



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, 2022, v. 18: e2022118, p. 01-14

doi:10.4270/ruc.2022118  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## IMPACTOS DO CONTROLE CULTURAL E PESSOAL NO CLIMA ÉTICO E NO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PARA COVID-19

### IMPACTS OF CULTURAL AND PERSONAL CONTROL ON ETHICAL CLIMATE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR COVID-19

### IMPACTOS DEL CONTROL CULTURAL Y PERSONAL SOBRE EL CLIMA ÉTICO Y EL APOYO ORGANIZATIVO PERCIBIDO PARA COVID-19

Recebido em: 08-07-2021  
Avaliado em: 21-11-2022  
Reformulado em: 01-12-2022  
Aceito para publicação em: 15-10-2023  
Publicado em: 31-01-2024  
Editor Responsável: Vinicius Costa da S. Zonatto

**Januário José Monteiro<sup>1</sup>**  
**Rogério João Lunkes<sup>2</sup>**  
**Fabricia Silva da Rosa<sup>3</sup>**  
**Daiane Antonini Bortoluzzi<sup>4</sup>**

#### RESUMO

O objetivo do estudo é analisar o impacto do controle cultural e pessoal no clima ético e na percepção de suporte organizacional para Covid-19. Para coletar os dados foi aplicado um questionário nas empresas listadas na Bolsa de Valores (B3), com a obtenção de 150 respostas. Para analisar os dados foram aplicados a modelagem de equações estruturais e *Fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA). Os resultados mostram que o controle cultural e pessoal influencia o clima ético das organizações. Os resultados apontam ainda que o controle cultural influencia positivamente no suporte organizacional percebido (SOP) para Covid-19, enquanto os controles de pessoal apresentam relação negativa. O estudo contribui ao sugerir que, em fase momento de crise, os controles gerenciais são modificados e por isso, o uso combinado dos controles de pessoal e cultural, determinam um alto clima ético e maior SOP relacionado às questões de Covid-19.

**Palavras-chave:** Suporte organizacional percebido; Controle cultural e pessoal; Clima ético; Covid-19.

<sup>1</sup>Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7000-4256>; E-mail: [januariomonteiriomonteiro@gmail.com](mailto:januariomonteiriomonteiro@gmail.com)

<sup>2</sup>Pós-doutorado em contabilidade pela Universidade de Valencia- Espanha; Professor Doutor, no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>; E-mail: [rogeriolunkes@hotmail.com](mailto:rogeriolunkes@hotmail.com)

<sup>3</sup>Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4212-1065>; E-mail: [fabriciasrosa@hotmail.com](mailto:fabriciasrosa@hotmail.com)

<sup>4</sup>Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5350-4235>; E-mail: [daianeantonini@gmail.com](mailto:daianeantonini@gmail.com)

## ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the impact of cultural and personal control on the ethical climate and perceived organizational support for Covid-19. To collect the data, a questionnaire was applied to the companies listed on the Stock Exchange (B3), obtaining 150 responses. To analyze the data, structural equation modeling and Fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA) were applied. The results show that cultural and personal control influences the ethical climate of organizations. The results also show that cultural control has a positive influence on perceived organizational support (POS) for Covid-19, while personal controls have a negative relationship. The investigation contributes by suggesting that, in times of crisis, management controls are modified and, therefore, the combined use of personnel and cultural controls, determine a high ethical climate and greater SOP related to Covid-19 issues.

**Keywords:** Perceived organizational support; Cultural and personal control; Ethical climate; Covid-19.

## RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar el impacto del control cultural y personal en el clima ético y la percepción de apoyo organizacional para Covid-19. Para recopilar los datos, se aplicó un encuesta a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores (B3), obteniendo 150 respuestas. Para analizar los datos, se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales y análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (FsQCA). Los resultados muestran que el control cultural y personal influye en el clima ético de las organizaciones. Los resultados también muestran que el control cultural tiene una influencia positiva en apoyo organizacional percibido (AOP) para Covid-19, mientras que los controles personales tienen una relación negativa. Este estudio muestra que los tipos de controles cambian su importancia en la organización, y que el SOP para Covid-19 puede ser un mecanismo importante para enfrentar la pandemia por parte de las organizaciones.

**Palabras-clave:** Apoyo organizativo percibido; Control cultural y personal; Clima ético; Covid-19.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferente das crises anteriores, em que as questões econômicas foram o centro das atenções, com o advento da pandemia de Covid-19, a sociedade passou a enfrentar uma crise sanitária, social e econômica. O Brasil, com o segundo maior número de casos confirmados, tornou-se o segundo centro grave depois dos EUA na pandemia de Covid-19. No Brasil, de 26 de fevereiro às 10h23 CEST, de 11 de agosto de 2020, ocorreram 3.035.422 casos confirmados de Covid-19 com 101.049 óbitos (WHO, 2020). Essa situação, não vivida até o momento, é pouco compreendida pelas empresas e representa um grande desafio para os gestores (Fong et al., 2021). Mesmo que este ambiente faça os indivíduos se sentirem mais envolvidos com a empresa, os gestores enfrentam desafios para manter as questões éticas e prestar suporte aos seus funcionários ao mesmo tempo. Portanto, em momentos de grave crise sanitária, social e econômica, como da Covid-19, requerem reforço nas práticas e procedimentos organizacionais para manter um clima ético na empresa (Victor & Cullen, 1988). Para isso, a empresa precisa avaliar suas normas e valores institucionalizados, bem como os paradigmas de conduta (Arnaud & Schminke 2012; Goebel & Weißenberger, 2017).

