

# Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional\*

Ilse Maria Beuren<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>  
E-mail: ilse.beuren@ufsc.br

Vanderlei dos Santos<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9841-3780>  
E-mail: vanderlei.santos@udesc.br

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

<sup>2</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí, Departamento de Ciências Contábeis, Ibirama, SC, Brasil

Recebido em 24.05.2018 – Desk aceite em 21.06.2018 – 2ª versão aprovada em 19.05.2019 – Ahead of print em 10.07.2019  
Editor Associado: Claudio Wanderley

## RESUMO

Este estudo examina os reflexos dos Sistemas de Controle Gerencial (SCGs) habilitantes e coercitivos na resiliência organizacional, nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual. Pesquisas sobre resiliência têm buscado identificar elementos capazes de melhorar a capacidade da resiliência organizacional, e os SCGs habilitantes e coercitivos podem trazer novos prenúncios nessa discussão. A compreensão do papel do SCG na criação e uso das capacidades de resiliência pode contribuir para explicar por que algumas organizações conseguem superar outras em situações de ocorrência de eventos adversos e turbulentos. A literatura tem se concentrado no SCG habilitante e adota a premissa de que o uso de controle coercitivo geralmente é percebido de forma negativa. No entanto, os resultados da pesquisa mostram que SCGs habilitantes e coercitivos coexistem nas empresas e que o controle coercitivo não exerce influência negativa na resiliência, até mesmo mostra associação positiva com a dimensão contextual. Uma *survey* foi realizada em empresas que compraram e/ou foram adquiridas por outras, conforme o relatório Fusões e Aquisições no Brasil, da PwC Brasil, e a amostra compõe-se dos 144 gestores de diferentes áreas organizacionais dessas empresas que responderam o questionário enviado via Survey Monkey. Para testar as hipóteses, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*structured equation modeling* – SEM). O estudo apresenta evidências de que os SCGs se constituem em antecedentes da capacidade de resiliência nas organizações. Isso sugere que o desenho e o uso do SCG podem favorecer o desenvolvimento de capacidades para lidar com turbulências e acontecimentos inesperados com antecedência.

**Palavras-chave:** sistemas de controle gerencial, controle habilitante, controle coercitivo, resiliência organizacional.

## Endereço para correspondência

Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico  
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – CEP 88040-900  
Trindade – Florianópolis – SC – Brasil

\*Artigo apresentado no XLI Encontro da ANPAD, outubro de 2017, São Paulo, SP, Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Embora o âmbito do termo resiliência possa mudar nos diversos campos do conhecimento, seu conceito se relaciona com a capacidade de um elemento retornar a um estado estável após uma interrupção (Bhamra, Dani & Burnard, 2011). No contexto organizacional, o conceito não muda drasticamente (Bhamra et al., 2011); refere-se à capacidade de enfrentar turbulências e eventos inesperados de modo antecipado (Annarelli & Nonino, 2016). Para Lengnick-Hall e Beck (2005), resiliência é a capacidade de interpretar situações desconhecidas para conceber novas formas de enfrentar esses eventos, além de mobilizar pessoas, recursos e processos para transformar essas escolhas.

Resiliência é considerada uma capacidade organizacional essencial para organizações que operam em ambientes turbulentos (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Geralmente é vista como característica desejável que uma organização e seus membros tenham para lidar com diferentes adversidades (Linnenluecke, 2017). A literatura preconiza que empresas resilientes apresentam desempenho superior comparativamente às não resilientes (Akgün & Keskin, 2014), uma vez que a resiliência organizacional permite que se diagnostique com mais precisão as condições ambientais e selecione a estratégia mais eficaz diante de ambientes turbulentos e em constante evolução (Lengnick-Hall et al., 2011).

No entanto, revisões sistemáticas da literatura, como as de Bhamra et al. (2011), Linnenluecke (2017) e Ruiz-Martin, López-Paredes e Wainer (2018), apontam que há um número limitado de estudos empíricos sobre fatores explicativos ou atributos que possam contribuir para melhorar o nível de resiliência organizacional. Barasa, Mbau e Gilson (2018) ressaltam que a literatura relativa à resiliência é predominantemente conceitual. Luthans, Vogelgesang e Lester (2006) e Lengnick-Hall et al. (2011) focalizaram seus estudos em políticas de recursos humanos para o desenvolvimento da resiliência e recomendam que as organizações desenvolvam competências em funcionários centrais para suportar a capacidade de resiliência da organização.

Ignatiadis e Nandhakumar (2007), Chewning, Lai e Doerfel (2012) e Alvarenga, Santos e Pelissari (2017) investigaram a resiliência no contexto de sistemas de informação. Esses estudos fornecem evidências de que o *design* e o uso do sistema influenciam na resiliência individual e organizacional. Todavia, uma limitação dessa corrente de pesquisa é que apenas uma instância de sistemas de informação em toda a empresa foi examinada, a do Enterprise Resource Planning (Ignatiadis & Nandhakumar, 2007). Assim, nesse estudo conjectura-

se que um Sistema de Controle Gerencial (SCG), com um escopo mais amplo, pode ser tanto inibidor como facilitador da resiliência nas organizações.

O SCG foi alvo da pesquisa de Bisbe e Otley (2004), que encontraram evidências de que esse fornece informações precisas e, em um curto espaço de tempo, contribui para melhorar a forma como as organizações lidam com incertezas. Inspirados em fundamentos da área de sistemas, tecnologia e automação, Adler e Borys (1996) propõem que, em consonância com a teoria da formalização burocrática, os sistemas formais podem ter características habilitantes (*enabling*), ao conferir maior responsabilidade e autonomia aos funcionários, ou coercitivas (*coercive*), ao desenhar processos rígidos e pouco interativos. Essas características, quando atribuídas aos SCGs, denotam que o controle habilitante pode favorecer maior integração do funcionário com suas atividades na empresa, enquanto o controle coercitivo apresenta tendência contrária (Ahrens & Chapman, 2004).

Nesse contexto, há a presunção de possível associação dos SCGs habilitantes e coercitivos com a resiliência organizacional. Assim, o estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais os reflexos dos SCGs habilitantes e coercitivos na resiliência organizacional em empresas que compraram e/ou foram adquiridas por outras? Desse modo, o estudo objetiva examinar os reflexos dos SCGs habilitantes e coercitivos na resiliência organizacional. Pautado no estudo de Adler e Borys (1996), concebe-se o SCG como mecanismo com características habilitantes e coercitivas que exerce influência na resiliência organizacional ante a mudanças ocorridas no contexto organizacional.

O estudo contribui para o campo do conhecimento ao examinar a relação dos SCGs habilitantes e coercitivos com a resiliência organizacional. A mudança é característica inevitável nas organizações, seja por efeitos externos, consequência natural ou por alguma iniciativa estratégica para aumentar vantagem competitiva (Lengnick-Hall et al., 2011). Nesse sentido, as organizações devem ser capazes de alterar seus recursos, competências e modelos de negócios a fim de resolver problemas, alavancar recursos e capacidades, explorar e experimentar novas oportunidades. A compreensão do papel do SCG na criação e uso das capacidades de resiliência oferece uma nova maneira de explicar por que algumas empresas conseguem superar as outras diante de eventos adversos e turbulentos. A pesquisa também denota contribuição prática, uma vez que apoia o entendimento de como SCGs devem ser projetados e usados para as organizações

lidarem com mudanças e eventos inesperados. O estudo amplia a discussão das pesquisas sobre sistemas de informação e resiliência organizacional (Chewning et al., 2012) ao abordar aspectos do SCG.

Por fim, a taxionomia de controles habilitantes e coercitivos proposta por Adler e Borys (1996) ainda apresenta lacunas de pesquisa. A sistematização dos estudos sobre essa taxionomia na sua maioria (Chapman & Kihn, 2009; Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018) abarcou somente características habilitantes. Burney, Radtke e Widener (2017) argumentam que a literatura

se centrou no uso habilitante do SCG porque se pensa que esse é mais benéfico do que o uso coercivo. Contudo, evidências teórico-empíricas (Ahrens & Chapman 2004; Hartmann & Maas, 2011; Mundy, 2010; Tessier & Otley, 2012) sugerem que os SCGs têm dois papéis complementares e interdependentes: seu uso para exercer o controle na consecução dos objetivos organizacionais e para os funcionários buscarem oportunidades e resolverem problemas. Nesta pesquisa, a premissa é que os SCGs podem desempenhar papel coercitivo e/ou habilitante e que tal se reflete na resiliência organizacional.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Resiliência Organizacional

O termo resiliência surgiu nas ciências físicas e refere-se à capacidade de um sistema recuperar sua forma anterior após uma perturbação (Annarelli & Nonino, 2016). O uso comum da palavra resiliência implica na capacidade do elemento, sistema, indivíduo ou organização voltar à condição normal após a ocorrência de um evento que perturba seu estado (Hosseini, Barker & Ramirez-Marquez, 2016). Os autores mencionam que há vários conceitos de resiliência difundidos na literatura, embora haja sobreposição com uma série de conceitos já existentes, como tolerância a falhas, flexibilidade, capacidade de sobrevivência e agilidade.

