

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (ESAN)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDRÉ MARCIO FERREIRA DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL E DOS TRAÇOS DE
PERSONALIDADE NA MUDANÇA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.**

CAMPO GRANDE - MS

2022

ANDRÉ MARCIO FERREIRA DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL E DOS TRAÇOS DE
PERSONALIDADE NA MUDANÇA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Contábeis (PPGCC) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), para o Exame de Defesa Final como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria. Linha de pesquisa: Controle Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos

CAMPO GRANDE – MS

2022

ANDRÉ MARCIO FERREIRA DE SOUZA

TÍTULO: A influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do sistema de controle gerencial.

Dissertação apresentado à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, para o Exame de Defesa, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Jorge Luis Sanchez Arevalo
Coordenador do PPGCC/UFMS

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof.^a. Dr.^a. Elisabeth de Oliveira Vendramin
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Membro Interno

Prof. Dr. Thiago Bruno De Jesus Silva
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB
Membro Externo

Campo Grande – MS 09 de setembro de 2022

Dedico à **Deus**, o meu Senhor.

A minha esposa **Raquel**.

Aos meus filhos **André** e **Natan**.

Aos meus pais, **Josias** (*in memoriam*) e **Neuza**.

E especialmente ao meu orientador,

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por ter me dado a oportunidade de concluir essa jornada, pois a mesma me permitiu amadurecer e me tornar uma pessoa melhor. Agradeço a oportunidade de conhecer novos amigos, construir novos objetivos e almejar um futuro melhor. A todos os colegas de turma o meu muito obrigado e o mais sincero desejo de sucesso a vocês.

Agradeço a minha querida esposa Raquel, que é o meu exemplo de superação, a minha motivação em avançar na busca pelo conhecimento, indiretamente minha “coorientadora”, pois sempre que possível me ajudou a entender o caminho que estava a seguir. Reforço que se não fosse seu exemplo e resiliência, não teria alcançado êxito nessa jornada. A observei durante seu mestrado e me indagava: Como suportou tudo? Como não desistiu? Enfim ela venceu e me convenceu do caminho que deveria seguir, hoje é meu espelho em seu Doutorado, continua e continuará me inspirando. Agradeço aos meus filhos André e Natan, que me motivam a ser exemplo, a mostrar que é possível alcançar nossos sonhos e com minha vitória, torná-los vitoriosos.

Agradeço a meus pais, pois mesmo não tendo oportunidade de estudar de forma regular, se tornaram alto ditadas, extremamente inteligentes foram exemplos para mim. Foram modelos quanto a buscar o conhecimento, devido a isso, em minha casa nunca faltou livros para que pudéssemos ler, me motivando assim a buscar o conhecimento. Ao meu pai a minha gratidão eterna pelo exemplo de homem, que apesar de estar escrito entre as linhas da vida, se fez presente através de sinais simples, mais viseis. A minha mãe, uma mente maravilhosa, inteligente, estrategista e graças a Deus, firme em nos educar com seu amor inabalável.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos pela graça em educar, pela imensurável paciência, resiliência, confiança e conhecimento compartilhado. Aprendi a admirá-lo como um pai, pois até para ser duro, apresentava uma constrangedora paciência e em momento nenhum, creio que, até quando o decepcionei, nunca demonstrou uma só insatisfação, logo após uma repreensão silenciosa, que para mim era pior do que um “cascudo”, demonstrava uma terna preocupação. Apesar de ser mais velho do que ele, passei a me espelhar em suas ações, suas respostas as crises, suas atitudes diante das dificuldades e sua inabalável convicção de que eu poderia superar tudo. Obrigado por ter me escolhido, por ter confiado em mim e por sua dedicação. A você meu querido amigo Cleston,

meu muito obrigado, nunca me esquecerei do você, pois sempre estará presente no meu rol de lembranças. Espero em Deus trilhar mais jornadas contigo. Sucesso!

Meus sinceros agradecimentos aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UFMS, em especial ao Dr. Cleston Santos, Dr^a. Marcia Espejo, Dr^a. Elisabeth Vendramin, Dr. Milton Mariani, Dr. Matheus Wemerson, Dr^a Rosamaria Cox, pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados.

E finalmente, a minha gratidão aos membros da Banca Examinadora, Professor Dr. Cleston Alexandre dos Santos, meu orientador, a Professora Dr.^a Elisabeth de Oliveira Vendramin a quem tenho uma enorme admiração pois me norteou quando estive perdido e o Professor Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva pela honra de tê-los em minha qualificação e defesa.

Muito Obrigado!

Adversidade? Não, não me venham
falar em adversidade. Diante dela, só
há três atitudes possíveis: enfrentar,
combater e vencer

Mário Covas (1930-2001)

RESUMO

SOUZA, André Marcio Ferreira de. **A influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do sistema de controle gerencial**. 115 f. Dissertação. Mestrado em Ciências Contábeis – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

Incertezas ambientais como a pandemia, influenciam as organizações e impactam diretamente em seu processo decisório, o que força gestores a responderem a esses fatores contingenciais buscando melhorar a posição no ambiente. Organizações necessariamente são compostas por pessoas que possuem traços de personalidade com características individuais que podem ou não impactar na forma em que os gestores irão utilizar o Sistema de Controle Gerencial diante de fatores contingenciais. Nesse sentido a presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial. O estudo utilizou como base as Teorias Contingencial e do Cinco Grandes Fatores de Personalidade, o *Big-Five*. Como método de pesquisa foi utilizado experimento, tendo como configuração fatorial o 2×1 , o que criou 2 grupos. A amostra final foi composta por 209 participantes, formada por participantes atuantes nas áreas de gestão / contabilidade. O instrumento utilizado foi disponibilizado através de um link da plataforma online Qualtrics®, que os distribuiu de forma randomizada entre os grupos e instrumentos impressos para coleta presencial que tiveram o mesmo tratamento na distribuição para fins de garantia de validade interna, onde os respondentes participaram voluntariamente, conforme roteiro experimental pré-estabelecido. Para análise dos dados utilizou-se da estatística descritiva, o Teste t, a Análise de Variância (ANOVA) e Testes *Post-hoc*, Regressão Linear Múltipla. Quanto aos achados, os resultados indicam que a Incerteza Ambiental influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial. O estudo evidenciou que a Incerteza Ambiental influencia na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. O estudo permite afirmar que os traços de personalidade avaliados de forma conjunta não exercem influência na mudança do Sistema de Controle Gerencial, entretanto, ao avaliar os traços de personalidade individualmente, os resultados indicam que o traço de personalidade “Abertura a Experiência” influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Os resultados indicam não ser possível afirmar que a Incerteza Ambiental, moderado pelos Traços de Personalidade, influenciam na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. Os achados permitiram comprovar que a incerteza ambiental e os traços de personalidade influenciam na mudança do sistema de controle gerencial.

Palavras-chave: Incerteza Ambiental; Traços de personalidade; Sistema de Controle Gerencial; Tomada de Decisão; Teoria do Cinco Fatores - *Big-Five*.

ABSTRACT

SOUZA, André Marcio Ferreira de. **The influence of environmental uncertainty and personality traits on the change of the management control system.** 115 f. Dissertation. Master's in Accounting Sciences - Graduate Program in Accounting Sciences, Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

Environmental uncertainties such as the pandemic influence organizations and directly impact their decision-making process, which forces managers to respond to these contingency factors seeking to improve their position in the environment. Organizations are necessarily composed of people who have personality traits with individual characteristics that may or may not impact the way in which managers will use the Management Control System in the face of contingency factors. In this sense, the present research had as main objective to analyze the influence of environmental uncertainty and personality traits in the change of the Management Control System. The study used as a basis the Contingency Theories and the Big Five Personality Factors, the Big-Five. As a research method, an experiment was used, having the 2 x 1 factorial configuration, which created 2 groups. The final sample consisted of 209 participants, made up of participants working in the areas of management/accounting. The instrument used was made available through a link on the Qualtrics® online platform, which randomly distributed them among the groups and printed instruments for face-to-face collection that had the same treatment in the distribution to ensure internal validity, where respondents voluntarily participated. , according to the pre-established experimental script. Descriptive statistics, the t test, the Analysis of Variance (ANOVA) and Post-hoc Tests, Multiple Linear Regression were used for data analysis. As for the findings, the results indicate that Environmental Uncertainty influences the change in the Management Control System. The study showed that Environmental Uncertainty influences the Change in the Management Control System. The study allows us to affirm that the personality traits evaluated together do not influence the change in the Management Control System, however, when evaluating the personality traits individually, the results indicate that the personality trait "Openness to Experience" influences the change. of the Management Control System. The results indicate that it is not possible to say that Environmental Uncertainty, moderated by Personality Traits, influence the Change in the Management Control System. The findings showed that environmental uncertainty and personality traits influence the change in the management control system.

Keywords: Environmental Uncertainty; Personality traits; Management Control System; Decision Making; Five-Factor Theory - *Big-Five*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	38
Figura 2 - Efeito moderador dos traços de personalidade	41
Figura 3 - Organograma da BT.....	87
Figura 4 - Cenário da reunião – Ausência de incerteza	88
Figura 5 - Organograma da BT.....	96
Figura 6 - Cenário da reunião – Presença de incerteza.....	97

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção de participação por regiões.	53
Gráfico 2 – Interação entre as características “Função” e “Área do Curso” Fonte: dados da pesquisa (2022).....	55

QUADROS

Quadro 1 – Fatores Contingenciais	23
Quadro 2 - Constructo da Pesquisa	42
Quadro 3 - Aplicação dos tratamentos aos cenários experimentais	46
Quadro 4 - Ameaças a Validade Interna do Experimento	47
Quadro 5 - Ameaças a Validade Externa.....	48
Quadro 6 – Resumo dos objetivos específicos e dos resultados para as hipóteses propostas ..	67
Quadro 7 - Cenário 1 - Ausência de Incerteza.....	88
Quadro 8 - Questionário sobre mudança no SCG.	90
Quadro 9 - Cenário 2 - Presença de Incerteza	97
Quadro 10 - Questionário sobre mudança no SCG.	99
Quadro 11 - Identificação dos itens para análise do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade.....	105

TABELAS

Tabela 1 – Participação global no experimento.....	51
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes.....	52
Tabela 3 - Interação entre as características “Faixa etária” e “Função”.....	53
Tabela 4 - Interação entre as características “Idade” e “Gênero”.....	54
Tabela 5 - Interação entre as características “Grau/Nível do Curso” e “Gênero” – Tabela de Contingência.....	54
Tabela 6 - Interação entre as características “Função” e “Gênero”.....	55
Tabela 7 - Interação entre as características “Função” e “Tempo atual na função” – Tabela de Contingência.....	56
Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis Traços de Personalidade.	56
Tabela 9 - Estatística descritiva da dimensão da Mudança do Sistema de Controle Gerencial.	57
Tabela 10 - Estatística de Grupo – Incerteza Ambiental e Mudança do Sistema de Controle Gerencial.....	59
Tabela 11 - Estatística de Grupo - Traços de Personalidade e Mudança do Sistema de Controle Gerencial.....	60
Tabela 12 - Estatística de Grupo - Traços de Personalidade Abertura a Experiência e Mudança no Sistema de Controle Gerencial.	61
Tabela 13 - Análise de variância (ANOVA) dos fatores Presença e ausência da incerteza ambiental e Nível Mais Alto e o Nível Mais Baixo do Traço de Personalidade.	63
Tabela 14 - Teste <i>Post-hoc</i> : Comparação Múltipla da Mudança no Sistema de Controle Gerencial pelo Test Tukey.....	64
Tabela 15 – Modelos de regressão múltipla de influência dos fatores incerteza ambiental e mudança no Sistema de Controle Gerencial moderada pelos Traços de Personalidade	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	23
2.1.1	Incerteza ambiental	25
2.1.2	Incerteza ambiental e a mudança do Sistema de Controle Gerencial	26
2.2	TRAÇOS DE PERSONALIDADE	27
2.2.1	Teoria dos Cinco Fatores – <i>Big Five</i>	30
2.2.2	Traços de personalidade e a mudança do Sistema de Controle Gerencial	31
2.3	ESTUDOS ANTERIORES.....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	PARTICIPANTES DO EXPERIMENTO	37
3.3	DESENHO E HIPÓTESES DA PESQUISA	38
3.3.1	A incerteza ambiental e a mudança do Sistema de Controle Gerencial.	39
3.3.2	Os traços de personalidade e o Sistema de Controle Gerencial.....	39
3.3.3	A incerteza ambiental, os traços de personalidade e o Sistema de Controle Gerencial.....	40
3.3.4	Efeito moderador – Traços de personalidade	41
3.4	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	42
3.5	DESENHO EXPERIMENTAL.....	44
3.6	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	48

3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	50
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA	51
4.2	INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL E DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NA MUDANÇA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	57
4.2.1	Efeito individual dos fatores incerteza ambiental e traços de personalidade na mudança do sistema de controle gerencial	57
4.2.2	Efeito conjunto dos fatores incerteza ambiental e traços de personalidade na mudança do sistema de controle.....	62
4.2.3	Efeito moderador dos traços de personalidade na influência da incerteza ambiental na mudança do sistema de controle gerencial.....	65
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
5.1	CONCLUSÃO	71
5.2	RECOMENDAÇÕES	73
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE A: Termo de Consentimento – (TCLE)	85
	APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO EXPERIMENTAL 1 AI..	87
	APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO EXPERIMENTAL 2 - PIA	96
	APÊNDICE D – Identificação dos itens para análise do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – <i>Big Five</i>	105
	ANEXO – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA EM SERES HUMANOS DA UFMS	106

1 INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente afetam significativamente em como as organizações se posicionam em seus mercados. Mudanças de ordem social estão associadas ao desenvolvimento tecnológico, econômico e estrutural, independentemente do tamanho da organização, todas estão sujeitas às oscilações ambientais (MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2012).

Segundo Álvarez e Merino (2008), um cenário de incerteza ambiental prepara o tomador de decisão para identificar e antecipar condições competitivas futuras, pois a organização possui um vínculo estreito com fatores ambientais que podem influenciar o seu desempenho. Conforme a organização expande a sua participação no mercado e considerando cenários de alta incerteza como a presença de pandemias, o seu ambiente se torna mais hostil, dinâmico e heterogêneo (MOREIRA; FREZATTI, 2019).

Considerando o cenário brasileiro, de incerteza ambiental e diante de uma pandemia, questões sobre o impacto do Covid-19 no modo de vida da sociedade continuam presentes. O novo normal confronta a sociedade de maneira diferente de outros fatores contingenciais na atualidade, como guerras, ameaças terroristas e catástrofes naturais. Para Shen *et al.* (2020), o entendimento de que a sociedade não será mais a mesma a partir desse período será irrefutável. Isso acontece porque pessoas têm dificuldades em lidar com cenários de incerteza (JACOMOSSO; SILVA, 2016).

A pandemia expôs as organizações a um cenário incomum, por serem necessariamente compostas por pessoas, elas foram duramente impactadas. Problemas com a distribuição de peças e partes para produção e reposição de novos produtos, a ausência de mão de obra devido as restrições sociais impostas, impactaram profundamente no funcionamento de milhares de empresas pelo mundo (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Segundo Ornell, *et al.* (2020), durante períodos de incerteza ambiental, como em epidemias, o número de pessoas com a saúde mental afetada, tende a ser maior que o número de pessoas afetadas pela infecção. Experiências passadas mostraram que as implicações para a saúde mental podem durar mais tempo e ter maior prevalência do que a própria epidemia, e os impactos psicossociais e econômicos podem ser incalculáveis considerando sua repercussão em diferentes contextos.

De acordo com Moreira *et al.* (2020), o ambiente pandêmico se assemelha a uma situação de guerra, onde as tomadas de decisão precisam ser rápidas e eficientes, entretanto, na maioria das muitas vezes o profissional tem pouco tempo para se organizar e decidir, deixando-os vulneráveis. Para Gardelin, Rossetto e Veredinelli (2013), as organizações lidam com

constantes desafios oriundos de uma série de fatores externos, dos mais simples aos mais complexos. Tais mudanças ambientais de alguma forma, afetam o comportamento dos administradores e consequentemente as empresas.

Com isso, precisam desenvolver estratégias com o objetivo de crescimento e inovação, tornando-as flexíveis e com e maior capacidade de reestruturação diante dos fatos que influenciam as mudanças ambientais, buscando assim reduzir as consequências ocasionadas por fatores contingenciais (BRUMATTI; CAMACHO, 2020).

Segundo Chenhall (2007), o design e uso dos Sistema de Controle Gerencial – (SCG), estão intrinsecamente relacionados com fatores contingenciais. Nesse contexto, as organizações utilizam os SCG para auxiliar no julgamento e tomada de decisão. De acordo com Simons (1995), um SCG pode ser definido como um “sistema formal”, que se baseia em informações, rotinas e procedimentos gerenciais que tem como objetivo manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

Para Silva *et al.* (2014), a organização ao se deparar com fatores contingenciais que geram desequilíbrio, pode sentir-se motivada a mudar o Sistema de Controle Gerencial, com a objetivo de alinhar a informação gerencial com as características ambientais em que se encontra no momento.

De acordo com Pletsch *et al.* (2015), as organizações tendem a se adaptarem ao contexto ambiental em que estão inseridas, o que prioriza o desempenho e até mesmo a sua sobrevivência no mercado. Contudo, a organização deve considerar o seu Sistema de Controle Gerencial como primordial, pois a sua melhor adaptação a tal cenário tende a impactar em melhores resultados, gerando processos mais eficientes e consequentemente uma melhor otimização de seus recursos (PLETSCH *et al.* 2015).

Para utilizar de forma mais eficiente seus recursos, as organizações ajustam os atributos do Sistema de Controle Gerencial de acordo com cada contexto ambiental a que for exposta (SILVA; SCARPIN; DOMENICO, 2014). Segundo Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011), as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento, e elas precisam responder as forças que impactam em sua operação.

Ao considerar a necessidade da organização em se manter competitiva diante das mudanças ambientais, observa-se a relevância de analisar o comportamento do gestor na utilização e mudança do Sistema de Controle Gerencial. Esse comportamento pode ser analisado com base nos traços de personalidade, através da lente da Teoria dos Cinco Fatores - *Big Five* (GOMES; GOLINO, 2012). Tais comportamentos englobam um conjunto de

características cognitivas, que incluem as condutas, emoções, sentimentos, cultura e o impacto no julgamento e tomada de decisão.

Segundo Allport (1973), a Teoria dos Cinco Fatores – *Big-Five* tem a perspectiva de que os traços de personalidade podem permanecer isolados das influências do ambiente, sendo padrões persistentes de pensamentos, sentimentos e procedimentos que se espera que se mantenham estáveis ao longo do tempo e consistentes em diferentes contextos. Contudo, esse entendimento permitiu explorar as dimensões da personalidade, que segundo Pacheco, Campara e Junior (2018), contribui e facilita a compreensão de padrões de comportamento, decisões e resultados em âmbito social e econômico. Mccraea e Costa (2021), argumentam que as ações de um indivíduo estão relacionadas com as características da sua própria natureza e em sua experiência, e não baseada nos traços de outras pessoas.

A Teoria dos Cinco Fatores, surgiu como uma abordagem teórica abrangente, amplamente aceita e pesquisada para avaliação da personalidade (LOUNSBURY; HUTCHENS; LOVELAND, 2005). O *Big-Five* tem como objetivo principal o estudo do comportamento do indivíduo com o propósito de compreender a relação dos traços de personalidade a diferentes fatores ambientais (PEIXOTO; MENESES, 2018).

Segundo estudos de Besutti e Aangonese (2017), é possível correlacionar indivíduos com níveis mais altos de traços de personalidade Abertura à Experiência, a inovação e desenvolvimento de novos conceitos e ideias, apresentando características positivas relacionadas a criatividade diante de incertezas ambientais.

De acordo com Nunes (2005), a Teoria dos Cinco Fatores – *Big Five*, possibilita a explicação de resultados obtidos em testes criados a partir de diversos modelos teóricos de personalidade. Com isso, permite uma compreensão profunda dos fatores de personalidade e a sua representação quando expostos a diferentes instrumentos que possibilitam a compreensão de suas semelhanças e diferenças.

Em seu estudo, Marcelino (2019), afirma que a simples implementação de um SCG, não leva a organização a alcançar um desempenho efetivo, pois nesse processo existem pessoas. Para a autora, as pessoas são responsáveis pelo funcionamento da organização e os controles gerenciais são necessários para evitar a possibilidade de que o indivíduo deixe de fazer algo que deveria fazer ou faça algo que a organização não queira. Com isso, a autora evidencia que o SCG abrange tanto aspectos técnicos quanto humanos da organização e que o uso de teorias psicológicas para estudar fenômenos relacionados ao indivíduo também se faz necessário para explicar causas e efeitos de práticas na contabilidade gerencial.

Dentro desse contexto, fortalece-se o entendimento de que a incerteza ambiental e os traços de personalidade poderiam influenciar no desenho e uso do SCG. Dessa forma, a compreensão dessa temática se torna necessária para que as organizações alcancem seus objetivos diante de seus desafios comuns e incomuns impostos a sua realidade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Fatores contingenciais externos deflagram modificações do SCG, o que força os gestores a buscarem informações que lhes permitam se readaptar as novas contingências (SILVA; SCARPIN; DOMENICO, 2014). O SCG deve fornecer informações úteis para a tomada de decisão e ser capaz de influenciar as pessoas na direção dos objetivos da organização (MENDES, 2017).

Segundo Lombardi e Brito (2010), deve-se focar de maneira prioritária na disponibilidade de informação adequada, na capacidade de análise de efeitos, na variabilidade para decisões estratégicas e nas complexidades do ambiente externo. No ambiente externo, suas dinâmicas e complexidades geram novas incertezas em todos os indivíduos e nas relações que compõem a organização. A inclusão de pessoas e o acesso às informações são fundamentais para entender a necessidade da organização e dos indivíduos (LAVARDA *et al.* 2021).

De acordo com Lavarda *et al.* (2021), como incerteza ambiental, a pandemia da Covid-19 criou uma dimensão de contingência ambiental que extrapola o simples/complexo e estático/dinâmico usados para caracterizar mercados nas condições normais de ambiente estável. Com a necessidade de predominância, a organização busca vantagens competitivas nos detalhes. Em um ambiente de incerteza, é necessário a utilização de instrumentos que permitam o mínimo controle sobre o próprio futuro (BRUMATTI, 2019). Nesse contexto, o gestor é o principal agente atuante no SCG.

Para Pacheco, Campara e Junior (2018), cada indivíduo possui especificidades e se comporta de maneira padronizada a fatores contingenciais, e considerando os traços de personalidade, as decisões podem ser influenciadas por uma série de fatores comportamentais e limitações arbitrais.

De acordo com Silva (2018), fatores contingenciais e elementos motivacionais levam indivíduos a desvios de comportamento. Os elementos motivacionais podem ser dois: interno e externos. O interno está ligado ao perfil de cada sujeito e tem origem nas características pessoais, como a personalidade, que inclui atitudes, crenças e valores, e o estilo cognitivo que é método para receber, mensurar, processar e transmitir informações. Já o elemento motivacional externo está ligado a mercados, contratos e regulamentações.