Uma das formas que as empresas têm de apoiar o clima ético em momentos de crise é implementar ou reforçar os controles gerenciais. Estes controles são desenhados para

influenciar o comportamento dos gestores (Burney et al, 2017; Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), bem como para limitar atitudes contraproducentes (Goebel & Weißenberger, 2017; Sanchez-Exposito & Naranjo-Gil, 2012). Em períodos de instabilidade, as organizações podem valer-se mais de controles informais como, os controles de pessoal e culturais (Merchant & Van Der Stede, 2012). Os controles culturais desempenham um papel importante para a manutenção do clima ético na empresa. Estes controles derivam da missão e dos valores organizacionais, que visam manter um ambiente de trabalho saudável. Os controles de pessoal, por sua vez, também são determinantes para o clima ético organizacional, uma vez que a escolha dos gestores se baseia no alinhamento de seu comportamento aos valores da empresa e, por isso, espera-se que estes primam pelas questões éticas (Goebel & Weißenberger, 2017; Merchant & Van Der Stede, 2012).

Argumenta-se que, em momento de crise, os controles culturais são acentuados para reforçar as questões éticas que envolvem a tomada de decisão. Isso porque a empresa está preocupada com o desempenho financeiro, mais também com o estado de saúde de seus funcionários. Por exemplo, para manter o bom funcionamento do negócio e obter retorno econômico satisfatório é preciso que os funcionários estejam com saúde e motivados a trabalhar. Assim, a divulgação de informações (ex.: cuidados a ter durante a crise como, lavar as mãos, usar máscara, manter a distância, além de outras informações aos funcionários) e suporte material (ex.: a disponibilização de álcool em gel, compra de equipamento para medir o calor corporal, etc.) (Marjanovic et al., 2007), além de liberar os serviços em *home-office*, geram reflexos importantes nos controles gerenciais. Para manter o desempenho financeiro positivo, bem como a saúde dos funcionários, as empresas tiveram que se reinventar, no momento da pandemia, para continuarem em funcionamento e, com isto, gerou reflexos nos controles gerenciais (Gomez-Conde et al, 2022).

Outro ponto a ser destacado, neste momento de crise, refere-se a pouca atenção dada aos controles de pessoal, pois os recursos para investir em capacitação são limitados. Estes recursos são redirecionados para atender outras questões, como participação ativa da empresa na comunidade em seu entorno (ex. doação de máscaras, álcool em gel, etc). Diante disso, argumenta-se que, em momento de crise, há uma certa modificação na intensidade de uso dos controles gerenciais. Fato que aponta pela necessidade de pesquisas que visem compreender se o uso combinado dos controles de pessoal e cultural pode auxiliar em momentos de crise (ex. Covid-19) para manutenção do clima ético.

A literatura aponta que um fator determinante para enfrentar as preocupações éticas em momento de crise, é o suporte organizacional percebido-SOP, especialmente aquele relacionado à Covid-19. O SOP é um sentimento subjetivo de que a empresa se dedica e preocupa com o bem-estar dos funcionários (Eisenberger et al, 1986). Os funcionários formam crenças globais sobre o quanto sua empresa valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Essas crenças são baseadas na percepção da prontidão da empresa em recompensar o aumento do esforço de trabalho e satisfazer as necessidades socioemocionais (Farh et al., 2007). A Teoria do Suporte Organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002) declara que, quando os funcionários sentem que recebem um bom tratamento da empresa em termos de suporte gerencial, justiça processual, incentivos e condições de trabalho, o senso de suporte organizacional aumentará. Assim, o SOP é um recurso psicológico importante para os recursos do trabalho (Zeng et al, 2020), principalmente neste momento de pandemia Covid-19.

Estudos mostram que o SOP gera efeitos positivos no comportamento de cidadania organizacional (CCO), comprometimento afetivo e retenção (Rhoades & Eisenberger, 2002; Hashish, 2015). Entretanto, pouco se conhece sobre sua efetividade em tempos de pandemia. Assim, este estudo visa preencher uma lacuna de pesquisa acerca do impacto dos controles de pessoal e cultural no SOP para Covid-19. Embora, estudos anteriores tenham produzido

conhecimento para entender o impacto do suporte na motivação do trabalho dos empregados (ex.: Fiksenbaum et al., 2007; Cheng & Yang, 2018; Appelbaum et al., 2019), pouca atenção tem sido dada aos antecedentes do suporte organizacional. É importante entender como os sistemas de gestão da empresa, especificamente os controles de pessoal e cultural, se adaptam, em conjunto com SOP (para Covid-19), para auxiliar a manter ou melhorar o clima ético organizacional. Assim, o objetivo do estudo é analisar o impacto do controle cultural e de pessoal no clima ético e no SOP para Covid-19.