Bhamra et al. (2011) explicam que o conceito de resiliência é multidisciplinar e multifacetado. A noção de resiliência baseia-se firmemente na ecologia e as definições utilizadas em diversos estudos seguiram as proposições de Holling (1973), cuja pesquisa foi relacionada à estabilidade do ecossistema. Desse modo, houve várias definições propostas para a resiliência, cada uma ligeiramente alterada, a depender do contexto (Bhamra et al., 2011). No campo organizacional, a resiliência é analisada a partir de diferentes perspectivas, por exemplo, com foco individual, setorial, organizacional, social e também da cadeia de abastecimento (Lengnick-Hall et al., 2011).

O conceito de resiliência organizacional surgiu para empresas responderem a um ambiente de negócios em rápida mudança (Hosseini et al., 2016). Sob essa ótica, destacam-se os estudos seminais realizados por Staw, Sandelands e Dutton (1981) e Meyer (1982), que se centraram principalmente nas respostas das organizações às ameaças externas. A partir de uma revisão da literatura, Ruiz-Martin et al. (2018) observaram que há três fluxos principais na conceitualização da resiliência organizacional: (i) resiliência como característica de uma organização (algo que uma organização tem); (ii)

resiliência como resultado das atividades da organização (algo que uma organização faz); e (iii) resiliência como medida dos distúrbios que uma organização pode tolerar. Todos esses fluxos apresentam um significado comum e enfatizam a sobrevivência da organização ao lidar com choques, riscos e mudanças.

Somers (2009) e Lengnick-Hall et al. (2011) mencionam que a literatura oferece duas perspectivas diferentes para a resiliência organizacional: passiva e ativa. Na postura passiva, a resiliência está associada à capacidade e habilidade de a organização retornar a um estado estável após uma interrupção, como, por exemplo, resolver problemas relativos a produtos atuais (Akgün & Keskin, 2014; Bhamra et al. 2011; Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006). Nessa perspectiva, a resiliência é retratada como a capacidade de a organização se recuperar de situações inesperadas, estressantes, adversas e retornar à situação anterior (Gittell et al. 2006).

A resiliência concebida a partir de uma postura ativa implica a organização ser proativa para garantir que prospere diante de adversidade e turbulência (Lengnick-Hall et al., 2011), com novos e melhores produtos, em vez de reagir aos problemas relacionados com os produtos atuais (Akgün & Keskin, 2014), além de desenvolver capacidades para criar novas oportunidades antes de eventos perturbadores ocorrerem (Somers, 2009). Assim, a resiliência está vinculada à capacidade de a empresa absorver complexidades e emergir de uma situação desafiadora mais forte e com maior repertório de ações antes do evento perturbador emergir (Lengnick-Hall et al., 2011).

Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) adotaram o aspecto ativo da resiliência organizacional como capacidade de resiliência. Esses autores sugerem que a capacidade de resiliência é desenvolvida a partir de uma combinação de capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais em nível organizacional. Propõem que à medida que uma

organização desenvolve sua capacidade de resiliência, passará a interpretar as situações incertas de forma mais criativa (resiliência cognitiva) e, portanto, será mais capaz de conceber atividades não familiares e não convencionais (resiliência comportamental) e aproveitar as relações e os recursos (relação contextual). A capacidade de resiliência fornece a base para que uma empresa responda à incerteza (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Ruiz-Martin et al. (2018) explicam que cada dimensão fornece à organização alguns recursos. A resiliência cognitiva permite que a organização perceba, interprete, analise e formule respostas para além da sua sobrevivência. A resiliência comportamental faz a organização funcionar. Os elementos que contribuem para a construção da resiliência comportamental são um inventário de ações complexo e variado e os hábitos ou rotinas funcionais. A resiliência contextual é a estrutura em que a resiliência cognitiva e comportamental ocorre. As características usadas para criar resiliência contextual são capital social e ampla rede de recursos (Ruiz-Martin et al., 2018).

Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) permaneceram no campo teórico, sem operacionalizar e validar seu construto, e focalizaram, especificamente, a capacidade de resiliência organizacional na perspectiva da gestão de pessoas. Akgün e Keskin (2014) operacionalizaram e testaram empiricamente a capacidade de resiliência organizacional (cognitiva, comportamental e contextual) e analisaram seu impacto na inovação de produtos e no desempenho organizacional. Nesta pesquisa, analisa-se a resiliência em um contexto organizacional mais amplo e como um dos consequentes do SCG.

## 2.2 SCGs Habilitantes e Coercitivos

SCG é um conceito amplo, mas na essência representa um sistema de controle estratégico e operacional que integra as funções de controle organizacional, de pessoal e cultural (Chenhall, 2003). Inclui instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Esse conceito perpassa o desenho e o uso dos elementos que o compõem. Nesta pesquisa, o SCG é analisado a partir do *framework* de Adler e Borys (1996), que propõem a reconciliação entre os aspectos positivos e negativos da burocracia com base em dois tipos de formalização: habilitante e coercitivo.

A formalização habilitante propõe regras e sistemas projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir seus processos de trabalho, sem implicações hierárquicas necessárias (Adler & Borys 1996). Portanto, são normas e sistemas destinados a apoiar, em vez de controlar

o empregado. Em contraste, a formalização coercitiva compreende regras e sistemas projetados para forçar o cumprimento de padrões pré-especificados (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). A formalização coercitiva visa forçar a conformidade dos funcionários, enquanto a formalização habilitante faz com que os funcionários se sintam facilitados ou motivados pelas regras e pelos sistemas em vigor (Wouters & Wilderom, 2008).

A distinção entre formalização habilitante e coercitiva depende das características da formalização e do processo de *design* e implementação do sistema (Adler & Borys, 1996). As características de formalização que fundamentam o desenho de controles habilitantes e coercitivos são: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004; Hartmann & Maas, 2011). Ahrens e Chapman (2004) reportam que a reparação conta com um desenho de repartição dos processos de controle e fornece recursos para corrigi-los. Isso requer transparência interna (compreensão do funcionamento dos processos locais) e transparência global (entendimento de onde e como esses processos locais se encaixam na organização). Também implica em flexibilidade, que se refere ao critério dos membros da organização sobre o uso de sistemas de controle, podendo até mesmo desligá-los.

Adler e Borys (1996) desenvolveram um estudo teórico sobre as características da formalização e o processo de *design* e implementação do sistema, enquanto Ahrens e Chapman (2004) demonstraram empiricamente que as características de formalização que fundamentam o desenho e o uso de controles habilitantes e coercitivos são relevantes para o estudo de SCG. Ahrens e Chapman (2004) destacam que os SCGs são mais fortemente ligados a questões de hierarquia e avaliação de desempenho do que a tecnologia de produção de máquinas, e que o *framework* proposto por Adler e Borys (1996) oferece uma abordagem geral para entender a maneira pela qual as práticas contábeis podem combinar características mecanicistas e orgânicas. Embora Ahrens e Chapman (2004) tenham proposto esses quatro princípios para fundamentar o desenho de controles habilitantes, Adler e Borys (1996) também fundamentaram o desenho de controles coercitivos.

Os mecanismos de controle podem ser categorizados num *continuum* de habilitante *versus* coercitivo (Sánchez, Vélez & Ramón-Jerónimo, 2012). Por exemplo, Hartmann e Maas (2011) preconizam que o processo orçamentário é coercitivo quando limita claramente a liberdade de ação gerencial, usado para comunicar às pessoas da organização como elas devem se comportar e comunicar aos gerentes o que lhes é ou não permitido. Por sua vez, um processo orçamentário habilitante fornece a estrutura para

discutir decisões e ações de gerentes e estimula a interação em diferentes níveis hierárquicos. Outro exemplo é o *performance measurement system* (PMS) habilitante, percebido pelos funcionários como facilitador de suas responsabilidades, e não como dispositivo de controle para uso da alta administração (Wouters & Wilderom, 2008).