Essas características, torna cada indivíduo único diante da sua responsabilidade no julgamento e tomada de decisão, observando que essas características possibilitarão a sua adaptação no ambiente a qual está exposto (BOYLE; MATTHEWS; SAKLOFSKE, 2008). Com isso, a presença de determinados traços de personalidade pode afetar de forma positiva ou não no processo decisório.

Logo, o estudo pretende analisar como o indivíduo é afetado pelas incertezas ambientais, e como os traços de personalidade através das lentes da Teoria dos Cinco Fatores – *Big Five* podem influenciar na mudança do Sistema de Controle Gerencial (MARCELINO, 2019). Neste contexto, o presente estudo pretende buscar um entendimento sobre a seguinte questão: **qual a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar se a incerteza ambiental influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial.
- b) Identificar se os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.
- c) Verificar se a ação conjunta da incerteza ambiental e dos traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.
- d) Avaliar a influência da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial moderada pelos traços de personalidade.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Considerando as temáticas sobre incerteza ambiental, traços de personalidade e Sistema de Controle Gerencial, este estudo partiu ao reconhecer que esses assuntos foram discutidos de forma individualizada. Em sua maioria, foram relacionados ao ambiente de normalidade da organização, explorando assuntos como a estratégia, artefatos da contabilidade gerencial, cultura organizacional, entre outros.

Em nenhum momento nos últimos 20 anos, as empresas foram tão afetadas por fatores contingenciais, como a incerteza ambiental causada pela pandemia nos últimos 2 anos, o que abre oportunidade para novos estudos para se entender como as empresas têm sido afetadas no processo de gestão. O ambiente pandêmico, se assemelha a uma situação de guerra, onde as decisões precisam ser frias, rápidas e eficientes, e na maioria das vezes o profissional tem pouco tempo para se organizar e planejar, deixando-os vulneráveis (MOREIRA *et al.* 2020).

As organizações contemporâneas sobrevivem se adaptando ao ambiente, e suas renovações e reinvenções não estão relacionadas somente ao foco externo, mas também no foco interno (OTLEY, 1994). As dificuldades aumentam diante da necessidade de manter um ambiente interno evolutivo e de renovação diante de tantas incertezas. De acordo com Brumatti e Camacho (2020), o Sistema de Controle Gerencial deve encorajar os gestores a arcarem com a responsabilidade de manterem a organização competitiva diante de contingências que afetam a normalidade.

Fatores resultantes de contingências como a estratégia, porte, incerteza com relação as tarefas, a incerteza ambiental, e o desenho e mudança no Sistema de Controle Gerencial, são características organizacionais resultantes de ações de adequação ao ambiente que a organização está inserida (SILVA; SCARPIN; DOMENICO, 2014).

As organizações são sistemas abertos que precisam se readaptar constantemente a fim de manter seu desempenho, e de acordo com Morgan (1996), tudo depende das tarefas e do ambiente que se está lidando. Fatores contingências expressivos como a crise sanitária ocasionada pela pandemia da Covid-19, possibilita novos estudos para entender como as organizações e suas relações reagem as incertezas ambientais tão severas.

A organização inserida em um ambiente de normalidade, algumas relações entre as variáveis de perfil dos gestores e os fatores contingenciais são esperadas. Neste sentido, entende-se que depende do perfil do indivíduo é possível esperar uma relação de maior ou menor atitude de adaptação ao fator contingencial (PACHECO; CAMPARA; JUNIOR, 2018).

Diante de fatores contingenciais, teorias financeiras nem sempre conseguem explicar determinados comportamentos. Cada indivíduo tem suas especificidades, não se comportando de maneira padronizada. Pacheco, Campara e Junior (2018), sugerem que decisões nem sempre são racionais, podendo ser influenciadas por fatores comportamentais.

Teorias comportamentais exploram dimensões da personalidade diante de transformações ambientais. Uma das mais utilizadas e estudadas, é a teoria dos Cinco Fatores – *Big Five*, composta por cinco fatores de personalidade, que quando analisados, possibilitam

predizer quais as tendências do indivíduo diante de diversos fatores contingenciais através de seus traços de personalidade (CUNHA *et al.* 2019).

A proposta deste estudo, surgiu da necessidade de investigar como esse ambiente tão atípico afeta as organizações através das incertezas ambientais e se essas incertezas relacionadas com os traços de personalidade dos gestores influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

O estudo pretende compreender como organizações reagem a influência de fatores contingenciais atípicos, verificar a relação dos traços de personalidade dos gestores e a sua possível influência no Sistema de Controle Gerencial. Nesse sentido, esse estudo contribui com a literatura da Teoria da Contingência. Segundo Almeida, Garcia e Freire (2020), essa teoria busca ter a compreensão de como a organização se comporta diante de diferentes contextos ambientais e com isso, explicar como as mudanças ocorrem no ambiente organizacional.

Este estudo contribui com a literatura relacionada com o Sistema de Controle Gerencial. Para Marcelino (2019), o Sistema de Controle Gerencial estimula o aprendizado organizacional para explorar estratégias emergentes em momentos de mudanças ambientais, que de alguma forma, forcem as organizações a mudarem suas diretrizes. Nesse sentido, essa pesquisa demonstra que fatores contingenciais atípicos podem afetar decisões do alto escalão e dos grupos de gestores quanto a mudança do SCG.

Esta pesquisa também contribui com a literatura da Teoria dos Traços de Personalidade. De acordo com Tiperciuc (2016), o principal objetivo da Teoria dos Traços de Personalidade é identificar os traços que podem ser considerados essenciais para descrever a personalidade do indivíduo. Nesse aspecto, essa pesquisa contribui mostrando como os traços de personalidade afetam as decisões gerenciais.

Quanto a praticidade, este estudo contribui ao demonstrar aos gestores que fatores contingenciais podem afetar fortemente as organizações, podendo comprometer as suas decisões gerenciais, principalmente as decisões de gestores que exercem maior influência em uma organização. Deve-se considerar que nas organizações, decisões importantes quanto a mudança do SCG, não são tomadas somente em contextos ambientais de normalidade (PEIXOTO; MENESES, 2018). Esta pesquisa chama a atenção para a forma em que fatores contingenciais atípicos, como uma pandemia, podem afetar o indivíduo e sua personalidade, e como essas relações influenciam as decisões gerenciais quanto a mudança do SCG (MENDES, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Levando em consideração os objetivos do estudo, o referencial teórico tem como foco central três áreas de conhecimento: A Teoria da Contingência, a Teoria dos cinco fatores e o Sistema de Controle Gerencial.

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A teoria da contingência tem como objetivo observar o comportamento organizacional e o ambiente externo, sendo uma das características do ambiente organizacional, a casualidade. Freitas (2007), afirma que um subsistema de uma organização se comporta em resposta a outro sistema ou subsistema, podendo dizer que a resposta foi contingente em relação ao ambiente.

De acordo com Beuren e Fiorentin (2014), a teoria da contingência é composta por fatores contingenciais, como a cultura, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional, que podem afetar o funcionamento das organizações. Segundo Almeida, Garcia e Freire (2020), a abordagem contingencial é funcionalista e tende a auxiliar os processos decisórios, facilitando e contribuindo com a estratégia adotada pela organização.

No Quadro 1, observa-se os fatores contingenciais abordados na literatura, suas descrições, impactos e os autores responsáveis pelos estudos de cada tema.

Quadro 1 – Fatores Contingenciais

Fatores	Descrição	Impactos	Autores
Ambiente	São atributos específicos, como a concorrências intensa de preços, ou a possível mudança na disponibilidade de materiais.	Conforme o ambiente sofre mudanças, tais mudanças influenciam o quadro interno das organizações e com isso as empresas acabam impactadas pela incerteza.	Beuren e Fiorentin (2014); Chenhall (2007).
Tecnologia	São processos realizados pela organização com o auxílio de hardware, como máquinas e ferramentas, materiais, pessoas, software e conhecimento, que são utilizados para transformar as entradas e saídas.	Proporciona uma dimensão maior em relação as medidas de desempenho e estratégia da empresa. Permitindo o melhoramento no processo produtivo da organização e o gerenciamento da relação com cliente de forma contínua.	Hyvönen (2007); Beuren e Fiorentin (2014); Chenhall (2003).
Estrutura	É a formalização de diferentes papéis para os membros da organização, tarefas para os grupos, com o objetivo de garantir que as atividades das organizações sejam realizadas.	Influência na motivação das pessoas, na informação e seu fluxo, nos sistemas de controle e consequentemente na eficiência do trabalho, impactando no futuro da organização.	Chenhall (2007); Beuren e Fiorentin (2014); Oliveira <i>et al.</i> (2015).
Estratégia	É a capacidade da organização de se	Pode impactar removendo a pressão do ambiente, podendo	Beuren e Fiorentin (2014);

	posicionar e adaptar-se a diversos ambientes, através da reformulação de estruturas internas, processos e sistemas de controle.	ou não limitar as oportunidades potenciais. É necessário que a organização examine a troca entre o retorno, risco aceitável e a incerteza.	Oliveira <i>et al.</i> (2015); Chenhall (2007).
Porte Organizacional	E a possibilidade de avaliar o tamanho da organização, a partir de informações referentes ao lucro, volume de vendas, ativos, valorização de ações, e pelo número de funcionários de tempo integral.	Impacta no aumento da necessidade de informações para os gestores à medida que as empresas se tornam maiores, gerando a necessidade de instituir controles, regras, documentação, especialização de papéis e funções	Chenhall (2007); Hansen e Vander Stede (2007); Beuren e Fiorentin (2014).

Fonte: Adaptado de Beuren e Fiorentin (2014).

Dentro do contexto apresentado no Quadro 1, Chenhall (2007) considera que o ambiente é uma variável contextual poderosa, sendo considerada a base de pesquisa de contingência. E de acordo com Beuren e Fiorentin (2014), conforme o ambiente sofre mudanças, acaba influenciando internamente nas organizações, impactando com a incerteza. Hyvönen (2007), define a tecnologia como o uso de inovações da informação em geral e inclui troca de informações eletrônicas, armazenamento de dados, comércio eletrônico, gerenciamento da cadeia de suprimentos e das relações com o consumidor. Segundo os autores Oliveira *et al.* (2015) e Beuren e Fiorentin (2014), esse fator impacta, dimensionando as medidas de desempenho e estratégia, proporcionando a melhora do processo produtivo da organização.

Quanto a estrutura, Chenhall (2007); considera que são diferentes papéis e tarefas que garantem que membros realizem as atividades da organização. Esses arranjos estruturais impactam na motivação dos indivíduos, ajudando a moldar o futuro da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2015; BEUREN e FIORENTIN, 2014). No que tange a estratégia, Chenhall (2007) a considera um meio pelo qual os gestores são influenciados de acordo com a natureza do ambiente externo que a organização está inserida. Para Beuren e Fiorentin (2014) e Oliveira *et al.* (2015), a estratégia pode impactar removendo a pressão do ambiente e equilibrando as oportunidades.

Para Hansen e Vander Stede (2007), a variável porte é medida pelo número de funcionários de tempo integral ou pelo faturamento da empresa, e quanto maior o porte, diferentes tipos de controles serão necessários. De acordo com Beuren e Fiorentin (2014), quanto maior o porte, maior será o impacto na necessidade dos gestores pela utilização de informações.

Segundo Oliveira *et al.* (2015), o pensamento contingencial procura ajustar as práticas de gestão as atuais demandas ambientais. Nesse contexto, aquilo que representa ser uma boa

estrutura para uma organização, pode não ter a mesma efetividade em outra, e o que pode gerar bons resultados em um determinado momento, podem não ter o mesmo resultando em ocasiões futuras diante de outras circunstâncias.

De acordo com Pavão *et al.* (2018), não há estrutura organizacional única que seja satisfatória em todas as organizações, no entanto a estrutura se modifica de acordo com determinados fatores, adaptando-se ao ambiente. Para Sell; Beuren e Lavarda (2020), a absorção das pressões internas e externas geram impacto na estrutura e no comportamento organizacional.

A teoria da contingência objetiva compreender e explicar como as empresas se comportam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente que estão inseridas (BEUREN; FIORENTIN, 2014). Na mesma direção, Oshita, Pavão e Borges (2017), explicam que a teoria da contingência faz parte de um contexto em que as organizações são sistemas abertos e são influenciadas pelo ambiente onde estão inseridas, e com isso, qualquer mudança que ocorra no ambiente reflete simultaneamente na estrutura das organizações.

2.1.1 Incerteza ambiental

A premissa de organizações como sistemas abertos, considera que as empresas e seus ambientes externos e internos sofrem uma interação contínua, constituindo assim um sistema mais amplo. (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2018). Segundo Freitas e Hoffmann (2012), o ambiente externo exerce influência sobre as organizações, que pode ser dividida e classificada como: político, econômico, sociais e tecnológico.

Desafios diários, econômicos, sociais e sanitários, com quais as organizações precisam lidar, advêm principalmente de um conjunto de fatores determinados pelo ambiente externo. Mudanças ambientais, simples ou complexas de alguma maneira irão afetar o comportamento de tomadores de decisões em todos os níveis e conseqüentemente, os das organizações (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013).

De acordo com Pinto, Santos e Martens (2021), a influência negativa de uma pandemia que ocasionou o isolamento social, escassez de mão de obra e de matéria prima, fez com que algumas empresas buscassem mudanças de comportamento para se readaptarem as incertezas. Esse comportamento fez com que as organizações buscassem assemelhar suas estratégias às outras que tiveram sucesso no enfrentamento dos efeitos da pandemia. Devido a insegurança em relação ao sucesso e insucesso dos negócios, esse tipo de comportamento gera benesses econômicas, pois busca-se estar em conformidade com as melhores práticas adotadas por outras organizações.

A incerteza ambiental gerada por uma pandemia e seu desfecho, a realização de várias ações de enfrentamento da COVID-19, como a imunização da população, permite a organização observar um possível cenário de recuperação da economia. De acordo com Moreira, Pinto e Ribau (2021) a incerteza ambiental gerada pela pandemia, não impede as organizações de identificarem tendências e efeitos gerais que podem ser indicadores claros que favoreçam a recuperação da organização.

Conforme Ambrozini (2017), com o foco na Teoria Contingencial, instituições regulamentadoras, normativas e cognitivas também impõem pressões nas organizações para competirem não somente por eficiência econômica, mas bem como estarem em conformidade com o comportamento social.

Para Yoshikuni e Albertin (2018), as organizações sofrem com o que eles identificam como turbulência ambiental, que podem ser influenciadas por fatores, como, a hostilidade do mercado, que são caracterizadas pela escassez de recursos e ao nível de que determinados atores inseridos em um mercado específico competem por esses recursos.

O nível de incerteza está implicitamente associado com o ambiente da organização, principalmente como os tomadores de decisão percebem seus ambientes. A incerteza ambiental é considerada uma variável que condiciona a organização como dependente do ambiente, e com isso, pode se deduzir que quanto maior o nível de incerteza ambiental, maior o nível de complexidade ambiental que a organização compreende e necessita administrar (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Para Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013), o aumento da competição entre as organizações e as incertezas ambientais forçam os grupos tomadores de decisão a moldarem-se às transformações ambientais, adequando suas estratégias a realidade ambiental imposta a eles.

Diante disto, observa-se que o ambiente em que as organizações estão inseridas, comumente são fontes de incertezas que afetam drasticamente o desempenho e desenvolvimento da empresa, e tal proposição, demonstra a necessidade do tomador de decisão em perceber e interpretar esse ambiente de maneira efetiva (MARTINS, 2012).

2.1.2 Incerteza ambiental e a mudança do Sistema de Controle Gerencial

Fatores contingenciais, compreendem fatores internos e externos à organização, e a absorção desses fatores impactam na estrutura e no comportamento organizacional (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020). De acordo com Woods (2009), além de considerar a eficiência,

o desempenho e o comportamento ambiental, os fatores contingenciais como o ambiente, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia influenciam no sistema de controle gerencial.

Conforme estudo realizado por Silva *et al.* (2014), fatores contingenciais externos deflagram modificações no SCG da organização, forçando os gestores a investirem na modernização do SCG e possibilitando a obtenção de novas informações que permitam a readaptação da organização às novas contingências.

Um dos fatores contingenciais que tem afetado as organizações é a incerteza ambiental causada por uma pandemia. Para Pinto, Santos e Martens (2021), o enfrentamento da pandemia da COVID-19, culminou no isolamento e nas mudanças rápidas de comportamento. A necessidade de ter determinado serviço e a insegurança de não o ter, ou a percepção que possivelmente tal serviço demoraria a ser realizado, fortaleceu a insegurança. Com isso os autores sugerem que o grande desafio das organizações será retomar a confiança.

Nesse contexto, a sobrevivência das organizações modernas está relacionada a sua capacidade de adaptação, e sua evolução está relacionada com as renovações e reinvenções corporativas impulsionadas pelas pressões exercidas por fatores contingenciais (SILVA; GONÇALVES, 2008).

A pandemia tem forçado as organizações a enfrentar não somente sérios problemas logísticos, mas impactos financeiros imediatos. De acordo com Moreira, Pinto e Ribau (2021), em uma perspectiva de sobrevivência, assuntos como internacionalização, inovação e networking, tornaram-se relevantes, assim como a racionalidade no planejamento e nas tomadas de decisão.

Segundo D'Avila e Martins (2017), o dinamismo de uma organização está relacionado com sua competência em formular novas estratégias mais rapidamente que seus concorrentes frente às pressões ambientais. Nesse contexto, Silva e Gonçalves (2008) afirmam que os controles de gestão não podem ser baseados apenas em aspectos financeiros ou no contexto que ocorreu as atividades, mas enfatizam a necessidade de avaliação do impacto dos fatores contingenciais sobre a organização. Chenhall e Chapman (2006), afirmam que a modificação do SCG, acontece em decorrência de fatores contingenciais que acarretam uma transição ambiental que pode ser influenciada pela regulamentação do mercado, acesso a tecnologias e a globalização.

2.2 TRAÇOS DE PERSONALIDADE

A personalidade é formada por comportamentos típicos, e cada indivíduo carrega em si traços de personalidade relativamente equiparados a outros indivíduos, mas que divergem entre

si. O traço de personalidade pode ser determinado, e com isso, definir determinados tipos de respostas diante de várias situações (BRUMATTI, 2019).

De acordo com Allport (1973), os traços de personalidade são predisposições que tendem a reagir de maneira igual ou semelhante a diferentes estímulos. Para Vasconcelos *et al.* (2008) os traços de personalidade são formas constantes e duradouras de reagir ao ambiente.

Segundo Andrade (2008), as características dos traços podem ser classificadas da seguinte forma: (a) os traços de personalidade existem e todos indivíduos os possuem; eles não são uma construção teórica ou meros rótulos para caracterizar um perfil comportamental; (b) os traços são atributos que determinam ou provocam uma ação comportamental; eles surgem como resposta a estímulos, interagindo com o ambiente produzindo comportamentos; (c) os traços estão inter-relacionados e podem se sobrepor, mesmo possuindo características diferentes; e (d) os traços reagem e podem variar de acordo com a situação.

Para Eysenck (1970), a personalidade é um conjunto de traços correlacionados. Quando comparado com a definição de traço de personalidade, ambos têm a mesma definição, um conjunto de correlações, sendo que os traços se referem a um conjunto de comportamentos e tendências de ação, e o tipo entra em um patamar mais abrangente, ou seja, engloba um conjunto de traços correlacionados.

Diante do exposto, os traços de personalidade podem ter importantes atribuições. A primeira delas, é a capacidade de serem utilizados para caracterizar, prever e determinar a conduta de um indivíduo, popularizando de forma econômica o resumo das diferenças comportamentais de um indivíduo. A segunda, é a possibilidade de prever o comportamento futuro; e a terceira, a capacidade de explicar que o comportamento do indivíduo está relacionado a si próprio e não com a situação (ANDRADE, 2008).

Segundo Silva e Nakano (2011), a personalidade diz respeito a padrões de comportamentos e atitudes típicas em um indivíduo, sendo que os traços de personalidade diferenciariam um indivíduo do outro. Para Brumatti (2019), a personalidade pode ser descrita como a padronização dos traços que são caracterizados pela tendência com qual os indivíduos se comportam diante de diferentes situações.

Nesse contexto, Andrade (2008) acredita que as adaptações e as influências ambientais, irão determinar como o indivíduo tomará as decisões que vão refletir na sua biografia e autoconceito com o passar do tempo.

A personalidade pode ser definida como um processo dinâmico, que está particularmente conectado a um conjunto de traços que tem influência sobre o processo

psicológico, permitindo revelar uma variedade de diferenças individuais, que englobam padrões de ações, pensamentos e sentimentos do indivíduo (D'AMICO; MONTEIRO, 2012).

Considerando as teorias clássicas acerca dos fatores de personalidade, destacam-se as que foram desenvolvidas por Cattell (1987), Eysenck (1970) e Cattell (1987). Eles construíram um modelo de mensuração de personalidade, baseando-se em análises fatoriais de descrições de personalidade obtidas através de questionários, entrevistas e avaliações entre pares. Suas pesquisas resultaram em um modelo baseado em 16 fatores primários que se combinam a seis fatores de segunda ordem, sendo instrumentalizado por meio do *Sixteen Personality Factor Questionnaire – 16PF* (SILVA; SCHLOTTFELDT; *et al.*, 2007).

Em seu estudo, Eysenck (1970), observou parâmetros biológicos dos traços, considerando os traços do temperamento, que são características relacionadas as bases biológicas obtidas através de estudos relacionais e experimentais. Neste sentido, sua pesquisa cominou no desenvolvimento do *Eysenck Personality Inventory - EPI*.

O modelo teórico dos Cinco Fatores de Personalidade – *Big Five*, é fruto de um conjunto de estudos oriundos de teorias dos traços de personalidade (FISKE, 1949; BORGATTA, 1964; ALLPORT, 1927; MCDOUGALL, 1932; ALLPORT, 1937; ALLPORT, 1961); (CATTELL, 1987); (EYSENCK, 1970). Segundo Nunes (2005), é possível afirmar que o Teoria do Cinco Grandes Fatores – *Big Five*, se desenvolveu a partir dos estudos realizados nas áreas das teorias fatoriais e das teorias dos traços de personalidade, contribuindo grandemente com a construção de sua base teórica. Com isso, as teorias fatoriais contribuíram para o desenvolvimento do aspecto instrumental e metodológico, que de forma gradual, contribuiu para a solução dos cinco fatores (SILVA; SCHLOTTFELDT; *et al.*, 2007).

De acordo Brumatti e Camacho (2020), foram criados diversos instrumentos para captar as diferenças de personalidade. O instrumento mais abrangente é o *NEO Personality Inventory, Revised (NEO-PI-R)*, que foi criado por Costa e McCrae (1992) e possui 240 itens que permitem uma diferenciação de cada dimensão do Big Five. Deste modo, foram criados instrumentos mais enxutos, como o *Big Five Inventory – 44 BFI*, que é uma versão resumida, e contém 44 itens, que será utilizada para contribuir com a realização deste estudo.

Segundo Nunes (2005), mesmo com o modelo dos Cinco Fatores se desenvolvendo a luz das metodologias empiristas, ele tem se mostrado capaz de explicar os resultados obtidos nos testes criados a partir de diversos modelos teóricos de personalidade. A teoria dos Cinco Fatores – *Big Five*, é um dos modelos relacionados a teoria do traço, com maior aceitação no meio científico e a sua utilização é validada através de estudos nacionais (FARINA; LOPES; ARGIMON, 2016; SILVA e NAKANO, 2011; TOMAZ; ZANINI; FARIA, 2013).