O estudo contribui com a literatura de controles gerenciais, SOP para Covid-19 e clima ético nas empresas de várias maneiras. Primeiro, atende-se às chamadas por mais estudos que relacionam os controles gerenciais (controles de pessoal e cultural) e o clima ético a nível organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017). Em segundo, o estudo contribui para a literatura sobre o SOP, ao examinar empiricamente os impactos relacionados a questões de Covid-19. Assim, avança-se no conhecimento em relação a estudos anteriores (ex.: Goebel & Weißenberger, 2017), ao testar empiricamente o efeito da adoção de controles cultural e de pessoal no SOP, em momento de pandemia (Covid-19). Terceiro, o estudo contribui ao sugerir que, em momento de crise, os controles gerenciais são modificados e por isso, o uso combinado dos controles de pessoal e cultural, determinam um alto clima ético e maior SOP relacionado às questões de Covid-19.

O estudo contribui para a prática de gestão, uma vez que auxilia os gestores e os profissionais de recursos humanos a entender melhor os fatores que influenciam o bem-estar dos funcionários durante a pandemia do Covid-19. Ainda, os resultados fornecem informações acerca do gerenciamento dos funcionários, com base nos controles de pessoal e cultural, para possíveis futuras crises.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

### 2.1 Controle Cultural e de Pessoal e Clima Ético

A literatura de gestão tem enfatizado a importância dos controles para o direcionamento do comportamento dos funcionários (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013; Langevin & Mendoza, 2013). Entre os controles gerenciais tem se destacado aqueles com características mais informais como, o controle cultural e de pessoal. Enquanto, os controles de pessoal visam estabelecer abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários para aumentar a probabilidade de conduta desejada, os controles culturais se concentram em várias maneiras de transmitir os valores centrais da empresa. Eles referem-se às tradições, normas e valores, códigos de conduta e declaração da missão (Goebel & Weißenberger, 2017; Merchant & Van Der Stede, 2012, Vaz & Espejo, 2022).

Acredita-se que em momentos de crise como a da Covid-19, os controles de pessoal e cultural sejam ainda mais importantes para manter as decisões dentro dos padrões éticos aceitáveis. Isto porque em momento de crise, essas informações podem auxiliar na tomada de decisão mais eficaz, diante de situações complexas e sem referências claras. Assim, os controles de pessoal e cultural podem auxiliar a acentuar o clima ético, e evitar exposição dos gestores e da empresa a decisões e ações antiéticas. Comfort et al. (2020) descrevem as implicações desta crise para uma melhor tomada de decisão: cognição coletiva, amplificada por uma comunicação válida e oportuna e apoiada por um planejamento sólido, pessoal treinado, tecnologia apropriada e liderança ousada, permite a ação coordenada necessária para trazer uma grande crise global em escala sob controle.

Isto significa que os controles de pessoal e cultural também podem auxiliar no momento de pandemia (Covid-19) a minimizar atitudes antiéticas. O clima ético é definido como o raciocínio moral dos funcionários da empresa como um todo (Burney et al, 2017; Victor & Cullen, 1988). Um forte clima ético indica que normas e valores fundamentais em relação à

conduta ética são bem conhecidos (Victor & Cullen, 1988). Por exemplo, a presença de políticas relacionadas ao comportamento ético e a formalizado do código de ética (Qualls & Puto, 1989), podem ser mecanismos de referência importantes no direcionamento das questões éticas.

Estudos mostram que períodos de normalidade os controles mais informais como, de pessoal e cultural, estão fortemente relacionados ao surgimento de climas éticos coerentes de trabalho, com uma maior conscientização sobre questões éticas (Goebel & Weißenberger, 2017). Agora, é fundamental entender se em momento de pandemia como da Covid-19, as empresas acentuam a adoção de controles culturais e de pessoal para melhorar seu clima ético. Tendo em mente as evidências em período de normalidade, pretende-se verificar em momento de pandemia as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H1a: A adoção de controle cultural em períodos de crise afeta positivamente o clima ético;*

*H1b: A adoção de controle de pessoal em períodos de crise afeta positivamente o clima ético.*

## **2.2. Controle Cultural e de Pessoal e SOP para Covid-19**

Da mesma forma que a adoção de controles de pessoal e cultural pode afetar positivamente o clima ético, pretende-se verificar seu efeito no suporte organizacional percebido-SOP. O SOP refere-se a crenças globais mantidas pelos funcionários sobre o quanto (medida) sua empresa valoriza suas contribuições, e se preocupa com seu bem-estar (Farh et al., 2007).

