & Karatepe, O. M. (2018). Frontline hotel employees’ psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.



- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Schwieren, C., & Sutter, M. (2007). Trust in cooperation or ability? An experimental study on gender differences. *Economics Letters*, 99, 494-497.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tuan, L. T. (2012). What trust grows through upward influence? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 158-181.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. (2014). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577-1597.