De acordo com Silva, *et al.* (2007), a utilização do modelo dos Cinco Grande Fatores – *Big Five* se justifica, pois se mostra mais abrangente e conciso, pois ele descreve a personalidade do indivíduo em termos de grandes dimensões, cada uma reunindo uma variedade de traços psicológicos. McCrae e Costa (2021) consideram a sua utilização, pois o modelo possibilita criar pontuações que contribuem para a compreensão implícita dos traços e sua relação com os possíveis resultados. Já para Andrade (2008) a sua utilização se justifica, pois, a sua instrumentalização permite uma avaliação flexível dos cinco grandes fatores quando não há uma necessidade de medir individualmente os indivíduos. E finalmente, de acordo com Brumatti e Camacho (2020), a análise dos traços de personalidade através da lente desse modelo teórico, possibilita o caráter preditivo das tendências do indivíduo através de suas características psicológicas.

2.2.1 Teoria dos Cinco Fatores – *Big Five*

A teoria dos Cinco Fatores, pode ter sua universalidade e aplicabilidade em vários contextos e suas características comuns são agrupadas de maneira eficiente, tendo como pressuposto que pessoas possuem predisposições a se comportarem de formas específicas (FARINA; LOPES; ARGIMON, 2016). Segundo Brumatti e Camacho (2020), o *Big Five* não tem a intenção de limitar a personalidade a esses cinco fatores, e sim de ajudar a comunidade parametrizar as características individuais do indivíduo para eventuais estudos.

De acordo com Coutinho (2012), a teoria dos cinco fatores, tem base em uma abordagem lexical que propõem que as diferenças na personalidade estão codificadas na linguagem e tem como base cinco fatores de personalidade: Extroversão (avalia o nível de energia, a sensação de bem estar, a habilidade nas relações interpessoais e a necessidade de atenção e o grau de interação social); Agradabilidade (avalia a necessidade da pessoa ser agradável e ter harmonia em suas relações), Conscienciosidade (avalia o nível de concentração do indivíduo, descreve o controle de impulsos e se a pessoa está disposta a cumprir regras, padrões e normas); Neuroticismo (avalia a instabilidade emocional da personalidade do indivíduo) e Abertura à Experiência (avalia a complexidade do indivíduo e a percepção que a pessoa tem da própria capacidade) (PACHECO; CAMPARA; JUNIOR, 2018).

O fator extroversão está relacionado em como as pessoas interagem entre si (D'AMICO; MONTEIRO, 2012). O indivíduo considerado extrovertido tem características como atividade (alto nível de energia), disposição, otimismo e afeição. Já introvertidos evitam a companhia de outras pessoas, são inibidos e sérios. Não são tímidos, já que podem ser habilidosos socialmente (SILVA *et al.*, 2007).

Quanto ao fator amabilidade ou comumente chamado de agradabilidade ou sociabilidade, são características desse traço a confiança, modéstia e o altruísmo. Indivíduos com altas pontuações nesse traço, são simpáticos, cooperativos, afetuosos e amáveis. A frieza e a indelicadeza indicam pontuações baixas nesse traço (ANDRADE, 2008).

Segundo Cunha *et al.*, (2019), a conscienciosidade ou consciência, caracteriza indivíduos com predisposição para alcançar objetivos. Indivíduos portadores desse traço são organizados, responsáveis, competentes e obedientes e procuram realizar suas tarefas da melhor maneira possível. Indivíduos com pontuações baixas nesse traço podem ser relaxados, preguiçosos, sem ambição, podendo facilmente ser desencorajados a cumprir uma tarefa (SILVA *et al.*, 2007).

O fator neuroticismo é associado às características emocionais das pessoas. Ele está relacionado ao ajustamento e equilíbrio emocional do indivíduo, e representa as diferenças individuais que ocorrem quando pessoas experimentam fatores emocionais relacionados ao desconforto psíquico (D'AMICO; MONTEIRO, 2012). De acordo com Cunha *et al.* (2019) indivíduos com alto neuroticismo naturalmente são egoístas e egocêntricos, buscam a superioridade em suas ações e gostam de serem bajulados.

Abertura à experiência, representa indivíduos reflexivos, curiosos e abertos a novas experiências (CUNHA *et al.* 2019). O indivíduo com alta pontuação nesse traço, tem interesse em experiências em uma ampla variedade de áreas. É flexível, pensador, imaginativo, versátil, curioso e tem fortes interesses culturais (SILVA *et al.* 2007). Por outro lado, indivíduos com baixa pontuação constantemente são superficiais, comuns ou simples (ANDRADE, 2008).

Conforme D'Amico e Monteiro (2012), existe conformidade no entendimento de que a teoria dos Cinco Grandes Fatores pode ser aplicada para descrever os aspectos mais expressivos da personalidade, e, desta forma, esse modelo tem sido utilizado em pesquisas com variados perfis e grupos diferentes, incluindo os líderes.

Andrade (2008), considera que os *Big Five*, são tendências básicas que possuem uma base biológica, e tais tendências são disposições para agir e sentir de determinadas formas diante de situações ao qual o indivíduo é exposto e não influenciadas diretamente pelo ambiente. O autor sugere uma evolução relacionada a personalidade, e que os traços funcionam mais como expressões da biologia humana do que como resultado de experiências da vida.

2.2.2 Traços de personalidade e a mudança do Sistema de Controle Gerencial

A estrutura da Teoria do Cinco Grandes Fatores – *Big Five*, não determina que exista apenas cinco diferentes traços de personalidade, mas vale ressaltar, que são dimensões

amplamente distintas e representativas que incluem diferentes características (SILVA; NAKANO, 2011). Para Pacheco, Campara e Junior (2018), é possível observar como o indivíduo reage e se comporta diante de situações contingenciais a maneira que vai se relacionar com os outros e observar o mundo, concluindo que estas peculiaridades são inerentes de cada indivíduo.

Silva e Nakano, (2011), afirmam que os traços de personalidade podem ser usados para resumir, prever e explicar as ações dos indivíduos. Segundo Brumatti e Camacho (2020), nesse contexto, o que permite ligar a personalidade do gestor a mudança do Sistema de Controle Gerencial é que a análise da personalidade do indivíduo é capaz de identificar possíveis ações e reações diante de alguns eventos devido ao seu modo comportamental.

De acordo com Brumatti (2019), é possível verificar a influência dos traços de personalidade sobre o uso do Sistema de Controle Gerencial, dando evidência ao traço de Conscienciosidade. Pois no estudo realizado, as descrições desse traço se alinharam muito bem ao âmbito organizacional, o que se assemelha a um uso do Sistema e Controle Gerencial que se orienta por metas e objetivos pré-estabelecidos.

Segundo Kienzler (2017), é possível identificar a influência da intuição e dos sentimentos viscerais, como a percepção de risco, experiência e moral, sugerindo que os gestores e suas características individuais tem um impacto claro sobre a mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Tena-Chollet *et al.* (2016), evidencia que diferenças individuais influenciam a capacidade gerencial, comportamento e decisões. Nesse contexto, Kienzler (2017) afirma que a Teoria dos Cinco Fatores – *Big Five* é particularmente apropriada para análise do indivíduo por três razões: Possui um conjunto completo de características de personalidade, a sua estrutura acomoda a maioria dos traços de personalidade e os seus cinco fatores estão associados a diferenças individuais no processamento de informações.

De acordo com Marcelino (2019), a simples implementação de um Sistema de Controle Gerencial - SCG não proporciona um desempenho efetivo, pois no meio do processo existem pessoas. Dessa forma, o entendimento de como os traços de personalidade influenciam no desenho e uso do SCG é de suma importância para as organizações.

Segundo Luthans e Youssef (2014), é necessário compreender em que medida os recursos psicológicos e os fatores individuais criam valores para as organizações. Em seu estudo, Marcelino (2019) conclui que o desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial – SCG, está positivamente associado ao capital psicológico e que o estado mental do indivíduo está relacionado com seu comprometimento com a organização.

No mesmo sentido, Lounsbury, Hutchens e Loveland (2005) concluíram em seu estudo, que pelo menos um traço de personalidade está positivamente relacionado com a tomada de decisão. Para Pacheco Campara e Junior (2018), cada indivíduo possui características e especificidades próprias e particulares, não se comportando de maneira padronizada quando se trata de decisões financeiras.

Conforme Tomaz, Zanini e Faria (2013), a teoria dos Cinco Fatores é baseada em variações de comportamento e possui escalas mais utilizadas e esclarecedoras do que outras. Para estimar e prever como o indivíduo vai utilizar um Sistema de Controle Gerencial – SCG, se faz necessário considerar fatores pessoais, sociais, ambientais, e possíveis determinantes que influenciarão em seu comportamento.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Por meio de revisão de literatura realizada com ênfase no arcabouço teórico, estudos de incerteza ambiental e traços de personalidade em relação ao desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial foram encontrados de forma isolada. Alguns destes estudos inclusive serviram como base para o desenvolvimento do presente estudo (BRUMATTI, 2019; BEUREN; FIORENTIN, 2014); CUNHA; SILVA; *et al.*, 2019; MARCELINO, 2019). Considerando o recorte temporal, a seleção dos repositórios, as palavras chaves e outras situações, é possível que muitos outros estudos de impacto relacionados ao tema, foram ou estão sendo desenvolvidos.

Jacomossi e Silva (2016) em seu estudo, avaliaram a complexidade de uma análise de fatores contingenciais. Diante disto, os autores propuseram um aprimoramento dividindo a incerteza em três categorias distintas e cada uma com sua respectiva característica: incertezas de estado, efeito e resposta. Dentro desse entendimento, os autores indicaram que a influência da incerteza ambiental na tomada de decisão durante a permanência da organização em um ambiente de incerteza está relacionada a falta de visão sobre as opções de ações e medidas a serem tomadas para a readaptação a esse ambiente, e isso pode ser agravado pela incapacidade do gestor de prever as prováveis consequências de tomada de decisão.

Ainda de acordo com estudo de Jacomossi e Silva (2016), os autores concluem que mesmo que os gestores afirmem que não dispõem totalmente de informações necessárias para tomada de decisão, o uso do Sistema de Controle Gerencial deve auxiliar na formulação da atribuição da probabilidade e previsões na tentativa de prever cenários de incertezas futuras e auxiliar nas tomadas de decisão.

Em estudo realizado por Mendes, *et al.* (2016), os autores buscaram identificar fatores associados ao desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial - (SCG), analisando paradigmas predominantes da contabilidade gerencial. De acordo com os autores, a mudança do ambiente da organização quando originada por fatores contingenciais, provoca diferenças e incertezas no modelo de gestão da organização, distanciando a prática da teoria na contabilidade gerencial, distanciamento esse motivado por um conjunto de técnicas contábeis generalistas, baseadas na racionalidade.

Mendes, *et al.* (2016), compreenderam que cada organização poderá adotar uma estrutura diferente para seu SCG, e considerando o contexto ambiental em que a empresa está inserida, ela deverá adotar um conjunto de práticas prioritárias em relação ao SCG. Dentro desse contexto, os autores buscaram em seu estudo identificar fatores associados ao desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial – (SCG).

Para Mendes, *et al.* (2016), os resultados encontrados em sua pesquisa direcionam para o entendimento de que as organizações quando inseridas em ambiente de incerteza podem realizar adaptações importantes em seus SCG. O estudo não foi suficiente para apresentar resultados diferentes usando o ambiente que a organização está inserida como uma possível variável moderadora.

Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), demonstraram que variáveis contingenciais influenciam o desempenho e utilização dos Sistemas de Controle Gerencial. Os autores realizaram um estudo quantitativo que envolveu uma amostra de 126 líderes, com cargos de diretores, gerentes e supervisores e outras com função de poder nas empresas pesquisadas.

Para Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), o Controle gerencial deve ser entendido como um processo de conduzir as organizações em sua busca por padrões viáveis de atividade em lugares que necessitem de mudança. Ainda segundo os autores, as organizações são sistemas abertos que cautelosamente precisam se adaptar as circunstâncias externas para atender as necessidades internas.

De acordo Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), os Sistemas de Controles Gerenciais são modificativos e necessitam de diferentes variáveis como, perfil dos líderes, cultura, e características da população, criando a necessidade de um SCG atrelados a variáveis contingenciais. Segundo os autores, vários fatores podem influenciar os Sistemas de Controles Gerenciais, como o ambiente e o perfil dos indivíduos, essas variáveis são praticamente o alicerce que possibilita a organização estipular suas metas e a forma de trabalho. Os autores mostram que a variação ambiental é a causa necessária para a mudança ambiental, e as previsões sobre a adaptação das organizações ao ambiente não podem ser feitas sem o conhecimento

necessário, a compreensão das condições e características ambientais ao qual a organização está inserida. Ao finalizarem o estudo, os autores citam como fator limitador a importância dos fatores humanos, principalmente a forma que os gestores tomam decisões e recomendam a análise do perfil dos gestores que de alguma forma, possam interferir na escolha e utilização dos Sistemas Gerenciais.

Nesses termos, os autores discorreram sobre a relação da incerteza ambiental e o SCG. Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), expressam a importância de considerar os fatores humanos e a forma que os gestores tomam suas decisões. Diante desse contexto, observa-se a oportunidade da exploração de novos estudos utilizando características pessoais, tendo os traços de personalidade como possível fator de influência no desenho e uso do SCG.

No estudo de D'amico e Monteiro (2012), os autores tiveram como objetivo a identificação de características de personalidade de gestores participantes da amostra, relacionando-os com sua qualidade de vida. Os autores destacam que a personalidade é mais importante e decisiva do que necessariamente o conhecimento adquirido.

D'amico e Monteiro (2012), observaram que os índices de estresse gerenciais mais elevados foram nos gestores do Egito e do Brasil. Também verificaram, que os índices mais baixos de estresse foram encontrados na Suécia e na Alemanha Ocidental. Diante disso, os autores destacam que a qualidade de vida dos gestores com elevados níveis de estresse fica prejudicada, pois as queixas referidas neste grupo, foram referentes à irritabilidade anormal diante de pequenos desafios e provocações, ou mesmo ocorrência de um comportamento agressivo sem ter sido desafiado ou provocado. Segundo os autores, os gestores se sentem sempre como se estivessem com uma “pedra na mão” e com um “pé um atrás”. No que se refere aos traços de personalidade, os autores observaram que quatro, dos Cinco Grandes Fatores estão associados à qualidade de vida dos gestores e consequentemente afetando o processo decisório.

Ainda de acordo com D'amico e Monteiro (2012), os traços Neuroticismo e a Extroversão foram os fatores que mais se mostraram associados a diferentes dimensões de qualidade de vida abordadas neste estudo. Para eles, as evidências recentes indicam que doenças afetivas e psicológicas estão associadas ao prejuízo na qualidade de vida, e sujeitos acometidos por elas apresentam qualidade de vida inferior à população em geral. Dependendo do escore dos traços de personalidade, quadros de doenças afetivas e psicológicas proporcionam um prejuízo a personalidade do indivíduo, afetando o funcionamento social, limitando áreas como a familiar e profissional, no trabalho, nas relações interpessoais, no estado de saúde e na tomada de decisão.

Pacheco, Campara e Junior (2018), em sua pesquisa sobre o endividamento, consideraram variáveis como os traços de personalidade. Segundo os autores, explorar as dimensões da personalidade tem facilitado a compreensão de padrões de comportamento, decisões e resultados no âmbito social e econômico. Para realizar a coleta dos dados, os autores utilizaram o *Big Five Inventory* que permitiu identificar os traços de personalidade dos participantes.

O questionário foi enviado para o e-mail de 5.266 servidores por meio de formulário desenvolvido no Survey Monkey. Após a análise do perfil dos participantes, os autores observaram que os servidores possuíam principalmente, os traços de personalidade “conscientização” e “abertura à experiência”, contendo conhecimentos em conceitos básicos de finanças. Também foi pouca atitude favorável ao endividamento. Dentro desse contexto, é possível observar que a avaliação dos traços de personalidade pode ser um fator importante para a organização, pois possibilita verificar se tais traços afetam o desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial.

Este estudo se diferencia dos estudos anteriores, pois se propõe avaliar os traços de personalidade de forma conjunta, permitindo analisar a sua influência no desenho e uso do SCG, e também, avaliar como a incerteza ambiental influencia no desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial dentro do atual contexto pandêmico. Esse cenário é de extrema importância, pois essa crise não afetou somente o ambiente onde a empresa está inserida, mas também as pessoas que compõem as organizações.

Diante dos estudos apresentados, observa-se que a temática sobre a influência da incerteza ambiental, dos traços de personalidade sobre o Sistema de Controle Gerencial se intensificou nas últimas décadas. Para Guerreiro, Pereira e Rezende (2006), a aplicação de instrumentos gerenciais ocorreu devido à existência de fatores ambientais propícios, e com isso, aspectos como a tomada de decisão, fatores contingenciais e características da personalidade, passaram a ser abordados com maior frequência, buscando explicar as ações comportamentais dos gestores e suas implicações para as organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. O capítulo de se divide em sete seções, iniciando no delineamento da pesquisa, seguido pela composição da população da amostra. Após isso, apresenta-se as hipóteses, o constructo da pesquisa e o design experimental, finalizando com instrumento de coleta e os procedimentos de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com o propósito, este trabalho será classificado como uma pesquisa experimental, pois é um método de pesquisa quantitativa adequado para verificar a relação de dependência entre causas, variáveis dependentes, independentes e efeitos (SHADISH; COOK; CAMPBELL, 2002). O experimento tem como aspecto particular a possibilidade de intervenção do pesquisador possibilitando verificar mudanças comportamentais decorrentes dessa intervenção (AGUIAR, 2017).

O ambiente de pesquisa se caracteriza como experimental de laboratório, em que os participantes serão inseridos em um cenário que deverão como gestores, tomar decisões diante de fatores contingenciais. De acordo com Aguiar (2017), esse tipo de experimento procura criar situações nas condições exatas pretendidas em que algumas variáveis são manipuladas e outras são controladas. Podendo observar e mensurar os efeitos da manipulação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes dentro de um contexto em que o efeito de fatores estranhos pode ser minimizado.

A natureza quantitativa da pesquisa é adequada pois o estudo busca investigar a influência entre fenômenos, pois tem como objetivo identificar as relações entre a incerteza ambiental, os traços de personalidade e a mudança no Sistema de Controle Gerencial. Segundo Richards (2015), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

3.2 PARTICIPANTES DO EXPERIMENTO

Dado que o objetivo da pesquisa é investigar se a incerteza ambiental e os traços de personalidade influenciam na mudança no Sistema de Controle Gerencial, os participantes dessa pesquisa estão delimitados aos gestores de múltiplas áreas.

A amostra da presente pesquisa foi composta por acessibilidade, amostragem por disponibilidade. De acordo com Cozby, (2003), essa amostragem é utilizada de forma comum

em experimentos. A pesquisa buscou alcançar gestores que possuem perfis profissionais ativos na rede social LinkedIn® e discentes do último ano dos cursos de Ciências Contábeis e Administração atuantes na área.

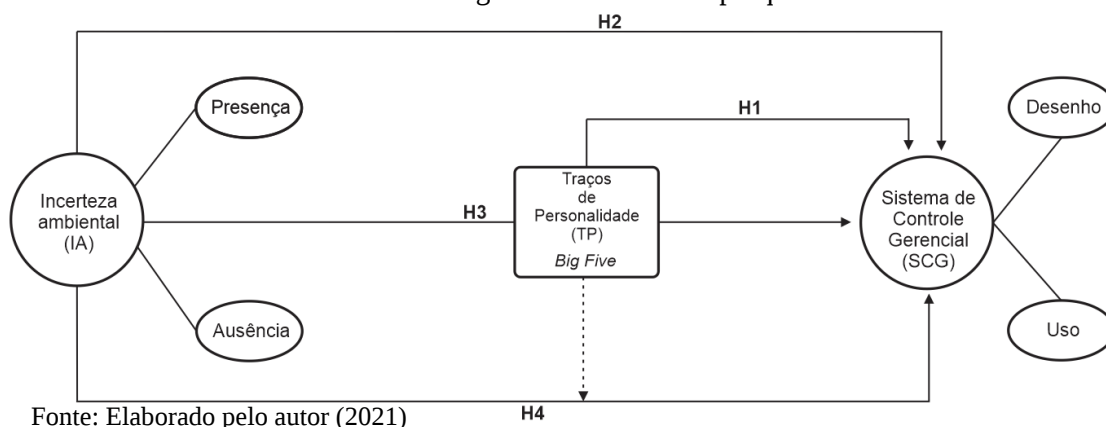
A configuração do experimento está composta por uma fatorial de 2x1, o que exige a criação de 2 grupos para o tratamento experimental. Dessa forma, a amostra prevista foi de pelo menos 100 participantes distribuídos aleatoriamente por grupo, ou seja, no mínimo 200 participantes. A literatura recomenda pelo menos 30 participantes por grupo (COZBY, 2003). A pesquisa foi aplicada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética, conforme Parecer 5.199.374. O experimento foi operacionalizado de janeiro a julho de 2022, sendo que a amostra final foi composta por 209 participantes atuantes nas áreas de gestão /contabilidade.

Os participantes foram convidados inicialmente através de grupos específicos para profissionais na rede social LinkedIn® (com vínculo de “gerente administrativo / contábil” e “administrador / contador”) e diretamente em seus perfis, onde receberam o link de acesso ao instrumento elaborado por meio da ferramenta Qualtrics®, que atende o requisito de aleatoriedade do experimento para acesso aos cenários para tomada de decisão. Nesse caso, foram validadas as respostas de 141 participantes. Também foram utilizados instrumentos impressos para coleta presencial em sala de aula com discentes do último ano dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de uma instituição de ensino, com 68 respostas validadas, cujos participantes já atuavam na área. Ressalta-se nesse caso que os tratamentos experimentais foram iguais para todos os participantes, seguindo o roteiro / protocolo experimental pré-estabelecido, inclusive garantindo a validade interna e aleatoriedade na distribuição dos participantes nos grupos.

3.3 DESENHO E HIPÓTESES DA PESQUISA

O modelo teórico, apresentado na Figura 1, está fundamentado com base em três dimensões e quatro hipóteses.

Figura 1 - Desenho da pesquisa



3.3.1 A incerteza ambiental e a mudança do Sistema de Controle Gerencial.

A incerteza ambiental está relacionada com a percepção administrativa geral dos negócios. No contexto ambiental, quando gestores tem dúvidas sobre a condução e viabilidade da organização diante de fatores contingenciais, como a mudança no comportamento social, medidas governamentais ou de órgãos reguladores e cenários de pandemia, provavelmente há percepção de incerteza neste ambiente (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

De acordo com Silva *et al.* (2014), para maximizar seus desempenhos, as organizações necessitam buscar o equilíbrio entre as necessidades internas e a adaptação aos fatores ambientais externos. A teoria contingencial evidencia que a maximização do desempenho vai depender da constante adaptação das organizações ao ambiente ao qual está inserida no momento.

O Sistema de Controle Gerencial deve fornecer informações que possibilitem os gestores a tomar decisões sólidas e manter com responsabilidade a organização alinhada com as necessidades ambientais (SILVA; GONÇALVES, 2008). Nesse contexto, a segunda hipótese de pesquisa foi elaborada da seguinte forma:

H₁: A presença de incerteza ambiental influencia na mudança do sistema de controle gerencial.