Estudos apontam que os funcionários têm reações positivas ao suporte organizacional percebido (ex.: Rhoades & Eisenberger, 2002; Piercy et al, 2006, Ceribeli & Barbosa, 2019, Moraes & Bastos, 2019). Por exemplo, o estudo de Fiksenbaum et al. (2007), mostrou que altos níveis de suporte organizacional têm relação com menor ameaça de SARS, exaustão emocional e raiva do Estado. Outros estudos verificaram que o suporte organizacional diminui a síndrome de Burnout (Altinoz et al., 2016; Zeng et al., 2020), exaustão emocional (Ceribeli & Barbosa, 2019) e estado de raiva (Marjanovic et al., 2007).

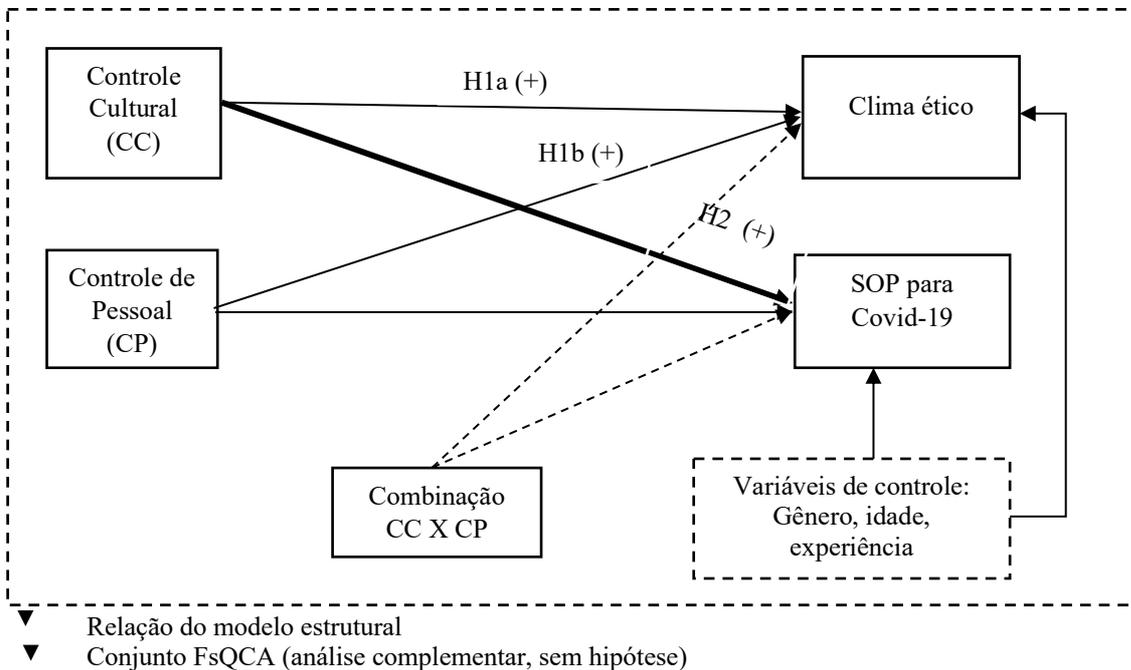
Entende-se que, em momento de pandemia, o controle cultural deve ser ressaltado, uma vez que ele internaliza as crenças e os valores compartilhados (Merchant & Van Der Stede, 2012, Aguiar, 2020) e, assim, direciona os funcionários para o comportamento organizacional aceito (Malmi & Brown, 2008). Outro controle que deve ser ressaltado é o de pessoal, uma vez que influencia a probabilidade individual de atingir os objetivos organizacionais (Kleine & Weissenberger, 2014). Nessa linha, Monteiro et al. (2022) verificaram que os controles culturais e os controles de pessoal afetam positivamente a confiança organizacional.

No entanto, entende-se que a influência do controle cultural é maior, no momento de pandemia, no SOP, pois visa abordar os valores centrais da organização, enquanto o controle pessoal estabelece abordagens de seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários (Merchant & Van Der Stede, 2012). Os investimentos para treinamento e desenvolvimento dos funcionários são direcionados para outras demandas. Por isso, argumenta-se que os controles culturais durante a pandemia da Covid-19 tornam-se salientes. Dessa forma, pretende-se analisar a influência dos controles no SOP para Covid-19. Ainda, pretende-se verificar se a influência do controle cultural é maior que o controle de pessoal no SOP, em momento de pandemia. Assim, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2: A influência do controle cultural no SOP para Covid-19 é maior que a do controle de pessoal.*

Evidenciadas as sustentações que dão suporte às hipóteses, apresenta-se, na Figura 1, o modelo teórico da pesquisa.

**Figura 1**  
Modelo teórico da pesquisa



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para coletar os dados do estudo utilizou-se um questionário. A população-alvo consistiu nas 423 empresas de capital aberto, listadas na Bolsa de Valores, Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Nestas empresas, o foco da pesquisa são os gestores de alto escalão (ex.: CEOs, CFOs, controllers ou outros membros da TMT).