De modo geral, os controles coercitivos são caracterizados pelo cumprimento de regras, punição de erros, promoção da desconfiança, em que se teme o inesperado e problemas são vistos como obstáculos, enquanto os controles habilitantes apoiam o diálogo interativo, agradam-se com o inesperado, promovem a confiança e os problemas são vistos como oportunidades (Hoy & Sweetland, 2001). O uso coercivo concentra-se no controle do comportamento, enquanto o uso habilitante está voltado a facilitar a autonomia e a aprendizagem (Radtke & Widener, 2016).

### 2.3 Desenvolvimento das Hipóteses

Argumentos teóricos e algumas evidências empíricas, ainda que de outras áreas do conhecimento, suportam o *insight* de que os SCGs habilitantes e coercitivos estão associados à resiliência organizacional em decorrência de suas características. Organizações resilientes necessitam de processos estruturados que proporcionem o aprendizado a partir de uma ampla gama de experiências bem e malsucedidas (Lee, Vargo & Seville, 2013). A resiliência é caracterizada como dependente de como a informação é gerenciada e usada (Barasa et al., 2018). Trata-se de capacidade dinâmica de adaptação organizacional que cresce e se desenvolve ao longo do tempo (Gittel et al. 2006). Resulta da capacidade de as organizações monitorarem de forma flexível o que está ocorrendo, anteciparem-se a interrupções e aprenderem com a experiência (Lee et al., 2013).

SCGs habilitantes são projetados para incentivar o compartilhamento de informações, a interação de funcionários, as oportunidades de aprendizagem e a resolução de problemas (Ahrens & Chapman, 2004; Free, 2007). De acordo com Free (2007), os controles habilitantes concedem liberdade para inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir as metas, os objetivos e a produtividade da organização. Portanto, permitem que organizações retornem ao seu estágio anterior frente a alguma adversidade ou, ainda, que prosperem perante turbulências, tornando-as resilientes.

A flexibilidade também se constitui em um elemento-chave da resiliência (Annarelli & Nonino, 2016). Jørgensen e Messner (2009) explicam que a flexibilidade é desejável sempre que não é precisamente claro *ex ante* como um objetivo específico deve ser alcançado ou como

determinada atividade deve ser realizada. Sheffi e Rice (2005) advertem que o passo mais importante para as empresas aumentarem sua resiliência é aumentar sua flexibilidade e capacidade de adaptação. Tal está fundamentado nas características de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade do controle habilitante, propostas por Adler & Borys (1996) e testadas empiricamente por Ahrens e Chapman (2004), Free (2007), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheg (2013). Na pesquisa de Jørgensen e Messner (2009), observou-se que, no caso de mudança organizacional, o controle habilitante, comparativamente ao coercitivo, pode ser mais benéfico, pois permite que os funcionários reparem o SCG diante de novas necessidades e circunstâncias.

Ignatiadis e Nandhakumar (2007) analisaram a relação entre controle e resiliência organizacional a partir da implementação do sistema Enterprise Resource Planning (ERP) em uma empresa. Observaram que isso ocorre por meio da incorporação e desmembramento de informações e da criação de diferenciais de poder. Constataram, ainda, que controle demais pode agilizar as operações da empresa, mas ao mesmo tempo pode diminuir a resiliência para responder a mudanças futuras. Pouco controle pode causar desvio excessivo e ser prejudicial. Segundo Ignatiadis e Nandhakumar (2007), a melhor maneira é permitir que os controles necessários sejam implementados de modo que não sufoque a capacidade de a empresa responder aos desafios futuros. Chewning et al. (2012) mencionam que uma das formas pelas quais as organizações podem promulgar resiliência durante a crise é por meio da adaptação de rotinas, incluindo o uso da tecnologia da informação.

Portanto, o SCG pode constituir-se em um antecedente da resiliência, no pressuposto de que suas características habilitantes e coercitivas se refletem na resiliência organizacional. Conjectura-se que tais características impactam na resiliência organizacional nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual. O desenvolvimento da resiliência cognitiva envolve o questionamento de suposições fundamentais, a conceituação de soluções novas e apropriadas e minimização de regras e procedimentos (Lengnick-Hall et al., 2011). Empresas com resiliência cognitiva buscam oportunidades para desenvolver novas habilidades, em vez de enfatizar a padronização e a necessidade de controle. Na lógica habilitante, gestores e funcionários são encorajados a discutir problemas relacionados a regras e padrões (Ahrens & Chapman, 2004), além de fornecer liberdade aos gerentes para inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir o alcance das metas (Free, 2007). Um sistema habilitante incentiva a experimentação e o diálogo (Wouters & Wilderom, 2008) e melhora as capacidades,

habilidades e inteligência dos usuários (Henttu-Aho, 2016). No SCG coercitivo, os procedimentos são aplicados com maior rigidez (Adler & Borys, 1996), delineados para serem seguidos (Free, 2007), e os funcionários são informados sobre o que e quando fazer para minimizar os desvios (Ahrens & Chapman, 2004). Essas características contrastam o desenvolvimento de resiliência cognitiva em termos de orientação conceitual e sentido construtivo. A orientação conceitual, formada a partir de um forte senso de propósito e valores fundamentais, permite a solução de problemas e ações, em vez de levar à rigidez de ameaças ou à escalada disfuncional do comprometimento (Lengnick-Hall et al., 2011). O sentido construtivo se concentra em interpretações e julgamentos específicos da situação, em vez de explicações programadas (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Trata-se da interação recíproca de busca de informação, significado, atribuição e ação (Lengnick-Hall et al., 2011).

A resiliência comportamental é o mecanismo que impulsiona uma organização. Essa dimensão permite que uma empresa aprenda mais sobre a situação e use plenamente seus próprios recursos e capacidades por meio de ações colaborativas (Lengnick-Hall et al., 2011). Agilidade original/improvisada e preparação comportamental combinam-se para criar resiliência comportamental (Lengnick-Hall & Beck, 2005). De acordo com Akgün e Keskin (2014), a preparação comportamental implica uma organização deliberadamente desaprender informações obsoletas ou heurísticas disfuncionais, enquanto a agilidade original/improvisada envolve seguir um curso de ação drasticamente diferente da norma. Comunicação aberta, incentivo ao compartilhamento de conhecimento e às práticas reflexivas, experimentação (liberdade para falhar) e descrições de trabalho amplas são algumas das características presentes em SCGs desenhados sob a lógica habilitante e sugeridas por Lengnick-Hall et al. (2011) para desenvolver a resiliência em termos de agilidade original e preparação comportamental (dimensão comportamental).

As condições contextuais que suportam a resiliência dependem de relacionamentos dentro e fora da organização para facilitar respostas efetivas às complexidades ambientais (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Nesse aspecto, a resiliência contextual envolve a incorporação de uma ampla rede de recursos tangíveis e intangíveis, além de indicar a percepção dos indivíduos, se seu ambiente de trabalho é propício para assumir riscos interpessoais (segurança psicológica) (Akgün & Keskin, 2014). Lengnick-Hall et al. (2011) advertem que a resiliência organizacional requer riscos interpessoais, o que exige estabelecer um clima de

segurança psicológica. Assim, o ambiente de trabalho deve ser propício para buscar informações, admitir erros, experimentar, oferecer *feedback* (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Segundo Chapman e Kihn (2009), os SCGs habilitantes facilitam respostas flexíveis a eventos emergentes; até mesmo sistemas de controle podem ser desligados. Embora a flexibilidade irrestrita não seja benéfica, os SCGs habilitantes oferecem uma estrutura com opções diversas, desde bloquear ações específicas até relatórios automáticos.