3.3.2 Os traços de personalidade e o Sistema de Controle Gerencial

O Sistema de Controle Gerencial é necessário para evitar que a organização seja prejudicada por erros humanos, impossibilitando que decisões pessoais afetem de alguma forma o planejamento da empresa. De acordo com Marcelino (2019), o Sistema de Controle Gerencial abrange tanto aspectos técnicos quanto humanos da organização.

De acordo com Gardelin; Rossetto e Verdinelli (2013), a organização deve buscar por um padrão de comportamento estratégico relativamente estável, que permita um bom alinhamento com os fatores ambientais percebidos pela organização.

Segundo Pacheco; Campara e Junior (2018), a teoria dos traços de personalidade tem o objetivo identificar como as pessoas se comportam em diferentes contextos contingenciais, ainda segundo os autores, a personalidade é um conjunto de traços caracterizados por tendências duradouras que resultam em diferentes formas de comportamentos em diferentes situações.

Observa-se a possibilidade de uma análise do comportamento dos gestores por meio da lente da Teoria do Cinco Fatores – *Big Five*, favorecendo a predição de quais são as tendências comportamentais do indivíduo através dos seus traços comportamentais, quando exposto a determinado contexto ambiental (BRUMATTI, 2019). Ao considerar que os traços de

personalidade podem de alguma forma influenciar na mudança do Sistema de Controle Gerencial, surge a seguinte hipótese:

H₂: Os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

3.3.3 A incerteza ambiental, os traços de personalidade e o Sistema de Controle Gerencial

Constantes transformações ambientais relacionadas a mudanças na economia, pandemias e intervenções governamentais podem afetar o ambiente em que a organização está inserida. De acordo Brumatti (2019), em um ambiente de incerteza a empresa pode encontrar dificuldades para romper certos obstáculos, sendo necessário possuir instrumentos de controle que auxiliem em seu planejamento.

Nesse processo, em que a organização tem que responder aos fatores contingenciais que afetam seu ambiente, existem pessoas. Marcelino (2019) afirma que, são as pessoas que fazem as coisas acontecerem na organização, pois quando começam a trabalhar em uma organização, elas já possuem capital psicológico acumulado em outras experiências. Entretanto, com sua permanência na organização, ela pode ser moldada de acordo com o ambiente que a organização está inserida.

De acordo com Gardelin; Rossetto e Verdinelli (2011), nas organizações, as pessoas buscam oportunidades quando expostas a fatores contingenciais, novas informações e situações, procurando formas para superar os obstáculos. Organizações expostas a fatores contingenciais que podem afetar seu ambiente necessitam de um nível maior de interação entre diversos níveis hierárquicos, buscando auxiliar seus gestores a identificar novas oportunidades, revisando seus Sistema de Controle Gerencial continuamente (MENDES, 2017).

As evidências de que a influência de fatores individuais, como a incerteza ambiental e os traços de personalidade podem afetar conjuntamente o ambiente da organização, gera a oportunidade para explorar o efeito conjunto dessas variáveis na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Dessa forma, surge a hipótese de que:

H₃: A incerteza ambiental e os traços de personalidade, conjuntamente, influenciam na mudança do sistema de controle gerencial.

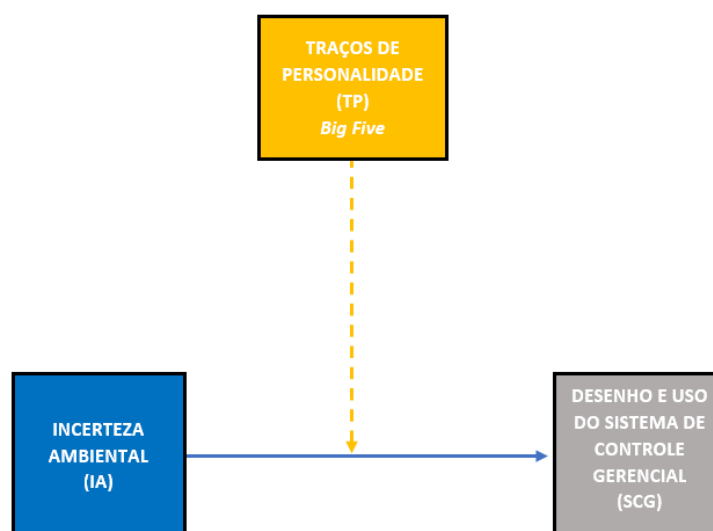
3.3.4 Efeito moderador – Traços de personalidade

A Teoria do Cinco Fatores – *Big Five*, vem sendo utilizada para descrever as dimensões humanas de forma consistente, e com isso possibilitar replicar seu entendimento. De acordo com (PACHECO; CAMPARA; JUNIOR, 2018), partindo dessa abordagem teórica, é possível observar a reação de uma pessoa quando confrontada por fatores contingenciais a forma de como se relaciona com as pessoas e a maneira de enxergar o mundo, sendo essas peculiaridades inerentes de cada indivíduo. Tomaz; Zanini e Faria (2013), descrevem os cinco traços de personalidade, como, neuroticismo, extroversão, abertura, amabilidade e conscienciosidade.

De acordo com estudo realizado por Kienzler (2017), os traços de personalidade dos gestores estão relacionados com gestão de custos, pois, segundo o autor, conscienciosidade e a abertura estão positivamente relacionados com a preferência de preços relacionados ao valor, e os gestores com traços amabilidade, preferem preços informados pela concorrência, enquanto que os gestores com traços abertura e amabilidade estão positivamente relacionados à preferência de preços relacionados aos custos.

Considerando que os gestores frequentemente são expostos a diferentes cenários com diversos fatores contingenciais, e que o ambiente e a natureza da incerteza ambiental podem afetar a maneira que eles irão reagir e enfrentar tal condição, pressupõe que os traços de personalidade moderem a influência da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial, conforme indicado na Figura 2. Esse efeito moderador pode ser intensificado ou atenuado de acordo com o nível do traço de personalidade dos participantes da pesquisa.

Figura 2 - Efeito moderador dos traços de personalidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Diante do exposto, foi elaborada a seguinte hipótese:

H₄: A incerteza ambiental moderada pelos traços de personalidade influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Este tópico tem como finalidade apresentar o constructo da pesquisa, com o propósito de indicar as variáveis que servirão de apoio para alcançar os objetivos propostos, aceitando ou refutando as hipóteses. De acordo com Martins e Theófilo (2016), a partir de um marco teórico, o constructo tem como propósito explicar em proposições particulares mensuráveis as variáveis utilizadas no estudo.

No Quadro 2, é apresentado o constructo deste estudo de acordo com o objetivo da pesquisa, onde estão sendo considerados as dimensões e os procedimentos para a análise de cada objetivo específico. Para o Fator Ambiental, foi escolhida a variável Incerteza Ambiental (Pressão Externa), manipulada em duas condições: com ausência de incerteza ambiental e com presença de incerteza ambiental. Segundo Almeida, Garcia e Freire (2020) a Teoria da Contingência enfatiza como fatores contingentes (cultura, tamanho, ambiente, tarefas, tecnologia e métodos) afetam o funcionamento das organizações. Mudanças que podem afetar o ambiente da organização devem ser monitoradas para garantir a utilização correta do Sistema de Controle Gerencial.

Quadro 2 - Constructo da Pesquisa

Dimensões	Variáveis	Subvariáveis	Métrica	Autores
Fator Ambiental	Incerteza Ambiental (Pressão Externa)	-	Ausência de Incerteza Ambiental; Presença de Incerteza Ambiental.	Ambrozini (2017); Sell, Beuren e Lavarda (2020); Almeida, Garcia e Freire (2020)
Fator Pessoal	Traços de Personalidade	Abertura (A)	Afirmativas 09, 11, 13, 24, 25, 33, 35, 39, 43, 44.	Andrade (2008); Brumatti (2019); (Coutinho (2011); Gomes e Golino (2012);
		Consciência (C)	Afirmativas 04, 06, 17, 19, 20, 22, 31, 32, 38.	
		Extroversão (E)	Afirmativas 01, 05, 12, 16, 26, 29, 37, 42.	
		Sociabilidade (S)	Afirmativas, 02, 03, 08, 15, 18, 27, 28, 30, 40.	
		Neuroticismo (N)	Afirmativas 07, 10, 14, 21, 23, 34, 36, 41.	

Mudança no Sistema de Controle Gerencial	Desenho do Sistema de Controle Gerencial	Características das Informações	Apoio da mudança– Escala (-5: definitivamente não fazer a mudança... 5: definitivamente fazer a mudança)	Mendes (2017); Beuren e Fiorentin (2014); Chenhall e Chapman (2006); Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011).
		Medidas de Desempenho		
		Sistemas de Recompensas		
	Uso do Sistema de Controle Gerencial	Uso Diagnóstico / Interativo	Apoio da mudança– Escala (-5: definitivamente não fazer a mudança... 5: definitivamente fazer a mudança)	Silva, Scarpin, et al. (2014); Marcelino (2019); Martins (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os autores Sell, Beuren e Lavarda (2020), destacam que fatores contingenciais compreendem o ambiente interno e externo da organização, e que a presença ou não desses fatores podem interferir na organização. Nesse contexto, diante do referencial teórico, existe a possibilidade de que fatores contingenciais possam influenciar na mudança do Sistema de Controle Gerencial - (SCG).

Para a dimensão Fator Pessoal, foi escolhido a variável independente Traços de Personalidade que será mensurada por meio do nível do traço de personalidade de cada participante. O termo “personalidade” pode conduzir ao entendimento que são padrões de comportamento, típicos de um indivíduo, e que os traços de personalidade podem divergirem entre os indivíduos (BRUMATTI, 2019). De acordo com Silva e Nakano (2011), o modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade é considerado uma teoria que explica a capacidade preditiva da personalidade humana e suas relações com a conduta.

Para mensurar o nível dos traços de personalidade, será utilizado a Teoria do Cinco Fatores – *Big Five* (SILVA *et al.* 2007). Os cinco fatores serão utilizados como subvariáveis relacionadas a variável Traço de Personalidade. Esses fatores são, Abertura (A), Consciência (C), Extroversão (E), Sociabilidade (S) e Neuroticismo (N).

De acordo com Brumatti (2019), o *Big Five* não tem a intenção de limitar a personalidade a esses cinco fatores, mas formar um quadro que possibilite a parametrização de eventuais estudos que facilitem a caracterização de cada indivíduo. Segundo Pacheco, Campara e Junior (2018), os fatores de personalidade descrevem características fundamentais das pessoas, sendo que cada indivíduo apresenta uma combinação dos cinco traços da personalidade de forma distinta, podendo haver algum traço que sobressai, mas isso não significa que os demais não estejam presentes.

Dentro desse entendimento, a análise e a mensuração dos traços serão conduzidas em conjunto, para que se evidencie os indicadores, possibilitando explicar de forma clara, se o score maior ou menor do conjunto dos traços pode influenciar no desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial – SCG.

Para a dimensão mudança no Sistema de Controle Gerencial, serão utilizadas duas variáveis: a primeira será o Desenho do Sistema de Controle Gerencial e a segunda, o Uso do Sistema de Controle Gerencial. Referente ao Desenho do Sistema de Controle Gerencial, considera-se que as pressões ambientais influenciadas por fatores contingenciais forçam constantemente as organizações a ajustarem suas estratégias (MENDES, 2017).

De acordo Brumatti (2019), as organizações utilizam diversos Sistemas de Controle Gerenciais, buscando realizar seus objetivos. Para que a organização alcance um desempenho satisfatório é necessário a combinação entre o ambiente, estrutura e sistemas internos, incluindo nesse último os SCG.

Segundo Mendes (2017), a estratégia influencia diretamente no desenho do SCG, mas a ênfase, está em analisar as características do SCG a partir de uma estratégia definida que pouco tem, sem verificar os ajustes do SCG quando a estratégia da empresa sofre modificações por fatores contingenciais que afetam o ambiente.

Para Dent (1990), sistemas de controle são importantes para avaliar características e propriedades separadamente da relação entre uma empresa e seu ambiente, e que mudanças no ambiente geram implicações no SCG. O Sistema de Controle Gerencial é integrante do ambiente organizacional, portanto, o ambiente exercerá alguma influência sobre ele (MARCELINO, 2019). O Sistema de Controle Gerencial é composto por rotinas e procedimentos formais baseados nas informações que os gestores utilizam para manter ou alterar o curso dos objetivos organizacionais (SIMONS, 1995).

De acordo com Brumatti e Camacho (2020), o uso do SCG contém algumas etapas para o seu uso: análise do ambiente externo e identificação das restrições. O controle dos diagnósticos serve para motivar, monitorar e recompensar conquistas de metas, enquanto o uso dos sistemas apoia o surgimento de novas ideias e estratégias (SIMONS, 1995).

3.5 DESENHO EXPERIMENTAL

A pesquisa experimental é um método de pesquisa quantitativa que possibilita verificar a relação de dependência entre causas, ou variáveis independentes, e efeitos, ou variáveis

dependentes. Um forte aspecto do experimento é que o pesquisador pode intervir para verificar as mudanças comportamentais resultantes dessa intervenção (AGUIAR, 2017).

Dentre as vantagens do experimento, está a possibilidade isolar e controlar os efeitos de influências limitadoras e que possam enviesar as observações, ao ponto que se possa atribuir as mudanças nas variáveis dependente ao propósito experimento. O experimento possibilita o emprego do rigor nas fontes de invalidade, o que pode ser difícil conseguir por meio de outros métodos. E por último, a possibilidade de replicar com diversos grupos de indivíduos, em diferentes contextos e formas de mensurar as variáveis dependentes e independentes (BABBIE, 2010).

Os experimentos podem ser classificados em natural, de campo e de laboratório. Neste estudo, o experimento é classificado como de laboratório. Em experimentos de laboratório, cenários são criados de acordo com os objetivos do experimento, simulando ou vivenciando a realidade profissional. Nesse contexto, existe a possibilidade de manipular algumas variáveis independentes e controlar outras (AGUIAR, 2017); HARRISON, 2005).

Quanto ao *design* experimental, para garantir qualidade em seu resultado o pesquisador precisou selecionar as variáveis relevantes, determinar o nível de tratamento, controlar o ambiente experimental; escolher justificar o projeto experimental; selecionar e designar os participantes, realizar o teste piloto, revisar e testar; e por fim, analisar os dados (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Aguiar (2017), apresenta duas formas de *design* experimental: intersujeitos (*Between-participants*) e intrasujeitos (*Within-participants*). O design adotado para realização do presente estudo será o intersujeitos, devido a necessidade de formar grupos distintos para fins de comparar os fatores que caracterizam as variáveis independentes.

O *design* intersujeitos é utilizado quando o objetivo do experimento é entender diferenças comportamentais em diferentes grupos de participantes (SMITH, 2003). Nesse sentido, cada grupo experimental é exposto a apenas uma condição experimental (um nível da variável independente). Esse *design* requer maior número de participantes e à randomização dos participantes diante das condições experimentais (AGUIAR, 2017). De acordo com Kantowitz e Elmes (2014), a vantagem do *design* intersujeitos é a possibilidade de não haver interferências entre os tratamentos.

Após a definição dos procedimentos iniciais, no Quadro 3 é apresentado a configuração operacional dos tratamentos que foram aplicados ao grupo experimental.

Quadro 3 - Aplicação dos tratamentos aos cenários experimentais

Configuração dos cenários experimentais		
Composição Fatorial dos Grupos: 2 x 1		
Cenário 1 AIA TP		Cenário 2 PIA TP
Tratamento		
INCERTEZA AMBIENTAL (IA)	Variável manipulada	Ausência de Incerteza Ambiental = AIA Presença de Incerteza Ambiental = PIA
Traços de Personalidade (TP)	Variável mensurada	Nível dos Traços de Personalidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme apresentado no Quadro 3, a composição fatorial será dois por um (2 X 1), manipulando a incerteza ambiental (ausente e presente) e mensurando os traços de personalidade (nível). Neste sentido existirão dois grupos possíveis:

Grupo 1 – Com Ausência de Incerteza Ambiental; Nível dos Traços de Personalidade;

Grupo 2 – Com Presença de Incerteza Ambiental; Nível dos Traços de Personalidade.

No desenvolvimento do experimento, ameaças internas e externas precisam ser identificadas e medidas precisam ser aplicadas para serem controladas. De acordo com Richardson (2012), a validade interna é um requisito parcial para o sucesso do experimento. Para isto, deve-se considerar como as variáveis estranhas foram controladas pelo pesquisador. Se essas variáveis não forem controladas no desenvolvimento do experimento, não tem como saber se as mudanças observadas no grupo experimental são devidas ao tratamento experimental ou a influências de variáveis estranhas.

Nesse contexto, os procedimentos adotados para identificar e minimizar as ameaças a validade interna do experimento foram: Maturação, História, Mortalidade dos Sujeitos, Instrumentação, Seleção, Regressão Estatística, Imitação de Tratamentos e Desmoralização Ressentida (SMITH, 2003).

No Quadro 4, as ameaças e as medidas de controle que foram tomadas, estão caracterizadas.

Quadro 4 - Ameaças a Validade Interna do Experimento

Ameaças	Características	Medidas para controle
Maturação	Mudança comportamento com o passar do tempo	O instrumento foi respondido em uma única oportunidade e teve a duração máxima de 15 minutos.
História	Evento não planejado durante o período de tratamento	Quanto ao experimento foi aplicado em um período máximo de 4 meses, com referência ao participante o instrumento será de curta duração.
Teste	Risco de repetição testagem	Ao participante foi apresentado de forma randomizada apenas um instrumento, que foi respondido apenas uma vez. Após a confirmação da resposta não foi permitido retornar para correção ou reavaliação do enunciado.
Mortalidade dos Sujeitos	Perda de sujeitos em função do tempo ou complexidade dos cenários	O instrumento foi de curta duração e o participante teve que respondê-lo apenas uma vez.
Instrumentação	Risco de perda calibragem do modelo	Foram utilizados dois instrumentos para todos os participantes, os 2 grupos receberam as mesmas instruções e condições padronizadas durante o tratamento experimental.
Seleção	Risco de grandes diferenças de sujeitos selecionados	O instrumento foi distribuído de forma randomizada pela plataforma online ou presencial, e o tratamento experimental foi aplicado a todos os participantes por grupos e quantidades iguais /similares, seguindo o protocolo de pesquisa e garantindo a validade interna.
Regressão Estatística	Consequência da escolha de indivíduos com base nos respectivos resultados extremos.	Os participantes foram selecionados de forma randomizada e automática.
Imitação de tratamentos	Risco de os participantes conversarem entre si e terem o mesmo comportamento	Os instrumentos foram randomizados e respondidos de forma individual, sem contato entre os mesmos.
Desmoralização Ressentida	Risco de sujeitos sentirem-se preteridos em um dos grupos	Na aplicação do instrumento, o participante não terá acesso a outros participantes durante o tratamento experimental.

Fonte: Adaptado de Smith (2003).

De acordo com Richardson (2012), em um experimento o ideal é que a pesquisa inclua um plano adequado tanto na validade interna, quanto na externa. Os fatores de validade interna não são suficientes para deixar claro se o tratamento experimental elaborado ou os fatores estranhos são a fonte das diferenças a serem observadas (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Ameaças a validade externa surgem quando o pesquisador faz inferências incorretas dos dados da amostra para outras pessoas, locais e situações passadas ou futuras, contaminando os grupos do experimento com a generalização para outros grupos raciais ou sociais que não estão sendo estudados (CRESWELL, 2010). O Quadro 5 apresenta as características de cada ameaça, bem como as medidas de controle.

Quadro 5 - Ameaças a Validade Externa

Ameaças	Características	Medidas para controle
Validade Populacional	Considerando a validade populacional, as características dos participantes não podem ser diferentes do descrito na população do presente estudo.	A generalização dos resultados se estendeu para o contexto do presente estudo.
Validade Ecológica	Considerando as características do experimento, os dados colhidos não podem ser generalizados em outras configurações experimentais. Experimento não retratar a realidade	Foi utilizado apenas uma configuração experimental, com instrumentos padronizados e com situações simuladas de contexto real das organizações.
Validade Temporal	Dada a limitação temporal do experimento, os achados da pesquisa podem não ser generalizáveis por meio do tempo	O tratamento experimental foi limitado a um único período temporal.

Fonte: Adaptado de Creswell (2010).

Após o delineamento do desenho experimental da pesquisa, da identificação das possíveis ameaças à validade interna e externa do experimento e os procedimentos adotados para atenuar seus potenciais efeitos, é detalhado a estrutura do instrumento de coleta de dados que foi aplicado junto aos gestores.

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realização do presente estudo foram utilizados dois instrumentos que serviram para coletar os dados e foram considerados a fonte primária. Para isso, os participantes foram divididos em dois grupos experimentais, e para cada grupo experimental foi apresentado um cenário experimental distribuído de forma randomizada.

O primeiro grupo experimental recebeu um enunciado onde foi contextualizada uma empresa fictícia inserida em um **cenário com ausência de incerteza ambiental** – APÊNDICE B – Bloco I e II. O segundo grupo experimental também recebeu um enunciado, mas este contextualizando uma empresa fictícia inserida em um **cenário com presença de incerteza ambiental** – APÊNDICE C – Bloco I e II.

Após isso, os grupos experimentais receberam um instrumento com 16 assertivas onde o objetivo foi de registrar a tomada de decisão do participante em relação a cada uma das propostas de ajuste no desenho e no uso do Sistema de Controle Gerencial - Bloco III (MENDES, 2017). O participante do experimento precisou indicar para cada assertiva o nível de apoio no ajuste do desenho e do uso do Sistema de Controle Gerencial, em escala de que varia de -5 a +5, sendo que quanto mais próximo de -5 indica definitivamente não fazer a mudança/ajuste e quanto mais próximo de +5, indica definitivamente fazer a mudança/ajuste. O indicador “0” indica incerteza. Com base nas 16 tomadas de decisões, considerando a média,

foi formado um indicador para a Mudança do SCG e de forma complementar um indicador para o Desenho do SCG e para o Uso do SCG.

O segundo instrumento foi apresentado para identificar o score dos traços de personalidade dos participantes (Bloco IV). Para isso foi utilizado o inventário do *Big Five* – BFI 44, composto por 44 questões fechadas, que permitiram identificar a predominância dos traços, (Indicadores: Abertura (A): Afirmativas 09, 11, 13, 24, 25, 33, 35, 39, 43, 44; Consciência (C): Afirmativas 04, 06, 17, 19, 20, 22, 31, 32, 38; Extroversão (E): Afirmativas 01, 05, 12, 16, 26, 29, 37, 42; Sociabilidade (S): Afirmativas, 02, 03, 08, 15, 18, 27, 28, 30, 40; Neuroticismo (N): Afirmativas 07, 10, 14, 21, 23, 34, 36, 41 (BRUMATTI, 2019). Os traços de personalidade foram mensurados através do cálculo das médias dos escores padronizados dos participantes em cada escala administrada em função do grupo experimental, e para a separação em dois grupos, de traços mais alto e de traços mais baixo, foi calculado a mediana.