O instrumento de pesquisa inicial foi elaborado a partir da literatura de controle gerencial (Goebel & Weißenberger, 2017), clima ético (Qualls & Puto, 1989) e SOP (Eisenberger et al., 1986; Marjanovic et al., 2007). Adaptou-se a versão de Marjanovic et al. (2007) ao contexto da pandemia Covid-19, por tratar da SOP em relação à crise causada pela SARS, uma doença respiratória aguda como a Covid-19. Após a elaboração do questionário, realizou-se o processo *backtranslation*, e o pré-teste com 4 acadêmicos, com experiência na área. Os comentários recebidos melhoraram a compreensão das assertivas.

A coleta dos dados foi realizada por uma empresa especializada em pesquisas de marketing e acadêmicas. A empresa segue um conjunto de recomendações, como ligações telefônicas para os executivos seniores de cada empresa, solicitando a sua participação. Aqueles que concordaram em participar receberam uma carta de apresentação e um link de acesso ao questionário. Ainda, foi enviada uma segunda solicitação após cinco dias e uma terceira após 10 dias, do primeiro contato.

Obteve-se 150 questionários válidos, representando, aproximadamente, 35,5% do total. Essa taxa de resposta é compatível com outras pesquisas da literatura contábil e de gestão e está acima de estudos comparáveis (ex. Bedford et al., 2019). O período de coleta dos dados foi de abril a maio de 2020.

Os construtos avaliaram o grau de concordância em relação as assertivas, mediante escala do tipo Likert de sete pontos (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente) em cada uma das variáveis do estudo, conforme Tabela 1.

**Tabela 1**  
*Variáveis de pesquisa*

Variável	Elementos	Fonte
<b>Controle cultural</b>	i) Tradições, normas e valores, (ii) compartilhamento de códigos de conduta, (iii) declaração da missão, (iv) comunicação dos valores fundamentais (v) Conscientização dos valores, e (vi) valores declarados na missão como motivadores.	Goebel e Weißenberger (2017)
<b>Controle de pessoal</b>	i) Critério de seleção em função dos valores e normas da organização, (ii) esforços para melhor estabelecer um processo de recrutamento, (iii) ênfase na contratação dos candidatos mais adequados, (iv) atividades de treinamento e de desenvolvimento dos empregados, e (v) oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.	
<b>Clima ético</b>	i) A presença de políticas relacionadas ao comportamento ético, (ii) Comportamentos antiéticos não são tolerados, e (iii) A organização tem formalizado o código de ética.	Qualls e Puto (1989)
<b>SOP para Covid-19</b>	(i) Oferecimento de informações úteis, precisas e oportunas sobre o coronavírus, (ii) realização de sessões de informação e apoio às equipes de trabalho com matérias de proteção, e (iii) sentimento de ter sido estar sendo apoiado pela empresa no momento de crise.	Eisenberger et al. (1986), Marjanovic et al. (2007)
<b>Variáveis de controle</b>	Gênero, idade e tempo dos gestores no cargo.	Marjanovic et al. (2007), Goebel e Weißenberger (2017)

Quanto à análise dos dados, usou-se a modelagem de equações estruturais, seguindo as etapas de validação do modelo de mensuração e aplicação do modelo estrutural (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Nesse processo é avaliado a significância das relações entre os construtos. De modo adicional, avaliou-se as possíveis combinações dos controles que predizem alto clima ético e SOP para Covid-19. Nesta etapa, foi utilizado a técnica FsQCA (Fuzzy set qualitative comparative analysis) que considerou os limites de 0,80 de consistência. A calibração obedeceu aos pontos, mínimo (*non-membership*) de 25 percentil, médio (*crossover point*) de 50 percentil e máximo (*full-membership*) de percentil 75. Esse processo de calibração segue o estudo de Bedford, Malmi e Sandelin (2016).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Modelo de Mensuração

Nesta etapa, avaliou-se a validade e confiabilidade do modelo de mensuração dos construtos. A validade foi verificada pela variância média extraída-AVE e pelo critério Fornell e Larcker, e a confiabilidade foi avaliada pela confiabilidade composta-CR (Hair Jr. et al., 2016). Assim, pelo uso de técnica algoritmo com estimação de mínimos quadrados parciais-PLS, evidencia-se, na Tabela 2, a validade e a confiabilidade dos construtos.

**Tabela 2***Modelo de mensuração***Painel A- Confiabilidade e validade convergente**

Construtos	Itens	Cargas fatoriais	CR	AVE
Controle cultural	CC_1	0,750	0,804	0,508
	CC_2	0,705		
	CC_3	0,770		
	CC_4	0,615		
Controle pessoal	CP_1	0,812	0,842	0,572
	CP_2	0,755		
	CP_3	0,767		
	CP_4	0,688		
Clima ético	CE1	0,854	0,811	0,682
	CE2	0,796		
SOP (Covid-19)	SOP_1	0,777	0,744	0,494
	SOP_2	0,687		
	SOP_3	0,638		
R <sup>2</sup> ajust.	0,303	0,047		
Vif. Max.	1,572	1,913		