Os recursos obtidos por uma empresa em decorrência da sua rede de relacionamentos organizacionais garantem alguma medida de folga contínua, ampliam o leque de ações viáveis e promovem uma variedade de interpretações para aplicações alternativas desses recursos (Lengnick-Hall et al., 2001). Isso, de acordo com os autores, estimula a inovação e desafia os pressupostos predominantes. Free (2007) explica que os sistemas de controle concebidos na abordagem habilitante apoiam a criatividade operacional e moldam os esforços de inovação, fornecendo aos agentes ampla gama de informações para ajudá-los a interagir de forma criativa com os processos e o ambiente organizacional, enquanto a abordagem coercitiva implementa procedimentos e parâmetros de eficiência, rigidamente especificados para serem rigorosamente seguidos, com consequências para comportamentos desviantes. Nesse sentido, formulam-se as hipóteses do estudo, assim enunciadas:

H<sub>1</sub>: os controles habilitantes do SCG estão relacionados à resiliência organizacional nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual, de modo que apresentam associações positivas com orientação conceitual (H<sub>1a</sub>), sentido construtivo (H<sub>1b</sub>), agilidade improvisada (H<sub>1c</sub>), preparação comportamental (H<sub>1d</sub>), segurança psicológica (H<sub>1e</sub>) e rede de recursos (H<sub>1f</sub>).

H<sub>2</sub>: os controles coercitivos do SCG estão relacionados à resiliência organizacional nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual, de modo que apresentam associações negativas com orientação conceitual (H<sub>2a</sub>), sentido construtivo (H<sub>2b</sub>), agilidade improvisada (H<sub>2c</sub>), preparação comportamental (H<sub>2d</sub>), segurança psicológica (H<sub>2e</sub>) e rede de recursos (H<sub>2f</sub>).

A confirmação das hipóteses indicará que o desenho e/ou uso de um SCG tanto podem favorecer como inibir a resiliência organizacional. Depreende-se das hipóteses estabelecidas que os controles habilitantes e coercitivos influenciam diretamente na resiliência organizacional, essa analisada aqui nas dimensões cognitivas, comportamentais e contextuais, conforme proposto teoricamente por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) e operacionalizado por Akgün e Keskin (2014).

### 3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

#### 3.1 População e Amostra da Pesquisa

A população da pesquisa consistiu de empresas que compraram e/ou foram adquiridas por outras em 2016, conforme o relatório Fusões e Aquisições no Brasil, da PwC Brasil, sob o argumento de que as características dessas empresas perpassam os fundamentos basilares da resiliência organizacional. Conforme consta do relatório de dezembro de 2016, das 597 transações anunciadas em 2016, 182 tiveram seu valor divulgado, somando um total de US\$ 37,65 bilhões. Excluíram-se da amostra as empresas do setor financeiro e imobiliário, dos fundos de investimentos, empresas estrangeiras e os casos de fusões, aquisições de ativos e aportes financeiros. Ao final, resultaram 238 empresas adquirentes e/ou adquiridas.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário elaborado na plataforma SurveyMonkey e encaminhado para gestores de divisões dessas empresas via rede LinkedIn em março e abril de 2017. A busca na rede LinkedIn se deu com os termos “gerente” e “coordenador”, além da designação das empresas mapeadas na etapa anterior. Buscou-se contemplar diferentes funções e áreas organizacionais das empresas pesquisadas, visto que a resiliência é constituída de diferentes agentes organizacionais. Inicialmente, enviou-se o convite para comporem a rede criada no LinkedIn. A partir do aceite, encaminhou-se o *link* do instrumento de pesquisa. Não foi possível abranger todas as 238 empresas mapeadas, uma vez que não havia pessoas cadastradas em todas elas na rede, nem o contato com gestores de 111 empresas, na sua maioria empresas menores.

Aos 929 gestores que aceitaram o convite para participar da pesquisa, enviou-se o *link* do instrumento de pesquisa via SurveyMonkey, no período de março a abril de 2017, e obteve-se o retorno de 209 respostas, das quais 65 foram eliminadas por estarem incompletas. Portanto, a amostra final da pesquisa compreendeu 144 respondentes. Desses, 60 informaram que sua empresa foi comprada por outra, ao passo que 98 afirmaram que a empresa em que trabalham adquiriu outra(s). Assim, há empresas que tanto foram compradas como adquiriram outras no período analisado.

#### 3.2 Construto da Pesquisa e Mensuração das Variáveis

O estudo tem dois construtos principais, SCG, com controles habilitantes e coercitivos (Adler & Borys, 1996), e resiliência organizacional, nas dimensões cognitiva,

comportamental e contextual (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Lengnick-Hall et al., 2011). Esses construtos foram mensurados a partir de itens múltiplos, com escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Em função das poucas medidas de operacionalização disponíveis na literatura acerca dos controles coercitivos e habilitantes do SCG, desenvolveram-se 16 assertivas, usando-se definições e descrições teóricas, além de adaptações de estudos anteriores, como os de Chapman e Kihn (2009), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheng (2013).

Em vista da amplitude do conceito de SCG no enunciado da questão do instrumento de pesquisa, esclareceu-se que compreende os instrumentos, mecanismos e meios utilizados para direcionar e mudar comportamentos das pessoas, em busca da implementação da estratégia da organização. Explicou-se que essa definição contempla todos os instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos indivíduos sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Malmi & Brown, 2008). Então, exemplificou-se que, nesse escopo, estão inclusos o próprio sistema de informação, o orçamento, a sistemática de avaliação de desempenho, entre outros.

Por se tratar de estudo exploratório, procedeu-se à análise fatorial exploratória por fator comum, com rotação Oblimin e fatoração de eixo principal como método de extração, para confirmar os agrupamentos teóricos (validade de construção) das assertivas. A análise fatorial exploratória agrupou as 16 assertivas em dois fatores: o primeiro, composto por nove assertivas e denominado controles habilitantes; e o segundo, com sete assertivas, denominado controles coercitivos, o que representou 59,47% da variância total explicada. O alfa de Cronbach dos construtos de controles habilitantes e coercitivos foi, respectivamente, de 0,940 e 0,880.

Com relação à resiliência organizacional, utilizou-se do seu aspecto ativo, denominado por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) capacidade de resiliência. Para capturar a capacidade de resiliência das organizações, conforme percepção dos gestores, utilizaram-se 32 assertivas extraídas do estudo de Akgün e Keskin (2014) que testaram empiricamente as proposições de Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011). Procedeu-se à análise fatorial exploratória, o que resultou na eliminação de cinco assertivas por conterem cargas fatoriais abaixo de 0,5. Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) recomendam cargas fatoriais a partir de

0,5, quando o tamanho da amostra se encontra na faixa de 120 a 149 respondentes.

A análise final resultou no agrupamento de seis fatores, que representam 68,36% da variância total explicada. Esses fatores foram denominados: (i) orientação conceitual; (ii) sentido construtivo; (iii) agilidade original/improvisada; (iv) preparação comportamental; (v) segurança psicológica; (vi) rede de recursos amplos. Os dois primeiros constituem-se dimensões da resiliência cognitiva, o terceiro e quarto abrangem a resiliência comportamental e os dois últimos abrangem a resiliência contextual. Essas dimensões e variáveis também foram confirmadas no estudo de Akgün e Keskin (2014). Os alfas de Cronbach desses construtos foram de 0,909 (orientação conceitual), 0,824 (sentido construtivo), 0,804 (agilidade original/improvisada), 0,881 (preparação comportamental), 0,905 (segurança psicológica) e 0,722 (rede de recursos amplos), o que evidencia a confiabilidade dessas medidas.

Para analisar os dados e testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*structured equation modeling* – SEM) estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS). No modelo estrutural, buscou-se identificar a influência dos SCGs coercitivos e habilitantes para cada variável latente de

resiliência, devido a resiliência se relacionar com diversas competências e suas dimensões funcionarem de forma independente e interativa para apoiar o desenvolvimento de diferentes capacidades organizacionais e promover respostas efetivas à mudança ambiental (Lengnick-Hall et al., 2011). Tal procedimento foi utilizado por Akgün e Keskin (2014), que investigaram se a capacidade de inovação do produto medeia a relação entre capacidade de resiliência e desempenho.

No intuito de minimizar os possíveis efeitos do viés de *common method bias*, aplicou-se o teste do fator único de Harman (1976) sobre as 45 assertivas dos construtos. A análise fatorial exploratória sem rotação produziu oito fatores que explicam 70,1% da variância total com autovalores > 1,0. O primeiro fator explicou 36,9% da variância total. Esses resultados indicam que não são significativos os riscos de variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Como medidas procedimentais, têm-se: (i) preservação do anonimato dos respondentes; (ii) orientação de que não havia respostas certas ou erradas e que respondessem às perguntas conforme o momento; e (iii) realização de um pré-teste com dois pesquisadores da área, que implicou em ajustes de redação.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Estatística Descritiva

Na Tabela 1, evidenciam-se as correlações das variáveis latentes da pesquisa e a estatística descritiva (média, desvio padrão e coeficiente de variação).