Para coleta dos dados demográficos dos participantes foi utilizado um questionário pós-experimento (Bloco V). De acordo com Silva (2018), em situações em que existam dilemas éticos, o perfil demográfico, a personalidade, atributos individuais como a experiência do indivíduo e seus objetivos pessoais são elementos influentes para a triagem de alternativas que refletem um comportamento decisório anormal ou antiético, o que torna pertinente utilizar essa ferramenta.

Para validação do instrumento a ser utilizado, inicialmente foi realizado um pré-teste com dois docentes, com o objetivo de avaliar e verificar a coerência dos enunciados e questões apresentadas através do instrumento. Em um segundo momento foi realizado o segundo pré-teste com instrumento previamente avaliado e validado pelos docentes, com acadêmicos de administração e contabilidade que estavam cursando ou já cursaram contabilidade gerencial ou controladoria. O objetivo do segundo pré-teste foi de avaliar a plataforma / instrumento a ser utilizada para distribuir o instrumento, coletar possíveis contribuições e avaliar se os respondentes tiveram dificuldades ao responder.

Antes da realização do experimento, o instrumento foi submetido para avaliação ao Comitê de Ética (CEP), por meio da “Plataforma Brasil”. Após o aceite do CEP, foi dado início a operacionalização do experimento com profissionais de Contabilidade e Administração que exercem funções de gestão em suas organizações e discentes do último ano do curso de Ciências Contábeis e Administração atuantes na área.

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva, o Teste “t”, a “Análise de Variância” (ANOVA) em conjunto com o teste Post-hoc Tukey e a Regressão Linear Múltipla.

Com o objetivo de testar as hipóteses teóricas H₁: A presença de incerteza ambiental influencia na mudança do sistema de controle gerencial e H₂: Os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial, foi definido o Test t. Neste estudo o Test t foi utilizado para comparar duas amostras independentes. De acordo Maroco (2018), o Teste “t” é um teste de hipótese que utiliza conceitos estatísticos que possibilitam rejeição ou não de uma hipótese nula quando a estatística de teste (t) segue uma distribuição t de *Student*. O Teste t pode comparar uma amostra com uma população; comparar duas amostras pareadas (mesmos sujeitos em dois momentos distintos) e duas amostras independentes.

Para testar a H₃: A incerteza ambiental e os traços de personalidade, conjuntamente, influenciam na mudança do sistema de controle gerencial, foi utilizada técnica estatística de Variância – ANOVA com Testes Post-Hoc Tukey. Segundo Maroco (2018), a ANOVA permite analisar se as médias de duas ou mais populações são iguais, permitindo analisar a importância de um ou mais fatores comparando as médias das variáveis encontradas em respostas de diferentes níveis dos fatores.

Com o objetivo de testar a H₄: A incerteza ambiental, moderado pelos traços de personalidade, influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial, foi definido a Regressão Linear Múltipla, também conhecida como Método dos Mínimos Quadrados (MMQ). A Regressão Linear Múltipla é uma metodologia que permite prever valores de uma ou mais variáveis de resposta considerando um conjunto de variáveis explicativas (FÁVERO *et al.*, 2009). De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a Regressão Linear Múltipla permite estimar os coeficientes de regressão e com isso prever e compreender como a variável definida como moderadora afeta as características da relação com as variáveis dependentes e independentes. testar a hipótese H₄ foi utilizado a equação:

$$MSCG = \beta_0 + \beta_1 IA + \beta_2 TP + \beta_3 IA * TP + \varepsilon_i$$

Em que:

MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial;

IA = Incerteza Ambiental, tendo o tratamento experimental: com presença da incerteza ambiental e ausência da incerteza ambiental;

TP = Traços de personalidade, mensurados pelo Nível mais Alto e mais baixo de traço de personalidade

IA*TP = Variável de moderação entre o Incerteza Ambiental e Traços de Personalidade

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa, ela está dividida em três tópicos que consistem na Análise Descritiva. Inicialmente Serão apresentados na análise descritiva: dos dados demográficos dos respondentes juntamente com a análise descritiva dos traços de personalidade, e da Mudança no Sistema de Controle Gerencial. E por fim, são apresentadas discussões sobre os resultados da aplicação do experimento.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Serão apresentados na análise descritiva: os dados demográficos dos respondentes juntamente com a análise descritiva dos traços de personalidade, e da Mudança no Sistema de Controle Gerencial, coletados durante o estudo.

A Tabela 1 demonstra o alcance da pesquisa e a composição da amostra final dos participantes do experimento.

Tabela 1 – Participação global no experimento

Descrição	Quantidade	%
Não respondeu	42	13,46
Respondeu parcialmente	61	19,55
Respondeu completamente	209	66,99
Tiveram acesso ao instrumento	312	100

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 1, dos 312 participantes que acessaram o instrumento através do link distribuído on-line ou por formulários impressos para coleta presencial, 208 (66,99%) responderam completamente as questões do instrumento, 61 (19,55%) responderam parcialmente e 42 (13,46%) não responderam nenhuma das questões apresentadas no instrumento.

A partir da amostra final, na Tabela 2, são demonstradas as características dos respondentes que possibilitam uma melhor compreensão da população deste estudo. Nesse contexto, no que se refere a característica “Gênero”, é possível observar um pequeno predomínio de indivíduos do sexo masculino. A participação desses indivíduos representou 51,67% (108) da amostra, em relação ao sexo feminino 48,33% (101). Em pesquisas realizadas por Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) e Cepêda e Monteiro (2020), também foi possível observar percentuais semelhantes aos encontrados neste estudo, com predomínio de homens. De acordo com o estudo realizado por Proni e Proni (2017), há uma proporção maior de homens em cargos de liderança, principalmente nas diretorias e conselhos de administração.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes

Características	Descrição	Frequência	%
Gênero	Masculino	108	51,67
	Feminino	101	48,33
Idade (em anos)	Até 25 anos	76	36,36
	de 26 a 35 anos	81	38,76
	de 36 a 45 anos	37	17,70
	de 46 a 55 anos	15	7,18
Área do curso	Administração	62	29,67
	Ciências Contábeis	123	58,85
	Economia	20	9,57
	Outra	4	1,91
Grau/Nível do Curso	Técnico	0	-
	Graduação	150	71,8
	Especialização	57	27,3
	Mestrado, Doutorado	2	1,0
Função atual na empresa	Coordenador(a) / Supervisor(a)	98	46,89
	Gerente	54	25,84
	Diretor(a)	36	17,22
	Presidente	21	10,05
Tempo atual na função	Até 5 anos	113	54,0
	de 5 a 10 anos	53	25,4
	de 10 a 20 anos	30	14,4
	Acima de 20 anos	13	6,2
Estado de atuação	Mato Grosso do Sul	125	59,81
	São Paulo	57	27,27
	Rio de Janeiro	22	10,53
	Santa Catarina	2	0,96
	Rio Grande do Norte	1	0,48
	Rio Grande do Sul	2	0,96

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando a característica “Idade” dos participantes, a maior frequência ocorreu entre 26 e 35 anos com 38,8% (81), seguida de 25 anos com 36,4% (76). Pessoas de meia idade foram divididas em duas faixas etárias: de 36 a 45 anos com 17,7% (37) e de 46 a 55 anos com 7,2% (15).

Com relação a característica “Área do Curso”, foi observado que 58,9% (123) dos respondentes são graduados ou cursam Ciências Contábeis, 29,7% (62) Administração, 9,6% (20) Economia, e 1,9% (4) pertencem a outras áreas.

Quanto a característica “Grau/Nível” do curso, revela-se que nenhum dos respondentes se enquadram como do nível Técnico (0); 71,8% (150) dos respondentes são graduados; 27,3% (57) especialistas em alguma área, e apenas 1% (2) possuem Mestrado ou Doutorado.

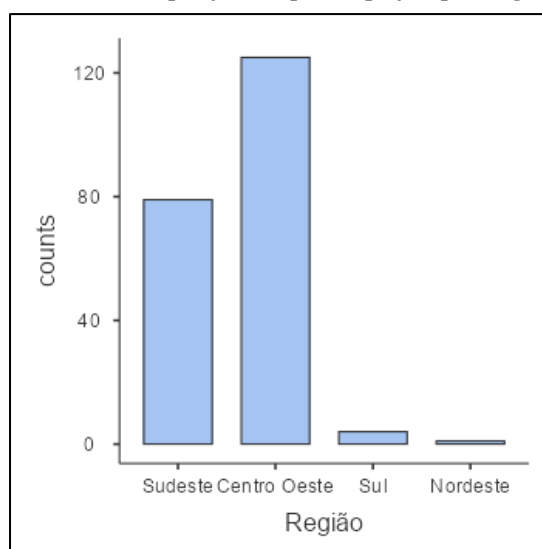
Sobre a característica “Função”, 46,89% (98) dos respondentes atuam como Coordenadores(as) / Supervisores(as); 25,84% (54) são Gerentes; 17,22% (36) Diretor(a), e 10,05% (21) Presidente na organização onde trabalha.

Quanto a característica “Tempo atual na função”, a maioria dos respondentes atuam até 5 anos em uma organização sendo 54,1% (113); 25,4% (53) de 5 a 10 anos; 14,4% (30) entre 10 e 20 anos, e 6,2% (13) estão a mais de 20 anos em uma organização.

No que tange a característica “Estado de atuação”, 59,81% (125) dos respondentes atuam no estado de Mato Grosso do Sul; 27,27% (57) no estado de São Paulo; 10,53% (22) no Rio de Janeiro; 0,96% (2) em Santa Catarina; 0,48% (1) no Rio Grande do Norte, e 0,96% (2) no Rio Grande do Sul. Classificando os estados por suas respectivas regiões, a região Centro-Oeste representou 59,8% (125) dos respondentes; a região Sudeste com 37,8% (79); a região Sul com 1,9% (4) e a região Nordeste com apenas 0,5%, (1) respondente.

O Gráfico 1 apresenta a proporção de participação dos respondentes de acordo com sua região de atuação.

Gráfico 1 – Proporção de participação por regiões.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando a interação entre as características “Faixa etária” e “Função”, os resultados demonstram que os profissionais com faixa etária entre 26 a 35 anos tem uma parcela maior em cargos de gestão, como demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3 - Interação entre as características “Faixa etária” e “Função”

Faixa etária	Função			
	Gerente	Presidente	Diretor(a)	Coordenador(a) / Supervisor(a)
Até 25 anos	11	5	3	57
de 26 a 35 anos	26	9	13	33
de 36 a 45 anos	15	1	13	8
de 46 a 55 anos	2	6	7	0

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 3, considerando a menor ocupação de cargos no geral, o destaque é para a faixa etária de 46 a 55 anos com apenas 15 respondentes. No quesito idade individual dos respondentes, a média é de 30 anos, tendo como idade mínima de 20 e máxima de 55 anos.

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva das características “Idade” e “Gênero”.

Tabela 4 - Interação entre as características “Idade” e “Gênero”

Características		Frequência	%	Min.	Máx.	Média	Mediana	Desvio Padrão (σ)
Idade	Masculino	108	51,67	20	55	30,9	29	9,04
	Feminino	101	48,33	20	52	30	29	7,80
	Total	209	100	20	55	30,421	29	8,45

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 4, considerando a interação entre as características “Idade” e “Gênero,” a idade mínima para os homens foi de 20 e a máxima de 55 anos, com média de 30,9 anos. Para as mulheres, a idade mínima foi de 20 anos e máxima de 52, com média 30 anos.

Considerando as características “Grau/Nível do Curso” e Gênero, verifica-se na Tabela 5 que 74,1% (80) dos respondentes do gênero Masculino possuem graduação, em relação as participantes do sexo feminino, com 69,3% (70). Considerando o nível Especialização, são observados o maior percentual de mulheres com 29,7% (30), em relação aos participantes do sexo masculino 25% (27). Quanto ao nível de Mestrado e Doutorado os percentuais são similares.

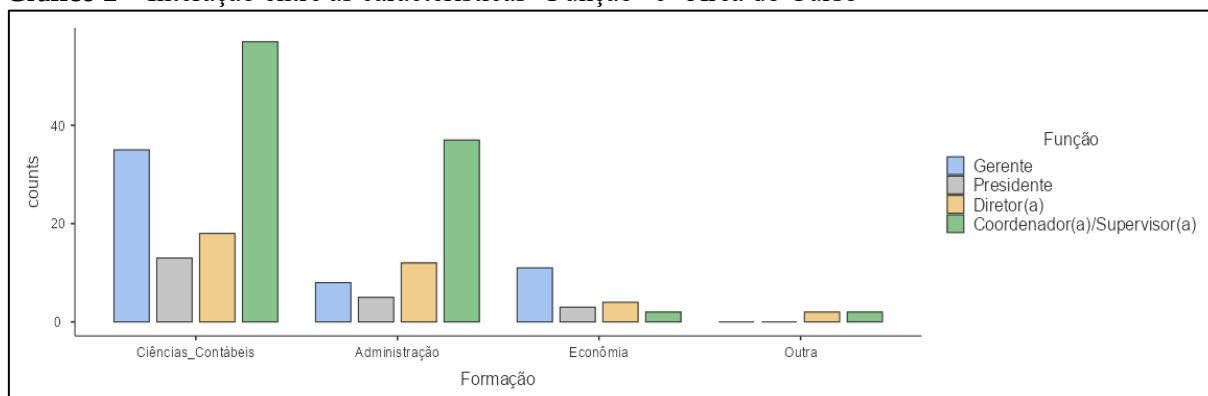
Tabela 5 - Interação entre as características “Grau/Nível do Curso” e “Gênero” – Tabela de Contingência

Gênero	Grau/Nível do Curso			Total
	Graduação	Especialização	Mestrado/Doutorado	
Masculino	80 - 74,1 %	27 - 25,0 %	1 - 0,9 %	108
Feminino	70 - 69,3 %	30 - 29,7 %	1 - 1,0 %	101
Total	150 - 71,8 %	57 - 27,3 %	2 - 1,0%	209

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No Gráfico 2 é possível observar que os respondentes que possuem graduação em Ciências Contábeis ocupam mais cargos de gestão, estando de acordo com os achados de Assunção, Melo e Paiva (2018).

Gráfico 2 – Interação entre as características “Função” e “Área do Curso”



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando as características “Função” e “Área do Curso”, é possível observar no Gráfico 2, que dentro da amostra, a maioria dos cargos de gestão são ocupados por participantes da área de Ciências Contábeis, seguidos por participantes da área de Administração e Economia. Em estudo realizado por Assunção, Melo e Paiva (2018), os autores afirmam que a controladoria que é normativamente regulamentada pela profissão contábil, aumentou a eficiência e eficácia das organizações. Mas no entendimento dos mesmos autores, a controladoria na prática, tem ultrapassado os limites da contabilidade, adentrando nos limites da administração, atuando com funções privativas desta formação.

Com relação a participação feminina nos cargos de gestão, e considerando as características “Função” e “Gênero”, é possível observar na Tabela 6, que as mulheres têm ocupado cargos de gestão de forma igualitária ao sexo masculino.

Tabela 6 - Interação entre as características “Função” e “Gênero”

Função	Gênero	
	Masculino	Feminino
Presidente	11	10
Diretor(a)	22	14
Gerente	22	32
Coordenador(a)/Supervisor(a)	53	45

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com Miltersteiner, *et al.* (2020), mesmo que os cargos de gestão ou direção em sua maioria são ocupados por homens, comprovadamente nos tempos atuais, as mulheres são maioria nos cursos superiores. Considerando os cargos de alta gestão como o de Presidente, apresentado na Tabela 6, pode-se identificar uma paridade na ocupação desse cargo, onde exige melhor qualificação, sendo então observado onze (11) homens e dez (10) mulheres.

Quanto as características “Função” e “Tempo atual na função”, demonstrado na Tabela 7, observa-se que 81,6% (80) dos respondentes que ocupam os cargos Coordenador(a)/Supervisor(a) atuam na função em há 5 anos; 48,1% (26) dos respondentes

atuam como Gerentes entre 5 e 10 anos; 50% (18) dos diretores estão em função entre 10 e 20 anos, e 61,9% (13) dos que se declararam Presidentes estão na profissão a menos tempo, até 5 anos.

Tabela 7 - Interação entre as características “Função” e “Tempo atual na função” – Tabela de Contingência

Atuação	Tempo atual na função				Total
	Até 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 20 anos	Acima de 20 anos	
Coordenador(a)/Supervisor(a)	80 – 81,6 %	16 – 16,3 %	2 – 2,0 %	0	98
Gerente	17 – 31,5 %	26 – 48,1 %	9 – 16,7 %	2 – 3,7 %	54
Diretor(a)	3 – 8,3 %	10 – 27,8%	18 – 50 %	5 – 13,9 %	36
Presidente	13 – 61,9 %	1 – 4,8 %	1 – 4,8 %	6 – 28,6 %	21
Total	113 – 54,1 %	53 – 25,4 %	30 – 14,4%	13 – 6,2 %	209

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando a dimensão “Fator Pessoal” e a variável “Traços de Personalidade”, a Tabela 8 apresenta os resultados da análise descritiva. Na Tabela 8 é possível observar que ao considerar a média e a mediana, a subvariável AB (Abertura) é a que possui maior índice na amostra, com 4,10 e 4,10, seguida pela subvariável EX (Extroversão) que apresentou média e mediana de 3,01 e 3,12. Esses resultados são similares aos de Brumatti e Camacho (2020), onde a Abertura a Experiência - AB foi predominante em todas as dimensões da análise, de acordo com os autores, pessoas com alto nível de traço de Abertura a Experiência - AB tendem a se interessar por novidades e são propensas a se arriscar mais, buscando novas experiências, com mente aberta, seguida pela Extroversão - EX, que de acordo com Besutti e Angonese (2017), pessoas com alto nível desse traço tendem a ser sociáveis, falantes, otimistas, afetuosas e ativas.

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis Traços de Personalidade.

Descrição	AB	CO	EX	AM	NE	TP
Máximo	5,1	3,9	3,8	3,9	3,9	3,60
Mínimo	3,0	1,9	1,5	1,8	1,5	2,56
Desvio Padrão (σ)	0,41	0,41	0,39	0,43	0,36	0,22
Média	4,10	2,80	3,0	2,61	2,74	3,06
Mediana	4,10	2,77	3,15	2,66	2,75	3,06

Legenda: AB = Abertura; CO = Conscienciosidade; EX = Extroversão; AM = Amabilidade; NE = Neuroticismo; TP = Traços de Personalidade.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Com relação as subvariáveis CO, AM e NE, é possível observar que elas apresentam níveis mais baixos na amostra. Expressando de forma mais nítida, a subvariável AB obteve Máxima de 5,1 foi a que mais impactou na variável Traços de Personalidade com o índice de 3,60, demonstrado que a maioria dos respondentes tem esse traço com Score predominante.

Para a análise descritiva do Sistema de Controle Gerencial, foi considerado a Mudança no Sistema de Controle Gerencial (MSCG) como um todo, bem como as dimensões de Desenho do Sistema de Controle Gerencial (DSCG) e o Uso do Sistema de Controle Gerencial (USCG), sendo essas duas últimas, de forma complementar. Em uma escala que varia de -5 a +5, onde quanto mais próximo de -5 indica um maior apoio para não fazer o ajuste/mudança no SCG, e quanto mais próximo de +5, maior tende a ser o apoio para fazer o ajuste/mudança no SCG. Os resultados apresentados na Tabela 9 mostram uma indicação para realizar a mudança, com médias e medianas positivas e próximas.

Tabela 9 - Estatística descritiva da dimensão da Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Descrição	MSCG	DSCG	USCG
Máximo	4,93	4,92	5,00
Mínimo	-4,87	-4,84	-5,00
Desvio Padrão (σ)	2,52	2,49	2,82
Média	1,75	1,70	1,97
Mediana	2,25	2,30	2,66

Legenda: MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial; DSCG = Desenho do Sistema de Controle Gerencial; USCG = Uso do Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 9, o resultado da média e mediana para a avaliação da Mudança no Sistema de Controle Gerencial (MSCG) foi de 1,75 e 2,25, respectivamente. Considerando a dimensão DSCG que apresentou média e mediana com índices de 1,70 e 2,30, percebe-se que os cenários e características das informações tendem a exercer uma menor influência no sistema de controle gerencial. Considerando a dimensão USCG que apresentou média e mediana com índices de 1,97 e 2,66, é possível observar que os cenários e características das informações tendem a exercer uma boa influência no sistema de controle gerencial.

4.2 INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL E DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NA MUDANÇA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Nesta seção, apresenta-se a análise individual e conjunta dos fatores Incerteza Ambiental, Traços de Personalidade e Mudança no Sistema de Controle Gerencial, com o intuito de alcançar os objetivos específicos.

4.2.1 Efeito individual dos fatores incerteza ambiental e traços de personalidade na mudança do sistema de controle gerencial

Aqui foi relacionado a mudança no Sistema de Controle Gerencial com a presença da incerteza ambiental e os traços de personalidade de forma isolada, para análise das hipóteses propostas H1 e H2.

Para avaliar a normalidade da variável dependente, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS). Conforme Marôco (2018), em estudos com amostras acima de 50 observações, deve-se optar pelo uso do teste Kolmogorov-Smirnov (KS) para verificar a normalidade da variável dependente, como o que está sendo investigado neste estudo.

No teste Kolmogorov-Smirnov, o *p-value* (Sig.) nas três dimensões de análise da variável dependente (MSCG, USCG, DSCG) apresentaram índices inferiores a 0,05 (0,00/0,00; 0,00/0,00; 0,00/0,00), que apontou a não normalidade dos dados. Entretanto, para Hair *et al.* (2009), os valores que se enquadram na faixa entre -1 e +1 indica que existe normalidade na distribuição dos dados, e com isso, são considerados simétricos. Após verificação da assimetria que apresentou índices dentro do tolerável (-1,296/-1,314 para MSCG, -1,195/-1,266 para DSCG e -1,480/-1,112 para USCG), é possível considerar que os dados em análise apresentaram distribuição normal. Como o “n” da amostra do estudo é maior que 30, ainda que a distribuição da dimensão não tenha aderido à normalidade, essa condição possibilita o uso de testes paramétricos (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Na sequência, buscou-se avaliar se a incerteza ambiental poderia influenciar nas variáveis estudadas, conforme disposto na Tabela 10. Para avaliar a normalidade da variável dependente, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS). No teste KS, o *p-value* (Sig.), nas três dimensões de análise da variável dependente (MSCG, USCG, DSCG), apresentaram índices inferiores a 0,05 (0,01/0,00; 0,00/0,00; 0,00/0,00), que apontou a não normalidade dos dados. Entretanto, para Hair *et al.* (2009), valores que se enquadram na faixa entre -1 e +1 indica que existe normalidade na distribuição dos dados e com isso são considerados simétricos. Após verificação da assimetria que apresentou índices dentro do tolerável (-0,975/-1,365 para MSCG, -0,930/-1,264 para DSCG e -0,955/-1,366 para USCG), é possível considerar que os dados em análise apresentam distribuição normal.

De acordo com o Painel 2 da Tabela 10, o Teste de Levene que apresentou o *p-value* = 0,00 (menor que 0,05), revela que as variâncias não são homogêneas e por tanto, a estatística de teste a utilizar para o Teste t-Student é que não assume variâncias iguais. No teste *t*, o *p-value* = 0,00 (menor que 0,05), rejeita-se a H_0 , o que permite afirmar que a Presença de Incerteza Ambiental e Ausência de Incerteza Ambiental, apresentado na Tabela 10, são significativamente diferentes.