**Painel B- Validade discriminante**

Construtos	1	2	3	4
1.Clima ético	<b>0,826</b>			
2.Controle cultural	0,532	<b>0,713</b>		
3.Controle pessoal	0,492	0,691	<b>0,757</b>	
4. SOP (Covid-19)	-0,014	0,145	-0,042	<b>0,703</b>

Conforme a Tabela 2, observa-se que os construtos atendem aos critérios mínimos. Em relação às cargas fatoriais consideram-se os valores acima de 0,70. Assim, foram excluídas duas questões no controle cultural, uma no controle de pessoal e uma no clima ético. Em relação à confiabilidade composta, os construtos apresentaram resultados acima do limiar de 0,70, o que é procedente com as sugestões de Hair Jr. et al. (2016). Quanto à validade, os construtos apresentaram uma AVE com índices superiores a 0,50, com exceção do SOP para Covid-19 que foi de 0,49. Apesar desse índice ser inferior a 0,50, optou-se por mantê-lo no modelo dada a sua importância. Situações similares foram relatadas em estudos anteriores (ex.: Bedford et al., 2019). O Critério Fornell e Larcker apresenta a validade discriminante dos construtos, logo o modelo de mensuração é procedente (Hair Jr. et al., 2016).

**4.2. Modelo Estrutural**

No modelo estrutural, avalia-se as relações entre os construtos. Nessa etapa, utilizou-se a rotação de 5.000 subamostras, a 5% de significância com enviesamento corrigido acelerado (Hair Jr. et al., 2016). Apresenta-se, na Tabela 3, as relações entre os construtos.

**Tabela 3***Modelo estrutural*

Construtos	B	T-value	P-value
Controle Cultural ↔ Clima ético	0,366	4,007	0,000***
Controle cultural ↔ SOP (Covid-19)	0,334	2,462	0,014**
Controle de pessoal ↔ Clima ético	0,239	2,172	0,030**
Controle de pessoal ↔ SOP (Covid-19)	-0,273	1,763	0,078*

\*p&lt;0.10; \*\*p&lt;0.05; \*\*\*p&lt;0.01.

A H1a previu que a adoção de controle cultural em períodos de crise afeta positivamente o clima ético. Os resultados apontam que o controle cultural influencia positivamente e

significativamente no clima ético das empresas ( $\beta=0,366$ ;  $p<0,01$ ). Esses resultados indicam que os valores organizacionais disseminados incentivam a manutenção de um ambiente de trabalho que prima pela ética (Goebel & Weißenberger, 2017). A H1b conjecturou que a adoção de controle de pessoal em períodos de crise afeta positivamente o clima ético. Assim, verificou-se que os controles de pessoal influenciam positivamente no clima ético ( $\beta=0,239$   $p<0,05$ ). Ao nível de significância de 5%, evidencia-se que a escolha seletiva dos gestores é determinante para a manutenção do clima ético na empresa. Essas evidências dão suporte às primeiras hipóteses.

A H2 propôs que a influência do controle cultural no SOP para Covid-19 é maior que a do controle de pessoal. Os resultados apontam que o controle cultural influenciou positivamente no SOP para Covid-19 ( $\beta=0,334$ ;  $p<0,05$ ). Os resultados mostram que os controles culturais desempenham um papel importante no suporte aos gestores (Merchant & Van Der Stede, 2012, Beuren, Santos & Theiss, 2018), principalmente em momentos de crise. No entanto, curiosamente, os controles pessoais apresentam uma relação negativa com o SOP para Covid-19 ( $\beta=0,273$ ;  $p<0,10$ ). Esses achados podem indicar que pouca importância é dada a esses controles em momento de crise.

Em um modelo estendido controlado pelo gênero, idade e tempo no cargo, os resultados revelaram diferenças entre os grupos. Ilustra-se, na Tabela 4, os resultados das análises das variáveis de controle.

**Tabela 4**

*Resultado das variáveis de controle*

Construto	Gênero		Idade		Tempo no cargo	
	Masculino	Feminino	Até 39	Mais de 39	Até 5 anos	Mais de 5 anos
	$\beta(T\text{-value})$	$\beta(T\text{-value})$	$\beta(T\text{-value})$	$\beta(T\text{-value})$	$\beta(T\text{-value})$	$\beta(T\text{-value})$
Controle Cultural □Clima ético	0,412 (3,973***)	0,218 (1,276)	0,214 (0,118)	0,385 (3,452***)	0,344 (2,175**)	0,344 (3,223***)
Controle cultural □ SOP (Covid-19)	0,318 (1,483)	0,493 (1,406)	0,402 (0,254)	0,365 (1,537)	0,285 (0,976)	0,423 (1,965**)
Controle de pessoal □Clima ético	0,212 (1,664*)	0,388 (2,284**)	0,543 (3,890***)	0,196 (1,469)	0,328 (1,754*)	0,238 (1,792*)
Controle de pessoal □ SOP (Covid-19)	-0,235 (1,148)	-0,458 (0,232)	-0,213 (0,489)	-0,337 (1,299)	-0,281 (0,836)	-0,281 (1,193)

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

Os resultados revelaram que, para os homens, o controle cultural tem um papel importante na criação de clima ético na empresa, enquanto para as mulheres é o controle de pessoal. Os gestores com maior idade percebem que os controles culturais são determinantes para o clima ético, enquanto os gestores mais jovens percebem que o controle de pessoal influencia no clima ético. Os gestores com mais tempo no cargo perceberam que o impacto do controle cultural no clima ético é maior do que os gestores com menor tempo no cargo. Em relação aos impactos dos controles no SOP para Covid-19, percebe-se que apenas os gestores com maior experiência perceberam a influência positiva e significativa dos controles culturais no SOP para Covid-19.