**Tabela 1**

*Correlação das variáveis latentes e estatística descritiva*

Variáveis	SCG-H	SCG-C	OC	SC	AI	PC	SP	RR
SCG-H	1							
SCG-C	0,738*	1						
OC	0,501*	0,462*	1					
SC	0,600*	0,453*	0,688*	1				
AI	0,553*	0,433*	0,582*	0,622*	1			
PC	0,575*	0,520*	0,703*	0,611*	0,620*	1		
SP	-0,087	0,040	-0,231*	-0,083	0,023	-0,125	1	
RR	0,406*	0,421*	0,597*	0,459*	0,458*	0,569*	-0,156	1
Média	3,43	3,44	3,36	3,56	3,18	3,44	2,30	3,55
Desvio padrão	1,10	1,08	0,84	0,81	0,90	0,88	1,04	0,82
Coeficiente de variação (%)	32,0	31,3	25,0	22,9	28,4	25,5	45,2	23,2

AI = agilidade improvisada; OC = orientação conceitual; PC = preparação comportamental; RR = redes de recursos; SC = sentido construtivo; SCG-C = sistema de controle gerencial coercitivo; SCG-H = sistema de controle gerencial habilitante; SP = segurança psicológica.

\* =  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essas estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 1 mostram que, em média, a extensão dos controles coercitivos (média de 3,44) não se sobressai aos controles habilitantes (média de 3,43), o que sinaliza que ambos os controles estão presentes de forma simultânea nas organizações. Nesse aspecto, Jordan e Messner (2012) esclarecem que a mudança de um SCG habilitante para um sistema de controle mais coercitivo (ou vice-versa) provavelmente não deve ser considerado um evento excepcional. As organizações dificilmente são lugares de harmonia completa e, em muitos casos, o controle gerencial será considerado coercitivo (ao invés de habilitante) pelo menos em algum momento. A introdução de um novo sistema de controle pode criar sentimentos de coerção entre gerentes médios e funcionários. Isso não significa, no entanto, que ele tem que continuar a ser visto como coercitivo (Jordan & Messner, 2012). Tal exemplificação converge com o evento pesquisado nesta pesquisa, no caso, diante de aquisições de empresas.

Dentre os seis componentes da resiliência organizacional, a segurança psicológica é o único que se situa abaixo da média (média de 2,30) e com elevado coeficiente de variação, o que indica que as respostas da amostra investigada foram heterogêneas nesse item. O sentido construtivo recebe a pontuação mais alta (média de 3,56). Os escores médios de rede de recursos e a preparação comportamental também sobressaem (3,55 e 3,48, respectivamente). Nesse sentido, primeiramente, as organizações interpretam situações turbulentas de forma criativa, então aproveitam as relações e os recursos existentes para posteriormente conceber atividades não convencionais.

Os coeficientes de correlação de Pearson apresentados na Tabela 1 indicam associações entre SCGs habilitantes e coercitivos com os componentes da resiliência organizacional; exceção se faz para segurança psicológica, que não apresentou relação estatisticamente significativa. As associações com a orientação conceitual, sentido construtivo, agilidade improvisada e preparação comportamental são maiores com os controles habilitantes em comparação aos coercitivos, indicando que os controles habilitantes apresentam maior relação com a resiliência cognitiva e comportamental, enquanto as redes de recursos

(resiliência contextual) apresentam maior associação estatisticamente significativa com os controles coercitivos (0,421,  $p < 0,01$ ). Infere-se que a especificação de atividades e o direcionamento de ações estão relacionados com a rede de relacionamentos e o mapeamento dos recursos necessários. Os controles habilitantes e coercitivos também apresentaram associações positivas entre si (0,738,  $p < 0,01$ ), o que denota construtos distintos, conforme visto na análise fatorial exploratória, mas são interdependentes e complementares (Mundy, 2010).

Esses resultados coadunam os achados do estudo de Ahrens e Chapman (2004), de que os processos de formalização coercitiva existirão lado a lado com os processos de formalização habilitante. Os autores constataram, na organização investigada, SCGs mecanicistas que visavam fornecer níveis de eficiência padronizados e exigentes, mas a lógica habilitante foi constatada no papel dos gerentes, que não era apenas seguir as regras da matriz, mas empregar as diretrizes da empresa com objetivo de alcançar a satisfação do cliente. As pesquisas realizadas por Free (2007), Jørgensen e Messner (2009) e Jordan e Messner (2012) também apontam que controles habilitantes e coercitivos não são mutuamente excludentes.

Desse modo, a prescrição de procedimentos e o delineamento específico de funções (controles coercitivos), por exemplo, podem contribuir para o melhor desempenho da tarefa e economia de tempo. Essa economia pode favorecer a busca de oportunidades, experimentação e aprendizagem (controles habilitantes).

## 4.2 Teste das Hipóteses

Conforme recomendado por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016), analisaram-se, separadamente, o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

### 4.2.1 Modelo de mensuração

A adequação do modelo de mensuração implica avaliar a confiabilidade (confiabilidade individual e composta) e a validade (validade convergente e discriminante) das medidas dos construtos (Hair et al., 2016) cujos resultados constam da Tabela 2.

**Tabela 2**

*Resultados do modelo de mensuração*

Variáveis	Confiabilidade composta > 0,70	Alfa de Cronbach > 0,70	AVE > 0,50	Validade discriminante								
				AI	OC	PC	RR	SCG-C	SCG-H	SP	SC	
AI	0,880	0,829	0,596	<b>0,772</b>								
OC	0,932	0,909	0,732	0,582	<b>0,855</b>							
PC	0,909	0,880	0,625	0,620	0,703	<b>0,790</b>						
RR	0,840	0,718	0,641	0,458	0,597	0,569	<b>0,801</b>					

Tabela 2

Cont.

Variáveis	Confiabilidade composta > 0,70	Alfa de Cronbach > 0,70	AVE > 0,50	Validade discriminante								
				AI	OC	PC	RR	SCG-C	SCG-H	SP	SC	
SCG-C	0,908	0,882	0,587	0,433	0,462	0,520	0,421	<b>0,766</b>				
SCG-H	0,949	0,940	0,676	0,553	0,501	0,575	0,406	0,738	<b>0,822</b>			
SP	0,913	0,905	0,727	0,023	-0,231	-0,125	-0,156	0,040	-0,087	<b>0,853</b>		
SC	0,884	0,827	0,657	0,622	0,688	0,611	0,459	0,453	0,600	-0,083	<b>0,811</b>	

**Nota:** Valores em negrito significam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE), sendo que os valores dessa diagonal são maiores do que os coeficientes de correlação dos demais construtos.

AI = agilidade improvisada; AVE = variância média extraída (average variance extracted); OC = orientação conceitual; PC = preparação comportamental; RR = redes de recursos; SC = sentido construtivo; SCG-C = sistema de controle gerencial coercitivo; SCG-H = sistema de controle gerencial habilitante; SP = segurança psicológica.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que o modelo é adequado, uma vez que o alfa de Cronbach, que afere a confiabilidade da escala, e a confiabilidade composta apresentaram valores superiores ao mínimo aceitável de 0,70, o que valida a consistência interna do modelo (Hair et al., 2016).

A validade convergente foi avaliada pela variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) de cada variável latente, em que todos os construtos demonstram valores acima de 0,50, o que indica validade convergente adequada (Hair et al., 2016). Finalmente, avaliou-se a validade discriminante, comparando-se as raízes quadradas da AVE de cada variável latente com as correlações entre elas. Todas as raízes quadradas de AVE foram maiores do que os coeficientes de correlação, sugerindo uma validade discriminante aceitável, conforme preconizado por Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante também foi avaliada pelo critério de Chin

(1998), em que os valores das cargas fatoriais foram maiores nas variáveis latentes do que em outras, validando a inclusão de todas as variáveis latentes na análise.

#### 4.2.2 Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural, que inclui as hipóteses e os caminhos exploratórios, executou-se o procedimento de *bootstrapping* com uma amostra de 144 casos e 1.000 reamostragens e analisaram-se os coeficientes de caminhos e sua significância. Procedeu-se, ainda, à avaliação do modelo estrutural a partir do (i) coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que consubstancia a validade preditiva do modelo, (ii) da relevância preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser, em que os valores das variáveis endógenas devem ser superiores a 0, e (iii) tamanho do efeito ( $F^2$ ) ou indicador de Cohen (Hair et al., 2016). Na Tabela 3, apresentam-se os coeficientes de caminho, os valores  $t$  associados e a sua significância e as estatísticas  $R^2$ ,  $Q^2$  e  $F^2$  das construções endógenas.