Tabela 10 - Estatística de Grupo – Incerteza Ambiental e Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Painel 1 - Estatística de Grupo										
Variável	Incerteza Ambiental		N	Média	Desvio Padrão (σ)	Erro Padrão				
MSCG	Ausência de Incerteza Ambiental		105	1,10	2,83	0,27				
	Presença de Incerteza Ambiental		104	2,40	1,97	0,19				
DSCG	Ausência de Incerteza Ambiental		105	1,06	2,78	0,27				
	Presença de Incerteza Ambiental		104	2,34	1,98	0,19				
USCG	Ausência de Incerteza Ambiental		105	1,28	3,21	0,31				
	Presença de Incerteza Ambiental		104	2,67	2,17	0,21				
Painel 2 - Análise de Diferença entre os Grupos										
Variável	Incerteza Ambiental	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2-ailed)	Diferença Média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
MSCG	VIA	14,24	0,00	-3,84	207	0,00	-1,29	0,33	-1,96	-0,63
	VINA	-	-	-3,85	185,73	0,00	-1,29	0,33	-1,96	-0,63
DSCG	VIA	12,31	0,00	-3,81	207	0,00	-1,27	0,33	-1,93	-0,61
	VINA	-	-	-3,82	188,32	0,00	-1,27	0,33	-1,93	-0,61
USCG	VIA	16,51	0,00	-3,65	207	0,00	-1,38	0,38	-2,13	-0,63
	VINA	-	-	-3,65	182,90	0,00	-1,38	0,37	-2,13	-0,63

Legenda: VIA = Variâncias iguais assumidas; VINA = Variâncias iguais não assumidas; MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial; DSCG = Desenho do Sistema de Controle Gerencial; USCG = Uso do Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando os resultados apresentados, é possível afirmar que a presença da incerteza ambiental influencia na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, conforme estudos anteriores (BEUREN e FIORENTIN, 2014; SILVA *et al.*, 2014; NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021). De acordo com os resultados apresentados, não é possível rejeitar a hipótese H_1 , onde a presença de incerteza ambiental influencia na Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Com base nos resultados, é possível afirmar que as incertezas ambientais influenciam na mudança do sistema de Controle Gerencial, pois as organizações necessitam ser estrategicamente reorganizadas e ajustadas às novas contingências, fato que contribuiu para o desempenho organizacional e para a sobrevivência da empresa (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020; SILVA *et al.*, 2014). Segundo Nascimento, Prado e Cunha (2021), diante da imprevisibilidade de uma incerteza ambiental como a da pandemia da COVID-19, os gestores tiveram que se adequar à nova realidade, buscando novas alternativas para continuar operando, de forma adaptada ao novo contexto ambiental e às novas formas de consumo e necessidades dos consumidores.

Na Tabela 11 são apresentados o Teste *t* para verificar se os resultados dos tratamentos experimentais nos grupos apresentavam diferenças significativas.

No Pannel 1 da Tabela 11, é apresentado a análise estatística dos grupos. Observando a Mudança no Sistema de Controle Gerencial, no que se refere a influência dos Traços de Personalidade, e avaliando nesse quesito os níveis altos e baixos de traços de personalidade, foi utilizado a mediana 3,06 para formar os dois grupos. O primeiro grupo, com “Nível mais baixo de traço de personalidade”, obteve média de 1,98, demonstrando uma maior influência na Mudança no Sistema de Controle Gerencial, em relação ao segundo grupo com “Nível mais alto de traço de personalidade”, onde obteve média de 1,53, o que sugere uma menor influência na Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Tabela 11 - Estatística de Grupo - Traços de Personalidade e Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Painel 1 - Estatística de Grupo					
Variável	Traços de Personalidade	N	Média	Desvio Padrão (σ)	Erro Padrão
MSCG	Nível mais baixo de traço de personalidade	101	1,98	2,65	0,26
	Nível mais alto de traço de personalidade	108	1,53	2,37	0,22
DSCG	Nível mais baixo de traço de personalidade	101	1,91	2,63	0,26
	Nível mais alto de traço de personalidade	108	1,50	2,36	0,22
USCG	Nível mais baixo de traço de personalidade	101	2,27	2,91	0,29
	Nível mais alto de traço de personalidade	108	1,69	2,72	0,26

Painel 2 - Análise de Diferença entre os Grupos										
Variável	Traços de Personalidade	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferença Média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
MSCG	VIA	0,80	0,37	1,26	207	0,20	0,44	0,34	-0,24	1,12
	VINA	-	-	1,26	200,65	0,20	0,44	0,34	-0,24	1,13
DSCG	VIA	0,96	0,32	1,18	207	0,23	0,40	0,34	-0,27	1,08
	VINA	-	-	1,17	200,73	0,24	0,40	0,34	-0,27	1,09
USCG	VIA	0,00	0,98	1,49	207	0,13	0,58	0,39	-0,18	1,35
	VINA	-	-	1,49	203,36	0,13	0,58	0,39	-0,18	1,35

Legenda: VIA = Variâncias iguais assumidas; VINA = Variâncias iguais não assumidas; MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial; DSCG = Desenho do Sistema de Controle Gerencial; USCG = Uso do Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Para dar suporte aos resultados, o Pannel 2 da Tabela 11, apresenta o teste *t* das amostras independentes. De acordo com o Pannel 2, no Teste de Levene, o *p-value* = 0,37 (maior do que

0,05) sustenta que as variâncias são homogêneas, e com isso a estatística do teste a ser utilizada no test t-Student é a que assume variâncias iguais. No teste t o p -value = 0,20 (maior do que 0,05) demonstra não ser possível rejeitar a H_0 , o que permite afirmar que os níveis “mais alto e mais baixo de traço de personalidade” apresentados no Painel 1 da Tabela 11 não são significativamente diferentes.

Com base nos achados, não é possível afirmar que os Traços de Personalidade, quando avaliados de forma conjunta, influenciam na Mudança no Sistema de Controle Gerencial. Entretanto, ao avaliar os Traços de Personalidade individualmente e considerando o Traço de Personalidade Abertura a Experiência apresentado na Tabela 12, é possível observar uma discrepância nos resultados em comparação com a avaliação dos traços como um todo. Destaca-se que os demais traços não apresentaram influência significativa.

De acordo com a Tabela 12, foi utilizado o Teste t para analisar o Traço de Personalidade, considerando a dimensão Abertura a Experiência. O intuito foi de verificar se os resultados dos tratamentos experimentais nos grupos apresentaram diferenças significativas.

Tabela 12 - Estatística de Grupo - Traços de Personalidade Abertura a Experiência e Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Painel 1 - Estatística de Grupo										
Variável	Traços de Personalidade Abertura a Experiência			N	Média	Desvio Padrão (σ)	Erro Padrão			
MSCG	Nível mais baixo de traço de personalidade			98	2,17	1,99	0,20			
	Nível mais alto de traço de personalidade			110	1,38	2,87	0,27			
DSCG	Nível mais baixo de traço de personalidade			98	2,12	2,01	0,20			
	Nível mais alto de traço de personalidade			110	1,33	2,83	0,26			
USCG	Nível mais baixo de traço de personalidade			98	2,36	2,19	0,22			
	Nível mais alto de traço de personalidade			110	1,62	3,27	0,31			
Painel 2 - Análise de Diferença entre os Grupos										
Variável	Traços de Personalidade	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	df	Sig. (2-ailed)	Diferença Média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
MSCG	VIA	15,80	0,00	2,26	206	0,02	0,78	0,34	0,10	1,47
	VINA			2,30	194,54	0,02	0,78	0,34	0,11	1,45
DSCG	VIA	12,68	0,00	2,30	206	0,22	0,79	0,34	0,11	1,47
	VINA			2,35	196,55	0,02	0,79	0,33	0,12	1,46
USCG	VIA	20,28	0,00	1,89	206	0,05	0,74	0,39	-0,02	1,51
	VINA			1,94	191,75	0,05	0,74	0,38	-0,01	1,49

Legenda: VIA = Variâncias iguais assumidas; VINA = Variâncias iguais não assumidas; MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial DSCG = Desenho do Sistema de Controle Gerencial; USCG = Uso do Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com o Painel 1 da Tabela 12, ao considerar apenas a influência do Traço de Personalidade Abertura a Experiência na mudança do Sistema de Controle Gerencial, e avaliando nesse quesito, os níveis altos e baixos de traços de personalidade, foi utilizado a mediana 4,10 para formar os grupos. O primeiro grupo, considerado “Nível mais baixo de traço de personalidade”, obteve média de 2,17, demonstrando uma maior influência na Mudança no Sistema de Controle Gerencial, em relação ao segundo grupo, “Nível mais alto de traço de personalidade”, que obteve média de 1,38, sugerindo uma menor influência na Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Para dar suporte aos resultados, o Painel 2 da Tabela 12 apresenta o teste *t* das amostras independentes. Considerando o Teste de Levene, o *p-value* = 0,00 (menor do que 0,05) sustenta que as variâncias não são homogêneas, e com isso a estatística do teste a ser utilizada no teste *t*-Student é a que não assume variâncias iguais. Como no teste *t* o *p-value* = 0,02 (menor do que 0,05) rejeitando a H_0 , o que permite afirmar que os níveis “mais alto e mais baixo de traço de personalidade” apresentados no Painel 1, são significativamente diferentes.

Considerando os resultados encontrados, é possível afirmar que os níveis “mais alto e mais baixo de traço de personalidade” do Traço de Personalidade Abertura a Experiência, influencia na Mudança no Sistema de Controle Gerencial. Se observar isoladamente a variável “Traço de Personalidade Abertura a Experiência”, é possível afirmar que ela exerce influência na “Mudança no Sistema de Controle Gerencial”, o que confirma a H_2 , contrapondo a avaliação conjunta dos “Traços de Personalidade” que inicialmente não apresentou resultado semelhante no estudo de Brumatti e Camacho (2020).

4.2.2 Efeito conjunto dos fatores incerteza ambiental e traços de personalidade na mudança do sistema de controle

Com o objetivo de analisar se a incerteza ambiental e os traços de personalidade, conjuntamente, influenciam na mudança do sistema de controle gerencial, foi gerado uma fatorial 2 x 2, resultando em 4 grupos possíveis. Para verificação dos dados, realizou-se a Análise de Variância (ANOVA), pois ela possibilita dividir a variabilidade “Entre Grupos” e “Nos Grupos”. Quanto maior for a diferença entre as médias, maior é evidência que existe variabilidade entre grupos. Contudo, a análise não possibilita identificar qual grupo e quais médias são diferentes. Com os Testes *Post-hoc* através de comparações múltiplas é solucionar esses cenários (MAROCO, 2018).

Para análise dos grupos experimentais, são observados dois fatores, onde o primeiro é a Presença e ausência da incerteza ambiental, e o segundo, o Nível Mais Alto e o Nível Mais Baixo do Traço de Personalidade, apresentados na Tabela 13 através do teste ANOVA.

Tabela 13 - Análise de variância (ANOVA) dos fatores Presença e ausência da incerteza ambiental e Nível Mais Alto e o Nível Mais Baixo do Traço de Personalidade.

Variável Dependente: Mudança no Sistema de Controle Gerencial						
		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
MSCG	Entre Grupos	102,67	3	34,22	5,75	0,00
	Nos Grupos	1218,85	205	5,94	-	-
	Total	1321,52	208	-	-	-
DSCG	Entre Grupos	97,85	3	32,61	5,56	0,00
	Nos Grupos	1201,92	205	5,86	-	-
	Total	1299,77	208	-	-	-
USCG	Entre Grupos	125,93	3	41,97	5,59	0,00
	Nos Grupos	1537,38	205	7,49	-	-
	Total	1663,32	208	-	-	-

Legenda: MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial; DSCG = Desenho do Sistema de Controle Gerencial; USCG = Uso do Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 13, na probabilidade de erro tipo I de 5%, é possível observar que existem ao menos dois grupos em que a média da Mudança no Sistema de Controle Gerencial é significativamente diferente, pois o índice de $p = 0,00$ (Sig.) é menor do que 0,05, permitindo rejeitar a H_0 . A utilização do Anova possibilitou inferir que pelo menos duas médias são diferentes, e essa situação poderia ser resolvida por comparações múltiplas por meio do Teste *Post-hoc*. Dentre os vários testes de *Post-hoc*, optou-se pelo Test Tukey, pois esse se destaca por ser poderoso e robusto ao analisar desvios da normalidade e homogeneidade das variâncias (MAROCO, 2018), apresentado na Tabela 14.

Na Tabela 14, ao confrontar as colunas I e J, observa-se a comparação dos fatores de cada cenário com os fatores dos 3 cenários. Com isso, decidiu-se por concentrar a discussão nos cenários 2 (C2 AIA NATP) e 3 (C3 PIA NBTP), pois eles apresentam fatores conjuntos que podem ou não influenciar na Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Analisando o cenário 2 com os demais cenários, ao diferenciar as médias (Coluna I menos a J), observa-se que os participantes do cenário 2 que apresentam Nível Baixo do Traço de Personalidade e Ausência de Incerteza Ambiental (C2 AIA NATP) apresentam uma diferença média negativa na comparação com os outros 3 cenários, evidenciando uma tendência menor de influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Tabela 14 - Teste *Post-hoc*: Comparação Múltipla da Mudança no Sistema de Controle Gerencial pelo Test Tukey.

Variável Dependente: Mudança no Sistema de Controle Gerencial								
Tukey HSD	Variável	(I) Cenário	(J) Cenários	Diferença Média (I – J)	Erro padrão	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
							Inferior	Superior
	MSCG	(C1) AIA NBTP	C2 -AIA/NATP	0,00	0,47	1,00	-1,23	1,23
			C3 – PIA/NBTP	-1,66*	0,48	0,00	2,92	-0,40
			C4 – PIA/NATP	-0,91	0,49	0,24	-2,18	0,35
		(C2) AIA NATP	C1 – AIA/ NBTP	-0,00	0,47	1,00	-1,23	1,23
			C3 – PIA/NBTP	-1,66*	0,46	0,00	-2,87	-0,46
			C4 – PIA/NATP	-0,91	0,46	0,20	-2,13	0,29
		(C3) PIA NBTP	C1 – AIA/ NBTP	1,66*	0,48	0,00	0,40	2,92
			C2 – AIA/NATP	1,66*	0,46	0,00	0,46	2,87
C4 – PIA/NATP			0,74	0,47	0,40	-0,49	1,98	
(C4) PIA NATP		C1 – AIA/ NBTP	0,91	0,49	0,24	-0,35	2,18	
		C2 – AIA/NATP	0,91	0,46	0,20	-0,29	2,13	
		C3 – PIA/NBTP	-0,74	0,47	0,40	-1,98	0,49	

Legenda: AIA = Ausência de Incerteza Ambiental; PIA = Presença de Incerteza Ambiental; NATP = Nível Alto do Traço de Personalidade; NBTP = Nível Baixo do Traço de Personalidade; MSCG = Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao comparar o cenário 2 com o cenário 3, a H_3 é respondida. Na comparação do cenário 2 (C2 AIA NATP) com o cenário 3 (C3 PIA NBTP), observa-se que a diferença de média entre os dois cenários é 1,66, indicando uma tendência menor dos participantes do cenário 2 a mudar o sistema de controle gerencial. Considerando $p = 0,000$ (Sig.) (menor que 0,05), pode-se afirmar que os resultados apresentaram diferença estatisticamente significativamente. Com isso, é possível afirmar que os participantes do cenário Ausência de Incerteza Ambiental - Nível Alto do Traço de Personalidade tem menor tendência do que os participantes do cenário Presença de Incerteza Ambiental - Nível Baixo do Traço de Personalidade em ajustar / mudar o sistema de controle gerencial do contexto experimental explorado. Considerando os resultados alcançados, não foi possível rejeitar a H_3 - A incerteza ambiental e os traços de personalidade conjuntamente, influenciando na mudança do sistema de controle gerencial (JACOMOSSI e SILVA, 2016; PACHECO, CAMPARA e JUNIOR, 2018) .

De forma complementar, na análise dos cenários 1 (C1 AIA NBTP) com o 3 (C3 PIA NATP, considera-se ausência de incerteza ambiental no cenário 1 e presencial de incerteza ambiental no cenário 2. Entretanto, no nível mais baixo de traço de personalidade para ambos os grupos/cenários, os resultados se comportaram semelhantemente aos da comparação do cenário 2 com o cenário 3, com diferença de média de 1,66 e com significância estatística. No entanto, considerando as análises acima e as demais comparações entre os grupos, os achados

permitem inferir que a incerteza ambiental é está exercendo maior influência nos grupos analisados.

4.2.3 Efeito moderador dos traços de personalidade na influência da incerteza ambiental na mudança do sistema de controle gerencial

Para a avaliação da influência da incerteza ambiental moderada pelos Traços de Personalidade na mudança no Sistema de Controle Gerencial, adotou-se a Regressão Linear Múltipla, apresentada Tabela 15. Inicialmente buscou-se analisar a normalidade e a homocedasticidade dos resíduos. Após análise com o teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov, que tem como objetivo verificar a normalidade dos resíduos da amostra, o resultado indicou uma significância (sig) de 0,00, ao considerar o nível de 5%, o que evidenciou uma não normalidade na distribuição das variáveis.

Entretanto, para Hair *et al.* (2009), o valor absoluto de simetria na faixa entre -1 e +1 indica que existe normalidade na distribuição dos dados, e com isso são considerados simétricos. Após verificação da assimetria que apresentou índice de -1,13, é possível considerar que os dados em análise apresentam distribuição normal.

Por conta disso, foi aplicado o teste de homocedasticidade de Levene, que é o mais usual para esse tipo de verificação. O teste de homocedasticidade dos resíduos revelou uma significância de 0,55. Por não ser significativo, confirma-se a hipótese de que a variância dos erros é uniforme. O resultado mostra que os resíduos são homocedásticos.

A Tabela 15 apresenta o coeficiente de determinação (R^2) dos modelos de regressão. O modelo 2 de regressão, tem como objetivo analisar o efeito moderador, e tem um R^2 de 0,078, demonstrou que as variáveis independentes são responsáveis por 7,8% da variação na mudança do Sistema de Controle Gerencial. A Tabela 15 mostra que o R^2 ajustado da MSCG do modelo 2 é próximo ao R^2 , não revelando um poder alto de explicação. Na comparação do R^2 do modelo 2 com o modelo 1, observa-se que o poder explicativo pela inserção da moderação é próximo.

Na Tabela 15, observa-se que na análise de Durbin-Watson, ambos os modelos apresentam valores na faixa de 1, sugerindo a independência de resíduos, demonstrando que não há relação entre os modelos. De acordo com Maroco (2018), os resultados próximos a 2 no teste Durbin-Watson, indicam que não há problema de autocorrelação de primeira ordem entre os resíduos.

De acordo com Maroco (2018), se o teste ANOVA apresentar índice menor ou igual a 0,05, deve-se considerar que existe linearidade nos dados e que ao menos umas das variáveis explicativas é significativa para explicar o comportamento da variável dependente. Com isso,

considera-se que em ambos os modelos apresentados na Tabela 15, há evidências de que a variável Incerteza Ambiental (IA) influencia significativamente na Mudança do Sistema de Controle Gerencial (MSCG). No entanto, quanto a variável Traços de Personalidade (TP), não pôde ser considerada significativa por não atender ao nível de 5% ($p\text{-value} < 0,05$). Observa-se que nos modelos 1 e 2 da Tabela 15, apenas a variável IA influencia significativamente na MSCG. O resultado da análise VIF do Modelo 2 ratifica que não há problemas de multicolinearidade, já que os valores não são superiores a 10 (KENNEDY, 1998; GUJARATI, 2006).

Tabela 15 – Modelos de regressão múltipla de influência dos fatores incerteza ambiental e mudança no Sistema de Controle Gerencial moderada pelos Traços de Personalidade

Variáveis Independentes		Modelo 1 - regressão linear múltipla sem moderação		Modelo 2 - regressão linear múltipla com moderação			
		Coeficiente / Sig.*		VIF	Coeficiente / Sig.*		VIF
Constante		Coeficiente	1,762		Coeficiente	1,752	
		Sig.	0,000		Sig.	0,000	
IA		Coeficiente	0,604	1,003	Coeficiente	0,646	1,004
		Sig.	0,000		Sig.	0,000	
TP		Coeficiente	-0,187	1,003	Coeficiente	-0,187	1,003
		Sig.	0,270		Sig.	0,270	
IA*TP					Coeficiente	-0,186	1,001
					Sig.	0,272	
R		0,269		0,279			
R²		0,072		0,078			
R² ajustado		0,063		0,064			
Durbin-Watson		1,645		1,631			
ANOVA	F	8,018		5,756			
	Sig.	0.000		0.001			

a. Variável Dependente: MSCG. | b. Preditores - modelo 1: (constante), IA, TP. | c. Preditores - modelo 2: (constante), IA, TP, IA*TP.

Legenda: IA - Incerteza Ambiental; TP – Traços de Personalidade; MSCG - Mudança no Sistema de Controle Gerencial.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerando o Modelo 2 da regressão linear, que atende ao quarto objetivo específico deste estudo, os resultados apresentados na Tabela 15 não permitem afirmar a existência do efeito moderador dos Traços de Personalidade, nos fatores Incerteza Ambiental e na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. A variável independente Incerteza Ambiental (IA), pode ser considerada estatisticamente significativa. No entanto, as variáveis Traços de Personalidade (TP), Incerteza Ambiental e Traços de Personalidade (AI*TP), não possuem significância ao nível de 5% ($p\text{-value} < 0,05$).

Quando comparado o modelo de regressão 2 com o modelo 1, observa-se que o coeficiente fator Incerteza Ambiental teve aumento significativo no índice, e o fator Traços de Personalidade apresentou índices igualitários. Apesar do coeficiente do fator Incerteza Ambiental (IA) ter sofrido uma pequena elevação, os resultados mostram que os fatores Traços de Personalidade (TP) e Incerteza Ambiental e Traços de Personalidade (AI*TP) não apresentaram significância. Embora o coeficiente do fator Incerteza Ambiental influenciar o gestor a mudar o Sistema de Controle Gerencial, nesse modelo de regressão o fator Traços de Personalidade não mostrou exercer influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Esses resultados vão ao encontro com os argumentos de Beuren e Fiorentin (2014), Brumatti e Camacho (2020), Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) e Jacomossi e Silva (2016), que evidenciam que o cenário com incerteza ambiental pode influenciar na tomada de decisão do gestor, mas os traços de personalidade não exercem influência significativa nas decisões desses gestores em ambientes com incerteza ambiental.

Portanto, embora seja observado que a variável Incerteza Ambiental isoladamente influencia o gestor na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, não é possível afirmar que a Incerteza Ambiental moderada pelos Traços de Personalidade, pode influenciar na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, rejeitando-se aqui, a hipótese H₄.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 6 apresenta os principais achados, como os objetivos foram alcançados e se as hipóteses foram confirmadas ou rejeitadas. A partir disso, prossegue-se uma discussão teórica dos resultados encontrados, visando apontar os resultados desta pesquisa com a literatura científica.