### 4.3 Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis

De modo complementar, elaborou-se a análise conjunta dos controles cultural e de pessoal, de maneira a compreender como podem prever alto clima ético e alta SOP para Covid-19. Apresenta-se na Tabela 5, a combinação suficiente para alto clima ético e alta SOP para Covid-19.

**Tabela 5**

*Combinação suficiente para clima ético e SOP para Covid-19*

Construtos	Clima ético	SOP (Covid-19)
Controle cultural	●	●
Controle de pessoal	●	●
Consistência	0,990	0,993
Cobertura bruta	0,972	0,962
Cobertura única	0,972	0,962
<b>Cobertura geral da solução</b>	0,972	0,962
<b>Consistência geral da solução</b>	0,990	0,993

**Nota:** Os círculos pretos indicam a presença de uma condição

Os resultados das soluções intermediárias FsQCA, indicam a presença dos controles cultural e de pessoal na previsão de alto clima ético e alta SOP para Covid-19. Esses achados revelam que, mesmo ocorrendo mudanças na intensidade de uso dos controles de pessoal e cultural, o uso combinado desses controles viabiliza a manutenção do clima ético e da SOP para Covid-19. As soluções foram compartilhadas por mais de 96% dos gestores, fator que reforça a alta consistência (>90) das soluções.

## 5 DISCUSSÕES

Os resultados revelam que o controle cultural e de pessoal influenciam positiva e significativamente no clima ético das empresas. Isto corrobora com estudos anteriores que mostram que controles mais informais (controles de pessoal e cultural), que se baseiam em medidas mais implícitas e flexíveis, constituem elementos importantes em questões éticas. Esses controles são geralmente considerados informais devido à sua influência indireta no comportamento dos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2017). Até porque um bom clima ético influencia na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Hashish, 2015; Miao, 2011). Isto mostra que os controles (cultural e de pessoal) são fundamentais para manter o clima ético em momento de pandemia como da Covid-19.

Os resultados também apontam que o controle cultural influencia positivamente no SOP para Covid-19. Em momento de pandemia, esse tipo de controle é acentuado, pois os valores centrais da empresa precisam ser reforçados (Merchant & Van Der Stede, 2012), bem como o comportamento aceitável (Vaz & Espejo, 2022). Torna-se necessário facilitar a cognição coletiva para melhorar o processo decisório em momentos de Pandemia (Comfort et al., 2020). Diferente dos controles culturais, os controles de pessoal apresentam relação negativa com o SOP para Covid-19. Isto em parte pode ser explicado pela finalidade dos controles de pessoal, que visam estabelecer abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários (Merchant & Van Der Stede, 2012). Ainda, neste momento de pandemia, deixam de ser prioridade, pois outros controles são acentuados, como é o caso dos controles culturais. Estudos mostram que o SOP pode ser associada a vários impactos positivos na empresa (ex.: Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Altinoz et al., 2016; Ceribeli & Barbosa, 2019; Farh et al., 2007; Marjanovic et al., 2007; Moraes & Bastos, 2019; Piercy et al., 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Zeng et al., 2020). Acentuar o SOP, neste momento, pode atenuar os efeitos negativos

provocados pela Pandemia (Adams & Mastracci, 2019). Fiksenbaum et al. (2007) comprovaram este efeito em momento de crise da SARS no Canadá, e mostraram que a utilização do SOP com os funcionários (enfermeiros) foi indispensável.

Os achados elucidaram ainda que, o uso balanceado dos controles de pessoal e cultural, em momento de crise, é indispensável e servem inclusive de estratégia para enfrentamento à Pandemia. Esses achados se aproximam da abordagem de tensão dinâmica, bem conhecida na literatura sobre controle gerencial (Henri, 2006).

Entre as implicações práticas pode-se destacar os efeitos distintos dos controles (cultura e pessoal) no SOP para Covid-19. Este conhecimento pode auxiliar os gestores a lidar efetivamente com as mudanças geradas pela Pandemia na empresa, principalmente aquele relacionado ao clima ético. Assim, podem adotar novas estratégias para promover e aprimorar o clima ético e o próprio SOP, por meio do aprimoramento dos controles culturais e pessoais, visando evitar efeitos negativos neste momento de instabilidade decorrente da Pandemia.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi analisar o impacto do controle cultural e de pessoal no clima ético e no SOP para Covid-19. Para tanto, foram analisados dados de 150 empresas da Bolsa de Valores (B3), por meio de modelagem de equações estruturais e FsQCA.