Tabela 3

Coeficientes de caminhos e avaliação do modelo estrutural ( $n = 144$ )

Path from	Path to					
	Resiliência cognitiva		Resiliência comportamental		Resiliência contextual	
	OC	SC	AI	PC	SP	RR
Controle habilitante	0,353** (3,297)	0,582*** (5,717)	0,514*** (5,792)	0,420*** (4,033)	-0,255* (1,972)	0,208* (2,016)
Controle coercitivo	0,201 (1,717)	0,024 (0,342)	0,054 (0,773)	0,210 (1,783)	0,228* (2,102)	0,268* (2,104)
$R^2$	0,270	0,360	0,307	0,351	0,031	0,197
Relevância preditiva ( $Q^2$ )	0,179	0,217	0,170	0,206	-0,006	0,111
Tamanho do efeito ( $F^2$ )	0,589	0,425	0,390	0,465	0,530	0,297

**Nota:** Valor  $t$  entre parênteses.

AI = agilidade improvisada; OC = orientação conceitual; PC = preparação comportamental; RR = redes de recursos; SC = sentido construtivo; SP = segurança psicológica.

\*\*\* =  $p < 0.001$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \* =  $p < 0.05$ .

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Consistentes com as expectativas, os resultados apresentados na Tabela 3 sugerem várias associações entre SCGs habilitantes e resiliência organizacional nas modalidades cognitiva, comportamental e contextual. Constatam-se relações positivas e significativas de controles habilitantes com orientação conceitual (0,353,  $p < 0,01$ ), sentido construtivo (0,582,  $p < 0,001$ ), agilidade improvisada (0,514,  $p < 0,001$ ), preparação comportamental (0,420,  $p < 0,001$ ) e rede de recursos (0,208,  $p < 0,05$ ). Além disso, os resultados sugerem associação negativa entre controles habilitantes e segurança psicológica (-0,255,  $p < 0,05$ ), mas o poder de explicação dessa variável é praticamente nulo ( $R^2$  de 0,031) e apresenta o valor da relevância preditiva ( $Q^2$ ) próximo de 0 (-0,006). Portanto, os controles habilitantes influenciam positivamente a resiliência cognitiva, comportamental e contextual por meio da rede de recursos. Esses resultados fornecem apoio para a não rejeição da  $H_1$ , de que os controles habilitantes do SCG têm associação positiva com a resiliência organizacional, exceto para a  $H_{1b}$ , que previa associação positiva entre SCGs habilitantes e segurança psicológica e foi rejeitada.

Contrariamente às expectativas, os resultados da Tabela 3 não mostram associações negativas e significativas entre controles coercitivos e resiliência organizacional. As relações entre SCG coercitivo com resiliência cognitiva e comportamental apresentaram, até mesmo, coeficientes positivos, porém, não significativos. Além disso, observa-se relação positiva e significativa com resiliência contextual, por meio da segurança psicológica (0,228,  $p < 0,05$ ) e de rede de recursos (0,268,  $p < 0,05$ ). Esses resultados fornecem suporte para a rejeição da  $H_2$ , que afirma que os controles coercitivos do SCG têm associação negativa com a resiliência organizacional. Reforçam, ainda, a importância da existência simultânea de controles habilitantes e coercitivos, o que instiga futuras pesquisas.

### 4.3 Discussão dos Resultados

A premissa deste estudo foi que os SCGs podem desempenhar papel coercitivo e habilitante nas organizações e que tal se reflete na resiliência organizacional, analisada aqui sob perspectiva ativa, nas dimensões cognitivas, comportamentais e contextuais, conforme proposto por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011). Os resultados evidenciam que os controles habilitantes influenciam positivamente todos os tipos de resiliência investigados, principalmente a agilidade improvisada, o sentido construtivo e a preparação comportamental. A exceção ocorreu com a segurança psicológica, que apresentou coeficiente negativo.

Esses resultados sinalizam que SCGs desenhados com características que privilegiam a comunicação, participação intergrupala, domínio da tarefa, relações flexíveis e descentralizadas, classificadas por Adler e Borrys (1996) como habilitantes, contribuem para que as organizações lidem de forma eficaz com turbulências e adversidades. O desenho do SCG, nessa modalidade, desenvolve capacidades para criar oportunidades diante de eventos perturbadores. De acordo com Free (2007), o uso habilitante de controles de gestão busca capitalizar a inteligência dos gestores, dando-lhes a liberdade de inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir os objetivos e a produtividade da organização.

Diante de discontinuidades e turbulências, as pessoas são mais propensas a seguir repertórios estratégicos não convencionais, além de ter um rol complexo e variado de ações que pode ser utilizado diante de um evento não programado (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Esses resultados apontam que SCGs projetados para identificar oportunidades de melhoria que favoreçam a experimentação em detrimento de processos rígidos e controle em excesso capacitam os gestores para uma percepção positiva das experiências e o desenvolvimento de ações antes de serem necessárias, a fim de assegurar que a organização seja beneficiada antes da situação emergir. Portanto, os controles habilitantes contribuem para que as organizações prosperem diante da adversidade, visto que influenciam na capacidade da resiliência organizacional.

Nilsson (2002) analisou as implicações para o desenho e o uso do SCG em quatro empresas suecas após serem adquiridas por outra. Os resultados evidenciaram que em alguns casos houve desajuste potencial no desenho e uso do SCG da empresa adquirida. Nesses casos, tomaram-se medidas para assegurar que as necessidades de informação, tanto da adquirente como das adquiridas, fossem atendidas na medida do possível. Os resultados sugerem que executivos não devem seguir um procedimento padronizado uniforme para integração de empresas adquiridas, mas adotar uma abordagem flexível que atenda às necessidades de informação de ambas as empresas, adquirente e adquiridas. Os controles habilitantes favorecem a memória organizacional que captura as lições aprendidas com a experiência (Wouters & Wilderom, 2008) e são projetados para aumentar as capacidades dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência (Ahrens & Chapman, 2004).

A associação dos controles habilitantes com as dimensões de agilidade improvisada no sentido construtivo e preparação comportamental decorre porque, nesse tipo de SCG, a busca, experimentação e compartilhamento de informações são incentivados, além de permitir que as

peças adotem um curso de ação diferente do planejado, quando necessário. Conforme Adler e Borys (1996), na lógica habilitante há forte incentivo formal e informal que encoraja os trabalhadores a identificar e propor melhorias nos métodos de trabalho. Em um sistema habilitante, os erros ou ineficiências tornam-se oportunidades para que os funcionários tomem medidas corretivas e façam melhorias nos processos (Burney et al., 2017). Nesse aspecto, presume-se que esse tipo de sistema permite que as organizações tenham várias alternativas para lidar com diferentes cenários, o que as torna mais resilientes.

A associação negativa entre controles habilitantes e segurança psicológica pode ser decorrente de assertivas de segurança psicológica relacionadas aos riscos interpessoais, por exemplo, o risco de as pessoas serem vistas como ignorantes por fazerem perguntas ou buscarem informações, ou ainda de serem vistas como incompetentes por pedirem ajuda, admitirem erros ou experimentar. Tendo em vista que os controles habilitantes propiciam a flexibilidade (Chapman & Kihn, 2009) e a experimentação (Wouters & Wilderom, 2008), presume-se que quanto maior a presença da característica habilitante, menor será o risco de as pessoas serem vistas como incompetentes ou ignorantes por admitirem erros e buscarem informações. Free (2007) aduz que são inerentes aos controles habilitantes: diálogo interativo; fomento da confiança; aprendizado de erros; e facilitação da solução de problemas. Justifica-se a associação positiva com os controles coercitivos, por serem baseados na centralização, rotinas predefinidas e especificação de regras e expectativas detalhadas (Ahrens & Chapman, 2004; Free, 2007) em que qualquer desvio é visto como suspeito (Adler & Borys, 1996).