Quadro 6 – Resumo dos objetivos específicos e dos resultados para as hipóteses propostas

Objetivos Específicos		Hipóteses		Resultado
(a)	Identificar se a incerteza ambiental influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial.	H ₁	A presença de incerteza ambiental influencia na mudança do sistema de controle gerencial.	Confirmada
(b)	Identificar se os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.	H ₂	Os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.	Confirmada, considerando o Traço AB.
(c)	Verificar se a ação conjunta da incerteza ambiental e dos traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.	H ₃	A incerteza ambiental e os traços de personalidade, conjuntamente, influenciam na mudança do sistema de controle gerencial.	Confirmada

(d)	Avaliar a influência da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial moderada pelos traços de personalidade.	H ₄	A incerteza ambiental, moderado pelos traços de personalidade, influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial.	Rejeitada
-----	---	----------------	---	-----------

Legenda: AB – Abertura a Experiência

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Levantou-se neste estudo 4 hipóteses que foram testadas com o intuito de validá-las. Das 4 hipóteses, 3 foram aceitas dentro dos pressupostos dos testes adotados.

Inicialmente, sobre a hipótese H₁, que relaciona a presença de incerteza ambiental e sua influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, não foi rejeitada, ou seja, se sustenta o argumento de que a presença de Incerteza Ambiental influencia na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. Esse resultado corrobora com os achados de Silva *et al.* (2014), onde afirmam que as organizações frequentemente estão em constante movimento, redesenhando-se para manter-se competitivas, e adequando-se às contingências para encontrar meios de diferenciação e crescimento. Corrobora-se também com Beuren e Fiorenzin (2014), onde indicam que fatores contingenciais influenciam nos atributos dos Sistemas Gerenciais das organizações. Ainda de acordo com Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), variáveis contingenciais externas impactam na gestão organizacional das organizações, demonstrando que, dependendo da situação em que se encontram, precisam remodelar as estratégias e decisões para alcançar os resultados projetados. De acordo com Pinto, Santos e Martens (2021), ao considerar a incerteza ambiental ocasionada por uma pandemia devido as medidas de enfrentamento, isolamento social e escassez de mão de obra podem influenciar no comportamento das pessoas, fazendo com que elas busquem uma readaptação ao momento ao qual está inserida. Para Moreira, Pinto e Ribau (2021), incertezas ambientais ocasionadas pela pandemia não impedem que as organizações identifiquem tendências que apoiem a organização a se recuperar.

Com relação a hipótese H₂, ligando os Traços de Personalidade a possibilidade de influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, considerando os traços de personalidade de forma geral, os resultados não apresentaram diferença estatisticamente significativa. Pode-se entender que os Traços de Personalidade quando avaliados de forma conjunta não influenciam na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, semelhantemente encontrado no estudo de Brumatti e Camacho (2020). No entanto, quando a análise da H₂ tem o foco apenas no Traço de Personalidade Abertura a Experiência, os resultados apresentados possibilitam aceitar a H₂, corroborando com o estudo de Garcia-Santos e Werlang (2013), que

afirma que gestores com nível mais alto desse traço demonstram habilidade para usar recursos no sentido de encontrar a melhor forma de enfrentar problemas contingenciais, utilizando-se de estratégias mais convencionais e objetivas quanto a percepção da realidade, respondendo as demandas e expectativas do meio em que vive, refletindo diretamente em sua forma de planejar. Isso significa que gestores com nível mais alto do traço Abertura a Experiência, diante de incertezas ambientais tendem a Mudança do Sistema de Controle Gerencial (BRUMATTI e CAMACHO, 2020; GARCIA-SANTOS e WERLANG, 2013).

Com relação a hipótese H₃, sustenta-se a premissa de que há influência de forma conjunta dos fatores incerteza ambiental e os traços de personalidade na mudança do sistema de controle gerencial. Os resultados dos experimentos revelam que a hipótese não foi rejeitada, significando que os Traços de Personalidade e a Incerteza Ambiental conjuntamente influenciam na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. Conforme os estudos de Besutti e Angonese (2017), gestores com Mais alto Traços de Personalidade demonstram atitudes e motivações relacionadas ao empreender, e que tais pessoas denotam de estabilidade emocional ao lidarem com as incertezas ambientais e riscos frente ao cenário que exige a tomada de decisão.

Para Cunha *et al.* (2019), mapear os traços de personalidade na formação de uma equipe de gestores ou auditores pode refletir positivamente na qualidade do trabalho diante de fatores contingenciais. Entretanto, considerando os resultados, observa-se que as incertezas ambientais exercem maior influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, corroborando com os estudos de Gardelin, Rosseto e Verdinelli (2013), onde afirmam que mesmo considerando fatores emocionais e de personalidade, gestores tendem a tomar decisões após observarem as variações no ambiente de incerteza, como em um contexto de pandemia que foi tratado no cenário experimental para decidirem quais ações deverão ser tomadas.

Por fim, a análise da H₄, sustenta que a incerteza ambiental, moderado pelos traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Os resultados do experimento rejeitam a hipótese, ou seja, não sendo possível afirmar que o ambiente de incerteza ambiental moderado pelos traços de personalidade influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Esse achado mostra que em um ambiente de incerteza ambiental, níveis mais altos e mais baixos de Traços de Personalidade não influenciam essa relação do gestor na mudar o Sistema de Controle Gerencial, pois fatores contingenciais externos podem impactar de forma mais dura nos Sistemas de Controles Gerenciais, fazendo com que os gestores adotem medidas de controle observando o comportamento do ambiente ao qual a organização está

inserida (BEUREN; FIORENTIN, 2014; DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019; GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013).

Considerando os estudos de Yoshikuni e Albertin (2018) e Nobre, Tobias e Walker (2011), na incerteza ambiental, suas turbulências e hostilidades castigam as organizações, inserindo-as em um ambiente de alta complexidade, condicionando-as a esse ambiente, indicando que quanto maior for o nível de incerteza ambiental, maior será o desafio dos gestores em adequar a organização ao ambiente em que mesma se encontra. Esse estudo demonstra que diante de cenários de incerteza ambiental as organizações se adequam buscando novas informações que permitam a sua readaptação diante das novas contingências, corroborando com o estudo de Chenhall e Chapman (2006), onde afirmam que fatores contingenciais influenciam na Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Quanto a influência do Traços de Personalidade na Mudança do Sistema de Controle Gerencial, no que se refere a análise conjunta dos Traços de Personalidade os resultados deste estudo demonstraram que eles não exercem influência na Mudança do Sistema de Controle Gerencial. Entretanto, para Tena-Chollet *et al.* (2016), características individuais do indivíduo influenciam na capacidade gerencial, no comportamento diante dos desafios contingenciais e nas decisões. Nesse aspecto, é possível afirmar que quando os traços de personalidade são avaliados de forma individual em gestores com Mais Altos Traços “Abertura a Experiencia,” há tendência a Mudar o Sistema de Controle Gerencial reagindo as Incertezas Ambientais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo está dividido em seções secundárias para facilitar a compreensão da discussão e contribuições do trabalho. Inicialmente é apresentada uma descrição e reflexão sobre como a pesquisa tratou e alcançou os objetivos definidos. Por fim, são apresentadas as sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÃO

Para identificar se a incerteza ambiental poderia exercer influência na mudança do Sistema de Controle Gerencial, foi observado dois cenários experimentais, um cenário com a presença da Incerteza Ambiental, influenciada pela pandemia da COVID-19 e outro com ausência da Incerteza Ambiental, sem a influência de fatores pandêmicos, governamentais e econômicos. Ao relacionar o cenário de presença de Incerteza Ambiental e o processo de Mudança do Sistema de Controle Gerencial, tornou-se possível diante de fatores contingenciais atípicos, que proporcionam baixa previsibilidade, instabilidades governamentais e políticas duras de controle social como no ambiente da pandemia. É notório que os gestores tendem a mudar o Sistema de Controle Gerencial com o objetivo de se adaptar ao ambiente de baixa previsibilidade, afirmando que a incerteza ambiental influencia na Mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Também foi identificado que os traços de personalidade influenciaram na mudança do Sistema de Controle Gerencial, que nesse caso, de forma conjunta, é possível afirmar que os traços de personalidade não influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Entretanto, quando se observa apenas o traço Abertura a Experiência, onde o indivíduo possui como característica a habilidade para encontrar formas que o permita enfrentar problemas contingenciais, utilizando-se de estratégias para ter uma melhor percepção da realidade auxiliando a responder as demandas e expectativas da organização, torna-se possível afirmar que os traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Neste estudo foi possível compreender que os fatores como os Traços de Personalidade influenciavam na gestão de uma organização, e que quando os traços de personalidade são avaliados de forma individual, observa-se que traços específicos, nesse caso o Abertura a Experiência, reage melhor quando confrontado por incertezas ambientais. Com isso espera-se um melhor resultado diante das incertezas ambientais, formando equipes de gestores que

possuem características de personalidade que tendem a favorecer a organização diante dos desafios a serem enfrentados.

Quanto a ação conjunta da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na influência da mudança do Sistema de Controle Gerencial, observou-se que esses dois fatores influenciavam de forma conjunta na mudança do Sistema de Controle Gerencial. Este estudo revelou que os traços de personalidade estão relacionados a eficácia e eficiência das ações diante de fatores contingenciais. O experimento mostrou que a incerteza ambiental exerce maior influência na mudança do Sistema de Controle Gerencial e que os cenários com incerteza ambiental atípicos como a pandemia, tendem a fazer com que os gestores tomem decisões considerando suas variações e imposições com o objetivo de melhorar o posicionamento da organização diante dos desafios.

Neste estudo foi observado que a influência da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial moderada pelos traços de personalidade, considerando os traços de personalidade dos gestores quando expostos a cenários de incerteza ambiental, os níveis mais altos ou mais baixos dos traços de personalidade não influenciam nessa relação já pré-determinada da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial, pois o ambiente contingencial onde a organização está inserida pode impactar de forma mais dura o Sistema de Controle Gerencial forçando os gestores a adotarem medidas de controle com o intuito de otimizar o desempenho da organização diante do cenário a qual está inserida.

Os resultados deste experimento contribuem para a compreensão de como incertezas ambientais atípicas, influenciam nas organizações e como os fatores contingenciais as impactam, levando-as a se adequarem aos novos desafios impostos. Contribui na perspectiva de compreender como os traços de personalidade dos gestores, como características pessoais, influenciam na forma em que observam o ambiente em que a organização está inserida, permitindo examinar como esses traços impactam na forma em que irão responder a esses fatores contingenciais, que são oriundos fatores do ambiente externo.

No campo prático, as contribuições da pesquisa evidenciam a necessidade de que em um cenário de incerteza ambiental, os traços de personalidade sejam considerados e avaliados de forma individual, pois quando avaliados conjuntamente não apresentaram significância na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

No campo social, o estudo contribui com a visão de formação de equipes de trabalho baseadas em características dos traços de personalidade que respondam de forma adequada a qualquer ambiente de incerteza, fortalecendo as organizações e as preparando a darem respostas

eficientes e eficazes absorvendo melhor os impactos dos desafios contingenciais a serem enfrentados.

Dessa forma, a partir da resolução dos objetivos específicos, é possível afirmar que este experimento respondeu o problema de pesquisa proposto e com isso, alcançou seu objetivo geral, compreendendo qual a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os estudos de traços de personalidade no Brasil têm como base literária pesquisas realizadas em outros continentes, como o Europeu, no qual os respondentes têm características de personalidade diferentes de gestores do continente americano, e especificamente na América Latina. Assim, enquanto na literatura europeia existe predominância de resultados com os traços de personalidade Neuroticismo, estudos realizados na América Latina em sua maioria, os respondentes apresentam altos níveis de traços como Extroversão e Abertura a Experiência, o que sugere-se pesquisas futuras que abordem os níveis de traços de personalidade de gestores da América Latina, principalmente de gestores Brasileiros diante de determinados ambientes contingenciais, observando como a influência de tais fatores podem afetar o processo de Tomada de Decisão.

Sugere-se também, direcionar a pesquisa a população de gestores de micro e pequenas empresas, pois essas são as características da maioria das empresas brasileiras. Nesse estudo, foram selecionados como respondentes gestores que possuem perfil no LinkedIn, gestores que estejam atuando em escritórios de contabilidade e auditoria, gestores que atuam na iniciativa privada e pública produzindo uma amostra generalizada. Limitando-se a gestores que atuam nesse porte de empresas, torna-se interessante observar como os mesmos se comportam diante de cenários de incerteza ambiental e fatores contingenciais.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. D. Experimental research in accounting: purpose, design and execution. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 224-244, mai./ago. 2017. ISSN 1983-8611.

ALLPORT, G. W. Concept of trait and personality. **Psychological Bulletin**, v. 24, p. 284-293, 1927.

ALLPORT, G. W. Personality: a psychological interpretation. **Holt, Rine hart and Winston, Inc**, New York, NY, 1937.

ALLPORT, G. W. Pattern and Growth in Personality. **Holt, Rine-hart and Winstonm Inc.**, New York, NY, 1961.

ALLPORT, G. W. **Personalidade**: padrões e desenvolvimento. 2. ed. São Paulo: EPU, 1973.

ALMEIDA, J. L. S. D.; GARCIA, J. C. R.; FREIRE, G. H. D. A. Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 160-178, mar. 2020. ISSN 1981-5344.

ÁLVAREZ, M. D. V. S.; MERINO, M. T. G. Environmental uncertainty: the side object of perception. **Innovar**, Bogotá, v. 18, n. 32, p. 65-74, jul. 2008.

AMBROZINI, L. S. Pressões internas e externas na utilização de padrões de divulgação de informações socioambientais amplamente aceitos: uma análise sobre estrutura de governança corporativa, ambiente institucional e a perspectiva de legitimação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 14, n. 31, p. 03-25, jan./abr. 2017. ISSN 2175-8069.

ANDRADE, J. M. D. Evidências de Validade do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade para o Brasil Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). 2008 169p. **Universidade de Brasília**, Brasília - DF, 2008.

ASSUNÇÃO, J. S. D.; MELO, A. C. P. D.; PAIVA, G. F. D. A. V. A relação entre a Controladoria e a Administração: Especialização ou Invasão de Área? **Journal of Perspectives in Management – JPM**, Caruaru, v. 2, n. 1, p. 32-46, 2018. ISSN 2594-8040.

BABBIE, E. The Practice of Social Research. **Wadsworth Cengage Learning**, California, n. 12, 2010.

BESUTTI, J.; ANGONESE, R. Traços de personalidade e intenção empreendedora. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 99-122, set./dez. 2017. ISSN 1984-3372.

BORGATTA, E. F. The structure of personality characteristics. **Syst. Res**, v. 9, p. 8-17, 1964.

BORGES, B. S. O processo de tomada de decisão em empresas familiares de pequeno porte: um estudo de casos múltiplos em organizações prestadoras de serviços em Alvorada/RS. **RASM**, Alvorada, v. 7, n. 2, p. 61-101, Jul./Dez. 2017.

BORGES, R. S. G. E.; MARQUES, A. L. Change management: an alternative for assessing the impact of organizational change. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 95-113, jan./mar. 2011. ISSN 1984-6975.

BOYLE, G. J.; MATTHEWS, G.; SAKLOFSKE, D. H. A definitive, authoritative and up-to-date resource for anyone interested in the theories, models and assessment methods used for understanding the many facets of human personality and individual differences. **The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment**, v. 1, p. 808, June 2008.

BRUMATTI, N. V. Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial: Um estudo de grandes empresas paranaenses. 2019. 90f Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis). **Universidade Estadual de Maringá**, Maringa - PR, 2019.

BRUMATTI, N. V.; CAMACHO, R. R. **Traços de Personalidade e sua Influência no Uso e no Desempenho do Orçamento Gerencial**. XX USP International Conference in Accounting "Accounting as a Governance mechanism". São Paulo: [s.n.]. 2020.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. A influência dos fatores contingênciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 73, n. 3, p. 779-812, set./dez. 2012. ISSN 1413-2311.

CATTELL, R. B. Intelligence: its structure, growth and action Amsterdam. **Elsevier.**, 1987.

CEPÊDA, C. L. M.; MONTEIRO, A. P. A percepção dos contabilistas sobre a utilidade da informação financeira na tomada de decisão – Um estudo em Portugal. **Rev. Bras. Gest. Neg - Fecap**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 363-380, Abr./Jun. 2020. ISSN 1806-4892.

CHENHALL, R. H. anagement control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 28, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 1, p. 163-205, 2007.

CHENHALL, R. H.; CHAPMAN, C. S. Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. **Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues**, London, p. 35-54, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12^a. ed. [S.l.]: AMGH Editora Ltda., 2016.

COSTA, P. T.; MCCRAL, R. R. Revised Neo-Personality Inventory (Neo-Pi-R) And Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. **Psychological Assment Resources**, Odessa, FL, 1992.

COUTINHO, A. Influência da Personalidade (Modelo Big Five) na satisfação profissional Global. **INFAD Revista de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 197-202, 2011. ISSN 0214-9877.

COUTINHO, A. Influência da personalidade (Modelo Big Five) no Burnout Profissional. **INFAD Revista de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 365-372, 2012. ISSN 0214-9877.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, P. R. D. et al. Influência dos traços de personalidade no ceticismo profissional de auditores independentes. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. e158537, 2019. ISSN 1982-6486.

D'AMICO, S. M.; MONTEIRO, J. K. Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul. **RAC - Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 381-396, Maio/Jun. 2012. ISSN 1982-7849.

DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, N. R. V. Variáveis contingenciais e sistemas de controle gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Brasil. **Revista Evidência Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 58-77, jan./abr. 2019. ISSN 2318-1001.

D'AVILA, O. S.; MARTINS, E. S. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletronica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 286-311, jan./abr. 2017. ISSN 1984-3372.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1-2, p. 3-25, 1990.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. D. G. T. D. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, Jul./Set. 2010. ISSN 0102-3772.

EYSENCK, H. J. **Dimensions of personality**. 5. ed. London: Rotledge & Kegan Paul, 1961.

EYSENCK, H. J. **The structure of human personality**. [S.l.]: Methuen., 1970.

FARINA, M.; LOPES, R. M. F.; ARGIMON, I. I. D. L. Perfil de idosos através do modelo dos cinco fatores de personalidade (Big Five): revisão sistemática. **Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología (Universidad Santo Tomas)**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 97-108, 2016. ISSN 1794-9998.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisão. São Paulo: Campus, 2009.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. & he design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R. Abordagem Conceitual às Estratégias de Internacionalização sob Pressões Institucionais Duais para Legitimidade e Conformidade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 440-460, Jul./Ago. 2015. ISSN 1982-7849.

FISKE, D. W. Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 44, n. 3, p. 329-344, 1949.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A Percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v. 9, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2012. ISSN 1807-734X.

FREITAS, M. E. D. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: [s.n.], 2007.

GARCIA-SANTOS, S. C.; WERLANG, B. S. G. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 183-191, abr./jun. 2013. ISSN 1678-4669.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. **ANPAD 3Es - V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, 15/17 maio 2011. 1-17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es248.pdf>>. Acesso em: 30 março 2021.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **RAUSP-E - Revista de administração - Eletrônica**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 702-715, out./nov./dez 2013. ISSN 0080-2107.

GOMES, C. M. A.; GOLINO, H. F. Relações Hierárquicas entre os Traços Amplos do Big Five. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 445-456, 2012. ISSN 1678-7153.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, 7, 2006. 78-101.

GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 4, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. [S.l.]: Bookman, 2009.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, Dorchester, UK, v. 18, p. 415-439, 2007.

HARRISON, G. W. **Field experiments and control**. In: Field experiments in economics. Published online. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, v. 10, 2005.

HUMEREZ, D. C. D.; OHL, R. I. B.; SILVA, M. C. N. D. Saúde Mental dos profissionais de enfermagem do Brasil no contexto da pandemia COVID-19: ação do Conselho Federal de Enfermagem. **Cogitare enferm**, v. 25, n. e74115, 2020.

HYVÖNEN, J. strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, Dorchester, UK, v. 18, p. 343-366, 2007.

ISRAEL, S. M. B.; VASCONCELOS, G. D. As Características do Controller e da Controladoria no atual ambiente organizacional. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, nov. 2018. ISSN 2359-182X.

JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. D. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão**, v. 23, p. 75-85, 2016.

KANTOWITZ, B. H.; ELMES, D. G. **Experimental Psychology**. 10. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2014.

KENNEDY, P. **A Guide to Econometrics**. 4. ed. [S.l.]: Blackwell, 1998.

KIENZLER, M. Does managerial personality influence pricing practices under uncertainty? **Journal of Product & Brand Management**, v. 26, n. 7, p. 771-784, 2017. ISSN 1061-0421.

LAVARDA, R. A. B. et al. Open Strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 1-34, jan./abr. 2021. ISSN 1413-2311.

LOMBARDI, M. F. S.; BRITO, E. P. Z. Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 990-1010, nov./dez. 2010. ISSN 1982-7849.

LOUNSBURY, J. W.; HUTCHENS, T.; LOVELAND, J. M. An Investigation of Big Five Personality Traits and Career Decidedness Among Early and Middle Adolescents. **Journal of Career Assessment**, v. XX, n. X, p. 1-17, Fev. 2005.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Positive Organizational Behavior in the Workplace. **Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 130-140, 2014.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. D.; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **RAUSP-E Revista de Administração - Eletrônica**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 715-729, out./nov./dez. 2012. ISSN 0080-2107.

MARCELINO, C. V. **Sistema de Controle Gerencial**: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. São Paulo: [s.n.], 2019.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statics**. 7. ed. [S.l.]: ReportNumber, v. 18, 2018.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 7. ed. [S.l.]: Lisboa: ReportNumber, 2018.

MARTINS, E. S. Comportamento Estratégico, ambisdestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras Tese (Doutorado em Administração e Turismo). 2012 201p. **Universidade do Vale do Itajaí**, Biguaçu, 2012.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MCCRAEA, R. R.; COSTA., P. T. J. Understanding persons: From Stern's personalistics to Five-Factor Theory. **Personality and Individual Differences, Celebrating 40th anniversary of the journal in 2020**, v. 169, n. 1, p. 109816, fev. 2021.

MCDUGALL, W. Of the words character and personality. **A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies**, v. 1, p. 3-16, 1932.

MENDES, A. C. A. Mudança na estratégia e ajustes no desenho e uso dos sistemas de controle gerencial: uma análise sob a perspectiva da teoria da ignorância pluralística, Florianópolis, 2017.

MENDES, A. C. A. et al. Fatores associados ao desenho dos sistemas de controle gerencial. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 2, p. 87-103, mai./ago. 2016.

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, p. 546-562, 1978.

MILTERSTEINER, R. K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, Abr./Jun. 2020. ISSN 1679-3951.

MOREIRA, A. C.; PINTO, B. F.; RIBAU, C. P. Implicações da pandemia de COVID-19 no relacionamento sede-filial. Uma abordagem qualitativa. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 37, n. 159, p. 280-293, Apr./Jun. 2021.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 15, n. 1, p. 65-84, jan./mar. 2019. ISSN 1809-3337.

MOREIRA, W. C. et al. Intervenções em saúde mental em tempos de COVID-19: scoping review. **Scielo Preprints**, 2020.

MORGAN, G. **Imagens da Organização (C. W. Bergamini & R. Coda Tradts)**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B. D.; CUNHA, C. F. D. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, Toledo, v. 20, n. 1, p. 50-72, jan./mar. 2021. ISSN 1982-3029.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 413-432, mai./jun. 2011. ISSN 1982-7849.