Os resultados mostram que os controles de pessoal e cultural auxiliam na gestão do clima ético. Os achados mostram que a seleção e contratação, além do treinamento dos funcionários, são fundamentais para gerar um clima ético adequado. Da mesma forma, o estabelecimento de valores centrais por meio de códigos de conduta, normas e procedimentos, acabam auxiliando na tomada de decisões éticas na empresa.

O estudo também mostrou que controles culturais podem apoiar o SOP para a Covid-19. Este tipo de controle pode auxiliar as empresas nas decisões éticas, e também para manter o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Ao se comprometer com seu bem-estar dos funcionários, as empresas podem estar criando um clima de confiança, o que ajuda a todos nesse momento de dificuldade. Outro resultado é a relação negativa entre controles de pessoal e SOP para Covid-19. Curiosamente, em momento de pandemia os controles de pessoal podem ser momentaneamente substituídos por outros controles.

Apesar dos resultados robustos, o presente estudo tem algumas limitações. O estudo captou a percepção dos gestores, ou seja, é a sua visão dos fatos, o que pode conter algum tipo de viés de resposta. O estudo é transversal e captou um momento da Pandemia, assim estudos futuros, incluindo longitudinais, podem analisar se há mudanças conforme avança a Pandemia. Outra limitação são as variáveis que influenciam no SOP, dessa forma, estudos futuros podem analisar outras, como a exaustão emocional e insegurança no trabalho. Este estudo pesquisou gestores de alto escalão, novas pesquisas podem ser realizadas verificando outros níveis da empresa como, por exemplo, escalões médios e funcionários operacionais etc. Ainda, estudos futuros podem analisar o impacto dos controles formais como, o controle de resultados e de ação no clima ético e no SOP para Covid-19.

## REFERÊNCIAS

- Adams, I., & Mastracci, S. (2019). Police body-worn cameras: Effects on officers' burnout and perceived organizational support. *Police Quarterly*, 22(1), 5-30.  
<https://doi.org/10.1177/10986111187839>

- Aguiar, A. B. D. (2020). Declaração de valores é um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais?. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 193-206. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202011500>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Altinoz, M., Cop, S., Cakiroglu, D., & Altinoz, O. T. (2016). The influence of organization support perceived in enterprises on burnout feeling: A field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 427-434. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.053>
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20-25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1767-1780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0698>
- Beuren, I. M., Santos, V., & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n2t02>
- 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>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. <https://doi.org/10.2308/isys-51624>
- Ceribeli, H. B., & Barbosa, R. M. (2019). Análise da Relação entre Suporte Organizacional Percebido, Exaustão e Comprometimento Organizacional. *Revista Reuna*, 24(3), 1-19. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p1-19>
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Comfort, L. K., Kapucu, N., Ko, K., Menoni, S., & Siciliano, M. (2020). Crisis decision-making on a global scale: Transition from cognition to collective action under threat of COVID-19. *Public Administration Review*, 80(4), 616-622. <https://doi.org/10.1111/puar.13252>
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.001>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- Fiksenbaum, L., Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., & Coffey, S. (2007). Emotional exhaustion and state anger in nurses who worked during the SARS outbreak: The role of perceived threat and organizational support. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 89-103. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2006-0015>
- Fong S.J., Dey N., Chaki J. (2021) AI-Empowered Data Analytics for Coronavirus Epidemic Monitoring and Control. In: *Artificial Intelligence for Coronavirus Outbreak. Springer Briefs in Applied Sciences and Technology*, pp 47-71. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5936-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5936-5_3)
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., & Lunkes, R. J. (2022). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision?. *Review of Managerial Science*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0>
- 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.
- Hashish, E. A. (2015). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151-166. <https://doi.org/10.1177/0969733015594667>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- 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>
- Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., & Coffey, S. (2007). The relevance of psychosocial variables and working conditions in predicting nurses' coping strategies during the SARS crisis: an online questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), 991-998. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.012>
- Merchant, K. A.; Van Der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, 3rd edn. Harlow: Prentice Hall.

- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127. <https://doi.org/10.21818/001c.17632>
- Monteiro, J. J., da Silva, G. F., & Lunkes, R. J. (2022). Influência dos controles informais na confiança organizacional: A diferença entre os gêneros persiste?. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(2), 143-156. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.56268>
- Moraes, R. A. S., & Bastos, S. A. P. (2019). Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *GESTÃO. Org*, 17(1), 105-109.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/00920703052805>
- Qualls, W. J., & Puto, C. P. (1989). Organizational climate and decision framing an integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 179-192. <https://doi.org/10.1177/00222437890260020>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sanchez-Exposito, M. J., & Naranjo-Gil, D. (2012) Honesty and management control system design: An experimental study, Working Paper, University Pablo de Olavide, Sevilla.
- Vaz, P. V. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2022). Sistema de controle gerencial e confiança entre gestores e funcionários: Estudo de caso durante a fusão de empresa no Brasil. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 109-125. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6712>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 73. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331686>
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00948>