Os resultados apontam, ainda, para a presença dos controles, coercitivos e habilitantes, que esses são interdependentes e complementares (Mundy, 2010) e que os controles coercitivos não exercem associação negativa com as dimensões de resiliência organizacional, até mesmo influenciam positivamente na resiliência contextual. Nesse sentido, relações internas e externas e o mapeamento dos recursos necessários para execução das atividades são estabelecidos previamente, já que os controles coercitivos estabelecem uma divisão específica de tarefas (Adler & Borys, 1996) e direcionam as ações das pessoas para o cumprimento de padrões especificados pela alta

administração (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). O intuito desse tipo de sistema é monitorar as pessoas quanto ao cumprimento dos procedimentos da empresa (Mahama & Cheng, 2013); assim, as redes de relacionamentos já são estabelecidas previamente e os recursos necessários alocados. Dessa forma, os SCGs são utilizados para consecução dos objetivos organizacionais e para permitir que funcionários busquem oportunidades e resolvam problemas (Mundy, 2010; Tessier & Otley, 2012).

Devido a esses resultados, das evidências teórico-empíricas (Ahrens & Chapman, 2004; Free, 2007; Hartmann & Maas, 2011; Mundy, 2010) e das correlações positivas entre ambos os tipos de controle com as dimensões de resiliência apresentados na Tabela 1, especula-se que o duplo papel de controle (Tessier & Otley, 2012) pode se refletir na resiliência organizacional. Acredita-se que a capacidade de resiliência organizacional é intensificada à medida que um controle coercitivo passa a ser mais habilitante, ou vice-versa, ou, ainda, o uso combinado de controles coercitivos com habilitantes cria tensões dinâmicas (Mundy, 2010; Tessier & Otley, 2012) e possivelmente refletem na resiliência das organizações, o que requer pesquisas futuras. Ahrens e Chapman (2004) já preconizavam que formas puramente orgânicas ou mecanicistas de organização são raramente encontradas na prática.

Os resultados da pesquisa também reforçam a premissa de que a resiliência é um processo de desenvolvimento ao invés de um resultado estático (Akgün & Keskin, 2014). Portanto, constitui-se em capacidade organizacional, conforme já reforçado por uma corrente da literatura (Akgün & Keskin, 2014; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Linnenluecke, 2017). Linnenluecke (2017) argumenta que a resiliência implica na capacidade de a organização aprender, adaptar-se, auto-organizar-se e agir antecipadamente aos eventos. De acordo com Akgün e Keskin (2014), a capacidade de resiliência também expande o conhecimento das pessoas, habilidades e capacidades técnicas, bem como repertórios comportamentais que podem lhes fornecer opções para improvisar e perseguir diferentes alternativas em condições ambientais turbulentas. Tendo em vista os resultados obtidos neste estudo, é necessário que o desenho e, conseqüentemente, o respectivo uso do SCG estejam alinhados para tal propósito.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo examinou os reflexos dos SCGs habilitantes e coercitivos na resiliência organizacional. Os resultados mostraram a presença dos dois tipos de controle nas organizações pesquisadas, cuja evidência está em

consonância com a abordagem da literatura acerca do duplo papel do controle, de que os SCGs adotados nessas organizações buscam gerenciar as tensões dinâmicas ao equilibrar eficiência *versus* experimentação, liberdade

*versus* restrição, empoderamento *versus* responsabilização. Os controles habilitantes estão associados positivamente com os três tipos de resiliência investigados (cognitiva, comportamental e contextual). Assim, favorecem a interpretação de situações incertas de modo criativo, auxiliam na concepção de atividades não convencionais e otimizam as relações e os recursos. Já os controles coercitivos apresentaram relações positivas apenas com resiliência contextual no que concerne à segurança psicológica e às redes de recursos.

## 5.1 Implicações Teóricas

Este estudo apresenta implicações teóricas, principalmente para o corpo emergente da literatura de SCGs habilitantes e coercitivos. Os primeiros estudos dessa corrente de pesquisa foram realizados a partir de estudos de casos, cuja preocupação central era a transposição do *framework* de Adler e Borys (1996) para a área de SCG e entender especificamente: (i) como os gestores perseguem objetivos de eficiência e flexibilidade utilizando SCGs habilitantes (Ahrens & Chapman, 2004); (ii) se os conceitos de uso coercitivo e habilitante na área contábil também são úteis na compreensão de relações interorganizacionais (Free, 2007); e (iii) identificar características do processo de desenvolvimento de um SCG mais habilitante (Wouters & Wilderom, 2008). Em seguida, a preocupação da área foi entender os reflexos dos SCGs habilitantes em resultados organizacionais (Chapman & Kihn, 2009) e individuais (Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018). Este estudo estende essa literatura ao focalizar os SCGs como antecedentes da capacidade de resiliência.

A literatura anterior tem-se utilizado, principalmente, da abordagem habilitante e adota a premissa de que o uso de controle coercitivo geralmente é percebido de forma negativa (Radtke & Widener, 2016). Contudo, pesquisas (Ahrens & Chapman, 2004; Jordan & Messner, 2012) têm evidenciado que esses tipos de controles não são excludentes, e sim complementares, coexistem lado a lado nas organizações em busca de eficiência e flexibilidade. Os resultados sinalizam que ambos estão presentes nas organizações pesquisadas e que o controle coercitivo não exerce influência negativa na resiliência, até mesmo apresentou associação positiva com a dimensão contextual, o que instiga pesquisas futuras. Também foi ampliado e testado empiricamente o instrumento de pesquisa acerca dos controles habilitantes e coercitivos, lacuna observada na literatura. Além disso, atende a recomendações de pesquisas anteriores (Annarelli & Nonino, 2016; Chewning et al., 2012; Ignatiadis & Nandhakumar, 2007) ao contemplar um sistema mais amplo, o SCG, em vez de sistemas específicos, como o ERP,

no intuito de reforçar que o desenho e o uso do sistema influenciam na resiliência organizacional. Também responde a chamadas de pesquisas (Ruiz-Martin et al., 2018) sobre a abordagem de antecedentes da resiliência organizacional, ao contemplar mecanismos (SCGs) que vão além de estratégia de recursos humanos.

## 5.2 Implicações Práticas

Esta pesquisa também apresenta implicações práticas, pois revela que características habilitantes do SCG têm influência significativa sobre as dimensões de resiliência analisadas, enquanto os controles coercitivos influenciam positivamente a resiliência contextual. Ao fazer isso, enfatiza-se que o desenho e o uso do SCG podem contribuir para a capacidade da organização de lidar com turbulências e acontecimentos inesperados com antecedência. O SCG fornece subsídios para gerenciar e controlar interrupções e eventos inesperados para encurtar eventos desfavoráveis e maximizar a velocidade de recuperação da organização para o estado original ou um novo estado mais desejável (Annarelli & Nonino, 2016).

Embora ambos sistemas de controle, habilitantes e coercitivos, tenham apresentado correlações significativas com as dimensões de resiliência, no modelo teórico proposto, o controle habilitante sobressaiu ao controle coercitivo na associação com a resiliência organizacional. Os resultados do estudo sugerem que os controles habilitantes são elementos importantes do SCG, influenciam em resultados e comportamentos subsequentes e, no caso desta pesquisa, na capacidade de resiliência organizacional. Assim, as organizações precisam atentar para as projeções e a forma de uso dos SCGs, já que esses estão associados com as atitudes e comportamentos dos indivíduos, que se refletem em resultados organizacionais.

## 5.3 Limitações e Futuras Pesquisas

A interpretação dos resultados requer parcimônia, uma vez que estão pautados na percepção dos respondentes. Aspectos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando-a para uma situação desejada na organização. O instrumento de pesquisa utilizado se consubstanciou em medidas recentemente desenvolvidas na literatura e, ainda que o modelo de mensuração tenha indicado que as mesmas são válidas e confiáveis, recomenda-se sua reavaliação. Embora uma definição e exemplificações de SCG tenham sido fornecidas no instrumento de pesquisa, os respondentes podem ter interpretado seu conceito de maneira distinta e se concentrado em um instrumento particular, como sistema de informação, orçamento, entre outros.

Os efeitos observados nas análises não indicam relações causais, mas associações estatísticas consistentes com a teoria (Chapman & Kihn, 2009). Portanto, deve-se interpretar com cautela as relações de causalidade, uma vez que os resultados mostram associações estatísticas entre os caminhos do modelo. Métodos alternativos de pesquisas, como estudos de caso longitudinais, podem fornecer informações mais apropriadas sobre as relações causais do modelo. Estudos de caso podem ser realizados para entender como os SCGs contribuem para o processo de resiliência quando ocorre alguma ruptura/evento inesperado em uma organização (como recessão econômica, catástrofe ambiental etc.). Além disso, os resultados se restringem à amostra investigada,

o que não permite a generalização para diferentes contextos.

No entanto, o modelo proposto neste estudo pode servir de alento para pesquisas futuras. Outras dimensões de resiliência podem ser examinadas, como, por exemplo, a resiliência planejada e adaptada proposta por Lee et al. (2013) ou a resiliência operacional e estratégica de Välikangas e Romme (2012). Ainda, outras taxinomias de SCG podem ser usadas para entender como o desenho e uso do SCG afetam a capacidade de resiliência organizacional. Pesquisas futuras também podem contemplar aspectos da resiliência individual e verificar em que medida os controles habilitantes e coercitivos contribuem para a capacidade de resiliência dos indivíduos diante de condições adversas.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Alvarenga, M. Z., Santos, W. R., & Pelissari, A. S. (2017). O relacionamento colaborativo e os sistemas e tecnologias de informação impactam a resiliência das cadeias de suprimentos? *Espacios (Caracas)*, 38(1), 3-21.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- 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.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Chewning, L. V., Lai, C. H., & Doerfel, M. L. (2012). Organizational resilience and using information and communication technologies to rebuild communication structures. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fávero, L. P., Belfior, E. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago press.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31-56.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.

- Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145(1), 47-61.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Ignatiadis, I., & Nandhakumar, J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational resilience. *Journal of Information Technology*, 22(1), 36-43.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 515-537.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Nilsson, F. (2002). Strategy and management control systems: A study of the design and use of management control systems following takeover. *Accounting & Finance*, 42(1), 41-71.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2016). The complex world of control: Integration of ethics and uses of control. In *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues* (pp. 17-38). Somerville, MA: Emerald Group Publishing.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2012). Do suppliers' formal controls damage distributors' trust? *Journal of Business Research*, 65(7), 896-906.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Välakangas, L., & Romme, G. (2012). Building resilience capabilities at "Big Brown Box, Inc.". *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516.

## APÊNDICE

### Questionário

#### Sistemas de controle gerencial coercitivos

Eu percebo que os SCG são projetados de modo a direcionar as ações das pessoas na empresa para o cumprimento de padrões especificados pela alta administração.

Eu percebo que os SCG são projetados para especificar as atividades que as pessoas devem realizar dentro da empresa.

Eu percebo que os SCG são projetados para estabelecer uma divisão específica de tarefas para cada funcionário da empresa.

Eu percebo que os SCG são projetados com o objetivo de reportar aos superiores se as ações das pessoas na empresa estão em conformidade com o planejado.

Eu percebo que os SCG são projetados com o intuito de monitorar as pessoas quanto ao cumprimento dos procedimentos da empresa\*.

Eu percebo que os SCG são usados para comunicar às pessoas da empresa como elas devem se comportar\*\*.

Eu percebo que os SCG são usados como um instrumento para delimitar a autoridade de decisão dos gestores\*\*.

#### Sistemas de controle gerencial habilitantes

Eu analiso as informações dos SCG focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle\*\*\*.

Eu percebo que os SCG são implementados com características que privilegiam relações flexíveis e descentralizadas, que incentivam o domínio da tarefa, a participação intergrupar, a comunicação explícita e a confiança.

Eu percebo que os SCG são projetados para capitalizar a inteligência dos gestores, dando-lhes a liberdade de inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir os objetivos e produtividade da organização.

Eu percebo que os SCG são projetados para aumentar o conhecimento das pessoas sobre como seu setor funciona como um todo\*\*\*.

Eu percebo que os SCG são projetados com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria, revisar métodos e realizar o trabalho com maior eficiência.

Eu percebo que os SCG são projetados com o propósito de permitir que as pessoas da empresa trabalhem com mais eficiência\*.

Eu percebo que os SCG fornecem uma estrutura para discutir as decisões e ações dos gestores na empresa\*\*.

Eu percebo que os SCG são usados pelas pessoas da empresa para discutir os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais\*\*.

Eu percebo que os SCG são utilizados de modo a auxiliar as pessoas a lidar diretamente com as contingências inevitáveis de seu trabalho.

Fonte: \* Mahama e Cheng (2013); \*\* Hartmann e Maas (2011); \*\*\* Chapman e Kihn (2009).

As demais assertivas foram elaboradas com base nas proposições de Adler e Borys (1996), Ahrens e Chapman (2004) e Free (2007).

### Resiliência organizacional

#### *Dimensão: orientação conceitual*

Temos um forte senso de propósito, valores fundamentais e uma visão genuína.

Temos valores centrais fortes, juntamente com um senso de propósito e identidade, que nos encorajam a enquadrar as condições de maneira que permitem a resolução de problemas e ação em vez de caminhos que levam a qualquer rigidez de ameaça ou escalada disfuncional de compromisso.

Temos um vocabulário predominante que implica capacidade, influência, competência, valores fundamentais consistentes e um senso claro de direção.

Temos um propósito moral altamente visível que nos permite motivar os funcionários, perceber oportunidades, e liberar recursos físicos e psicológicos.

Temos uma atitude que equilibra as forças contraditórias de confiança e experiência contra o ceticismo, cuidado e uma busca por novas informações.

#### *Dimensão: sentido construtivo*

Temos uma mentalidade que exige uma sólida compreensão da realidade e um desejo implacável para questionar os pressupostos fundamentais.

Nós incentivamos a criatividade e procuramos oportunidades para desenvolver novas competências, ao invés de enfatizar a padronização e a necessidade de controle.

Temos uma mentalidade que capacita a interpretação do mundo e uma percepção positiva das experiências.

Nos concentramos em interpretações e julgamentos de situações específicas, ao invés de explicações programadas.

***Dimensão: agilidade improvisada***

Temos capacidade, diante de turbulências, de seguir um curso de ação consideravelmente diferente do que é considerado na norma.

Pessoas se engajam em repertórios estratégicos não convencionais (aqueles que partem das normas da indústria) ao invés de repertórios estratégicos simples (aqueles que tendem a se preocuparem com um único tipo de ação) para tomar ações contra-intuitivas.

Temos um rol complexo e variado de ações que nos capacita a seguir um curso de ação que é diferente da norma em nossa organização.

Em nossa organização, temos um número diversificado de ações competitivas disponíveis para adotar prontamente respostas inesperadas diante de mudanças de mercado.

Contamos com o desenvolvimento de hábitos e práticas úteis, especialmente repetitivas, rotinas aprendidas que fornecem a primeira resposta a qualquer ameaça inesperada.

***Dimensão: preparação comportamental***

Desenvolvemos valores que levam a hábitos de investigação ao invés de suposições.

Desenvolvemos valores que levam a rotinas de colaboração em vez de rivalidades.

Realizamos ações e investimentos antes que sejam necessários para garantir que seremos capazes de nos beneficiarmos em situações que venham a surgir.

Deliberadamente desaprendemos informações obsoletas ou heurísticas disfuncionais.

Rapidamente eliminamos comportamentos que nos constroem com o intuito de desenvolvermos novas competências.

Em nossa organização, temos a capacidade de detectar uma oportunidade que outras empresas sem nossas competências podem perder.

***Dimensão: segurança psicológica***

Em nossa organização, as pessoas percebem que seu ambiente de trabalho as leva a correr riscos interpessoais, o risco de serem vistas como ignorantes por fazer perguntas ou buscar informações.

Em nossa organização, as pessoas percebem que seu ambiente de trabalho as leva a correr riscos interpessoais, o risco de serem vistas como incompetentes por pedir ajuda, admitir erros ou experimentar.

Em nossa organização, as pessoas percebem que seu ambiente de trabalho as leva a correr riscos interpessoais, o risco de ser vistas como negativas quando fornecem feedback crítico.

Em nossa organização, as pessoas percebem que seu ambiente de trabalho as leva a correr riscos interpessoais, a incapacidade de buscar feedback por medo de impor tempo ou boa vontade de alguém.

***Dimensão: rede de recursos***

Em nossa organização, as pessoas estabelecem relações com outras pessoas que podem compartilhar recursos-chave.

Utilizamos relacionamentos com contatos de fornecedores e alianças estratégicas a fim de garantir os recursos necessários para apoiar iniciativas de adaptação.

Em nossa organização, asseguramos que os laços com os diversos agentes ambientais sejam mantidos, reforçando assim o capital social para além das fronteiras da empresa.

Fonte: Akgün e Keskin (2014).