NONAKA, T. T.; NETO, M. T. R.; TOGASHI, F. E. Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247-263, set./dez. 2017. ISSN 2238-5320.

NUNES, C. H. D. S. Construção, normatização e validação das escalas de socialização e extroversão no modelo dos cinco grandes fatores Tese (Doutorado em Psicologia do Desenvolvimento). 2005 199p. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2005.

OLIVEIRA, W. F. M. D. et al. Da teoria clássica à contingencial: Contribuições à competitividade das organizações. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, v. 7, n. 2, p. 43-58, Fev./Mai. 2015. ISSN 1984-4204.

ORNELL, F. et al. “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. **Braz Journal Psychiatry**, v. 42, n. 3, p. 232-235, may./jun. 2020. ISSN 1516-4446.

OSHITA, M. G. B.; PAVÃO, J. A.; BORGES, I. M. T. Analysis of the organizational structure of enterprises of technological basis with projects without incubators. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 211-221, may./aug. 2017. ISSN 2318-9975.

OTLEY, D. T. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.

PACHECO, G. B.; CAMPARA, J. P.; JUNIOR, N. C. A. D. C. Traços de personalidade, atitude ao endividamento e conhecimento financeiro: um retrato dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 54-73, dezembro 2018. ISSN 1982-7849.

PAVÃO, J. A. et al. Influência dos fatores estratégia, inovação e tecnologia nos custos da qualidade no arranjo produtivo local de confecções. **Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC)**, Florianópolis, v. 15, n. 34, p. 03-20, jan./mar. 2018. ISSN 2175-8069.

PEIXOTO, A. C.; MENESES, R. F. Os Cinco Grandes Fatores de Personalidade e as Habilidades Sociais: Revisão das Relações. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP**, v. 6, mai. 2018.

PEREIRA, M. D. et al. A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e652974548, 2020. ISSN 2525-3409.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6ª. ed. [S.l.]: Edições Sílabo, 2014.

PINTO, A. R.; SANTOS, T. A. D.; MARTENS, C. D. P. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125, 2021.

PLETSCH, C. S. et al. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. **C. B. D. Magro; A. Silva; C. E. F. Lavarda**, v. 25, p. 16-30, 2015. ISSN 1982-6486.

PRONI, H. T. D. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. e41780, 2017. ISSN 1806-9584.

RICHARDS, L. **Handling Qualitative Data A Practical Guide**. [S.l.]: SAGE Publications Ltd, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, E. A. P. D.; CRUZ, M. T. D. S. **Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 234 p. ISBN 978-85-66241-18-1.

SCHMIDT, B. et al. Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Campinas, v. 37, p. e200063, 2020. ISSN 1982-0275.

SELL, F. F.; BEUREN, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e164058-e164058, maio 2020. ISSN 1982-6486.

SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference**. 2. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2002.

SHEN, H. et al. The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 56, n. 10, p. 2213-2230, 2020.

SILVA, A. C. D.; GONÇALVES, R. C. D. M. G. Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 163-184, 2008. ISSN 1807-1775.

SILVA, F. E. A. D. Fatores comportamentais e traços personalísticos e suas influências sobre a produção da informação contábil financeira: a percepção dos contadores atuantes na Região Metropolitana de Recife Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis. 2018 160p. **Universidade Federal de Pernambuco**, Recife, 2018.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. D. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: Análise de pesquisas. **Avaliação Psicológica**, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2011. ISSN 2175-3431.

SILVA, M. Z. D. et al. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **RAUSP-E - Revista de**

Administração - Eletrônica, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 267-279, abr./maio/jun. 2014. ISSN 0080-2107.

SILVA, M. Z. D.; SCARPIN, J. E.; DOMENICO, W. R. E. D. D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 267-279, abr./maio/jun. 2014. ISSN 0080-2107.

SILVA, R. S. et al. Replicabilidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores em medidas da personalidade. **Mosaico: estudos em psicologia**, v. 1, n. 1, p. 37-49, 2007. ISSN 1982 - 1913.

SILVA, W. R.; NETO, A. J. M. A relação sistêmica da organização e seu ambiente: Cultura, incertezas e o desafio do desenvolvimento. **Revista Gestão & Conhecimento**, nov. 2012. ISSN 1808-6594.

SIMONS, R. Levers of control: how managers use innovative systems to drive strategic renewal., Boston: Harvard Business School Press., 1995.

SMITH, J. A. **Qualitative psychology**: A practical guide to research methods. [S.l.]: Sage Publications, Inc., 2003.

TENA-CHOLLET, F. et al. Design of a Semi-Virtual Training Environment (Serious Game) for Decision-Makers Facing up a Major Crisis. **Chemical Engineering Transactions**, AIDIC, v. 48, p. 853-858, 2016. ISSN 2283-9216.

TIPERCIUC, V. Traços de personalidade e resiliência na população geral adulta Dissertação (Mestrado Integrado de Psicologia). **Universidade de Lisboa**, Lisboa - PT, 2016.

TOMAZ, R. S. R.; ZANINI, D. S.; FARIA, M. R. G. B. D. Desenvolvimento de uma medida para avaliação de personalidade baseado no modelo BIG FIVE. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 507-514, out./dez. 2013. ISSN 1983-7828.

VASCONCELOS, T. C. et al. Condutas desviantes e traços de personalidade: testagem de um modelo causal. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Campinas, v. 25, n. 1, p. 55-65, Jan./Mar. 2008. ISSN 1982-0275.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 7-18, April 2020.

WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control. **Management Accounting Research system within Birmingham City Council**, v. 20, p. 69-81, 2009.

YOSHIKUNI, A. C.; ALBERTIN, A. L. Sistemas de Informação Estratégicos Habilitando Estratégia- como-prática na Incerteza Ambiental. **RAC. Revista de administração**

contemporânea (ONLINE), Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 552-576, julho/agosto 2018. ISSN 1982-7849.

APÊNDICE A: AUTORIZAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NO EXPERIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante, você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa “A Influência da Incerteza Ambiental e dos Traços de Personalidade na Mudança do Sistema de Controle Gerencial.”, pelo pesquisador responsável André Marcio Ferreira de Souza.

O convite para a sua participação se deve ao perfil profissional planejado para a presente pesquisa, que é de gestores de múltiplas áreas no âmbito empresarial.

Você deve estar ciente dos seguintes aspectos:

a) Trata-se de um estudo acadêmico, cujo objetivo é “Analisar a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial”. b) Para que a pesquisa seja realizada, será apresentado a você um cenário em que uma empresa fictícia pode estar ou não em um determinado contexto ambiental, de modo que você se coloque no lugar do personagem descrito na contextualização que será apresentada, e a partir disso, você deve responder algumas questões divididas em três questionários. A sua participação na pesquisa será exclusivamente responder questionários propostos. c) Os dados para esta pesquisa serão coletados aplicando-se os três questionários elaborados pelo pesquisador, André Marcio Ferreira de Souza. d) Você participará da coleta de dados respondendo o questionário. A coleta de dados será realizada no fim do segundo semestre de 2021 e início do primeiro semestre de 2021. e) A qualquer momento durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador esclarecimentos sobre cada uma das etapas da pesquisa. f) Você poderá sentir um incômodo com sua participação, mas ele se limitará a sua disponibilidade de 10 a 15 minutos para responder o questionário da pesquisa. Em caso de eventuais danos decorrentes da sua participação na pesquisa, você será indenizado pelo pesquisador responsável. g) Os benefícios e vantagens da sua participação nessa pesquisa são indiretos, pois os resultados poderão fornecer subsídios para novos entendimentos acerca das decisões gerenciais. h) Para garantir a sua confidencialidade e privacidade, os seus dados de identificação não serão solicitados e as informações obtidas com sua participação serão divulgadas apenas na forma de resultados da pesquisa. Em nenhum momento, porém, tais informações possibilitarão a sua identificação, pois a sua anonimidade será mantida. i) Todo o material de dados e o questionário de coleta de dados gerados pela pesquisa serão guardados pelo pesquisador responsável em local seguro e privado, e que apenas o mesmo tenha acesso, e serão descartados após o período de 5 anos da finalização da pesquisa. j) Sempre que desejar, você receberá todos os esclarecimentos sobre cada uma das etapas da pesquisa. k) Você tem a plena autonomia para desistir ou interromper a sua colaboração nesta pesquisa a qualquer momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação, e qualquer informação que você tenha prestado será retirada do conjunto dos dados que serão utilizados na avaliação dos resultados. l) A sua participação na pesquisa não acarretará nenhuma despesa financeira. m) O pesquisador assumirá todos os custos diretos e indiretos da pesquisa, considerando que a mesma se dará exclusivamente com a utilização de ferramentas eletrônicas sem custo para o seu uso.

Finalmente, tendo você compreendido perfeitamente tudo o que foi informado sobre a sua participação nesta pesquisa, e estando ciente dos seus direitos, de suas responsabilidades e dos riscos e benefícios de sua participação, você deverá logo abaixo concordar ou não em participar deste estudo, dando o seu consentimento sem que tenha para isto sido forçado ou coagido de qualquer maneira.

Contato do pesquisador:

Endereço: Rua Salvina Maria do Carmo, nº 860, Bairro Flávio Garcia, Coxim – MS, CEP 79.400-000.

Telefone: (67) 99951-0087

E-mail: andremarcio@gmail.com

Caso exista alguma consideração ou dúvida sobre a ética deste estudo, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias ‘Hércules Maymone’ – 1º andar, CEP: 79.070-900. Campo Grande – MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br; telefone: (67) 3345-7187; atendimento ao público: 07:30 às 11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Agradecemos a atenção e colaboração na pesquisa.

André Marcio Ferreira de Souza - pesquisador principal

Clestone Alexandre dos Santos - pesquisador

Recomendamos fortemente que você baixe e guarde com você uma cópia deste termo no endereço abaixo. Uma cópia assinada pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas, será enviada por e-mail obrigatoriamente.

https://drive.google.com/file/d/1_6o2GlggHgrotducjekAzEe1L8BoS-uH/view?usp=sharing

Assinale uma alternativa abaixo:

() Declaro estar ciente e suficientemente esclarecido sobre os fatos informados neste documento e aceito participar da pesquisa.

() Não aceito participar da pesquisa.

Campo Grande – MS, 07 de novembro de 2021

Pesquisador Principal: André Marcio Ferreira de Souza

_____/MS, ____/____/____

APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO EXPERIMENTAL 1 - AI

BLOCO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

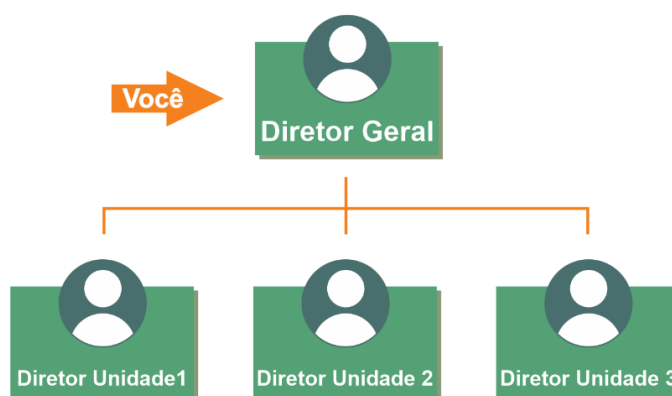
Por favor, leia atentamente as instruções sobre as atividades e as características ambientais que a empresa de tecnologia **BarTech (BT)** está inserida.

ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

A BT é uma empresa brasileira com 35 anos de atuação no segmento de tecnologia. Atualmente, a empresa está estruturada em duas grandes áreas: BT Serviços, que é voltada à suporte a infraestrutura de Tecnologia da informação - TI de empresas do setor de informática, automação comercial e industrial; e a BT Automação, que produz equipamentos para automação comercial e industrial e aplicações seguras e integradas para negócios online, desenvolvendo soluções *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C). A BT possui em seu quadro mais de 2.200 colaboradores e uma rede própria com uma unidade industrial e duas unidades de serviços que controla mais de 50 pontos de atendimento nas regiões sudeste e centro oeste.

Os diretores são considerados a equipe de **gestão de topo (figura abaixo)** e cada um é responsável por uma diretoria (administrativa, comercial, produção e financeira). Juntos eles são responsáveis por avaliar o desempenho das unidades e o fazem por meio do **Sistema de Controle Gerencial (SCG)**. Um bom desempenho significa que diretores, gerentes e demais subordinados serão recompensados com base nesses indicadores.

Figura 3 - Organograma da BT



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

UNIDADES OPERACIONAIS

A BT tem três unidades em funcionamento no Brasil, duas estão na região sudeste e uma na região centro oeste. Na região sudeste a unidade 1, encontra-se estabelecida no estado de São Paulo e a unidade 2, em funcionamento no estado do Rio de Janeiro. E na região centro oeste, a unidade 3, encontra-se estabelecida no estado de Mato Grosso do Sul.

A unidade 1, é a unidade industrial onde são produzidos equipamentos para automação, peças e partes para reposição, e onde está localizado o parque tecnológico onde são desenvolvidas as aplicações especializadas para negócios on-line.

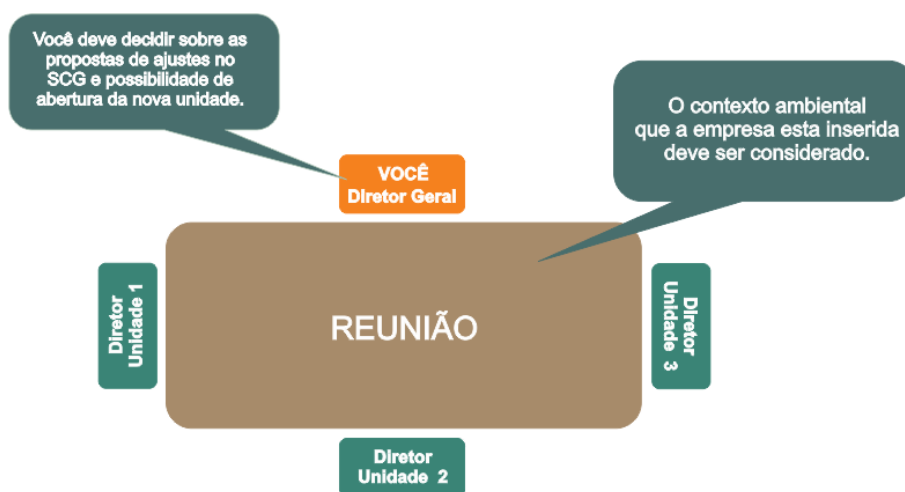
A unidade 2 e 3, são responsáveis pela venda dos equipamentos e aplicações desenvolvidas na unidade 1. Ambas as unidades realizam o suporte técnico em seus produtos e sistemas, também são responsáveis pela prospecção de novos clientes. Percebendo uma oportunidade de mercado, a BT resolveu expandir sua atuação para a região Sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul (unidade 4). Assim, a atuação da BT pode ser observada por 4 aspectos inseridos em um cenário hipotético.

BLOCO II - GRUPO EXPERIMENTAL 1 - AUSÊNCIA DE INCERTEZA

MUDANÇAS NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Por favor, observe o cenário abaixo e imagine VOCÊ como diretor(a) geral da BarTech - BT em uma reunião com os diretores(as) das unidades existentes nas regiões Sudeste e Centro-Oeste. O objetivo da reunião é: considerando o contexto ambiental em que a empresa se encontra discutir as propostas sobre ajustes no Sistema de Controle Gerencial - SCG e com isso a possibilidade de abertura da nova unidade na região Sul (Unidade 4).

Figura 4 - Cenário da reunião – Ausência de incerteza



Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

Quadro 7 - Cenário 1 - Ausência de Incerteza

GRUPO 1 / CENÁRIO 1 - AUSÊNCIA DE INCERTEZA	
A) Atuação no mercado:	A BT atua no segmento de tecnologia e está estruturada em duas grandes áreas: BT Serviços e BT Automação. Com presença consolidada nas regiões Sudeste e Centro Oeste, a empresa adotou como estratégia de crescimento expandir sua atuação na região Sul com a abertura de uma nova unidade no estado do Rio Grande do Sul.
O crescimento do mercado de tecnologia, o avanço da economia e as ações governamentais que favoreceram a indústria nacional de tecnologia, tornaram-se fatores fundamentais para a estratégia de crescimento da empresa. A BT considera tais fatores como indicadores que favorecem a instalação dessa nova unidade na região Sul do Brasil.	
B) Clientes:	Com a abertura da nova unidade, a BT passaria a atender clientes em todos os estados da região sul. A empresa pretende instalar mais 20 pontos de atendimento na região, com isso ultrapassando 70 pontos de atendimento em todo Brasil. Devido a expansão do mercado de tecnologia no Brasil, a BT observou um crescimento em suas vendas de produtos e serviços de 19%, e o aumento de 26% em seu setor de atuação no estado do Rio Grande do Sul, gerando grande expectativa no sucesso dessa nova unidade. Com a experiência adquirida com a instalação da nova unidade, a empresa pretende expandir sua presença e atuação para outras regiões do Brasil.
C) Atendimento:	A BT tem como diferencial, o seu relacionamento com os clientes e usuários de seus serviços e produtos. A sua equipe possui credibilidade e competência reconhecida no mercado sendo fortemente comprometida com a visão e a missão da empresa. De acordo com a BT o comportamento do comprador moderno mudou, anteriormente simples conversas, folhetos e banners seriam suficientes para influenciar de forma positiva a

aquisição de um produto ou serviço. Observando essa mudança comportamental, a BT acredita que o seu atendimento deve ultrapassar os limites das mídias e contatos telefônicos, e-mails ou de plataformas de relacionamento. Para a BT o seu colaborador precisa conhecer o cliente, a sua empresa e seus problemas em loco, fortalecendo as relações humanas.

O crescimento do setor e a adoção de sua proposta de atendimento humanizado em todas as unidades regionais e nos mais de 50 pontos de atendimento, permitiu que a BT desenvolvesse uma relação promissora com o consumidor final, impactando de forma positiva em seus resultados.

D) Contexto ambiental: A BT está inserida em um ambiente considerado de normalidade. Os fatores contingenciais são considerados típicos como: concorrência, tecnologia, globalização e inovação. **Nesse cenário não há fatores contingenciais atípicos, como a pandemia e suas ações de enfrentamento. Os aspectos governamentais favorecem o crescimento no setor, como a Lei de TICS (Lei 13.969 / 2019), novo nome dado a Lei de Informática aprovada e sancionada em 2019. Devido ao seu alto investimento em pesquisas, essa Lei permitiu a BT receber incentivos fiscais sobre a receita líquida decorrente da venda de bens e serviços. Dentro deste contexto a receita líquida consolidada foi de R\$ 56,3 milhões, um aumento de 14% sobre o ano anterior. O lucro operacional ajustado foi de R\$ 32,3 milhões. O lucro líquido foi de R\$ 6,5 milhões, um aumento de 8,7% sobre o ano anterior. O intenso crescimento do mercado digital e o avanço das operações na região Centro-Oeste também contribuíram para o aumento da receita líquida da empresa.**

Nas regiões Sudeste e Centro Oeste a BT alcançou 21,4% de participação de mercado, reafirmando sua posição de liderança e a consolidando como a melhor empresa do setor.

Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

BLOCO III - INSTRUMENTO SOBRE MUDANÇA NO SCG

De acordo com sua análise do cenário apresentado acima e considerando abaixo, o atual Sistema de Controle Gerencial da empresa, responda o instrumento a seguir indicando a sua convicção em apoiar o Ajuste de Mudança Proposto para o SCG, considerando a seguinte escala de referência para as respostas:

(-5) Definitivamente NÃO FAZER o ajuste do SCG.	← (0) → NEUTRO	(+5) Definitivamente FAZER o ajuste do SCG.
---	--------------------------	--

Quadro 8 - Questionário sobre mudança no SCG.

Características das informações	SCG	Questões (utilize a escala de referência)	Respostas
	Atualmente	1. Os relatórios gerenciais são elaborados com ênfase na comparação dos resultados obtidos entre as unidades.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os relatórios gerenciais devem modificar a ênfase e buscar comparações externas com os concorrentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	2. Os relatórios gerenciais são mais orientados para o passado, apresentando os resultados obtidos, com poucas projeções futuras.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os relatórios gerenciais devem modificar a ênfase na apuração do resultado atual e buscar priorizar as projeções para resultados futuros.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	3. Os relatórios são apresentados de forma sintética, com um nível de detalhamento considerado suficiente para avaliação dos diretores.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , é necessário aumentar o nível de detalhamento dos relatórios gerenciais.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	4. Os relatórios gerenciais são apresentados trimestralmente.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os relatórios gerenciais devem ser apresentados com espaço de tempo menor.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	5. Todos os diretores têm acesso aos relatórios gerenciais de todas as unidades. Cada gerente de unidade tem acesso apenas aos relatórios da sua unidade.	

	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os gerentes das unidades também devem ter acesso aos relatórios gerenciais de todas as unidades.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
Medidas de desempenho	Atualmente	6. Os indicadores financeiros, como custos, lucro líquido e retorno sobre investimento, servem de base para avaliar o desempenho dos gerentes.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os indicadores financeiros, serão ainda MAIS importantes para avaliar o desempenho dos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
	Atualmente	7. Os indicadores de clientes, como a satisfação e manutenção dos clientes, também são considerados para avaliação do desempenho dos gerentes.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os indicadores de clientes, serão ainda MAIS importantes para avaliar o desempenho dos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
	Atualmente	8. Os indicadores de empregados, como satisfação no trabalho, taxa de demissão, também fazem parte da avaliação do desempenho.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os indicadores de empregados serão MAIS importantes para avaliar o desempenho dos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
	Atualmente	9. Os indicadores operacionais, como produtividade, tempo de execução de tarefas, número de defeitos na fabricação também são levados em consideração para avaliar o desempenho de cada gerente.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os indicadores operacionais serão MAIS importantes para avaliar o desempenho dos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
Sistemas de recompensas	Atualmente	10. Bons desempenhos dos gerentes, normalmente são recompensados com premiações em dinheiro.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , outros tipos de recompensas não financeiras serão mais importantes para avaliar os gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
	Atualmente	11. As premiações são feitas anualmente.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , as premiações	

		serão divididas mensalmente ao longo do período.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	12. Os gerentes são comunicados individualmente sobre sua premiação.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , a comunicação dos prêmios será feita em reunião geral com todos os gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	13. Os prêmios são divididos da seguinte forma: 66% aos diretores e 33% aos gerentes e subordinados.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os prêmios serão divididos da seguinte forma: 55% aos diretores e 45% aos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Uso e diagnóstico interativo	Atualmente	14. O SCG é mais utilizado para monitorar a estratégia atual de defender a posição no mercado.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será mais utilizado mais para identificar novas oportunidades no mercado.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	15. O SCG é mais utilizado mais para monitorar os resultados, identificando os desvios das metas ao final de um período.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será mais utilizado para revisar as metas durante o período de avaliação	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	16. O SCG é mais utilizado para acompanhar o desempenho dos gerentes e seus subordinados	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será utilizado para promover reuniões frequentes com os gerentes para acompanhar o andamento das metas.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

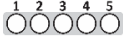
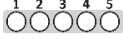
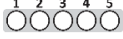
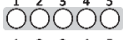
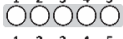
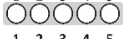
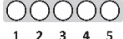
BLOCO IV – Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – *Big Five*

INSTRUÇÕES. A seguir encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, considere a escala abaixo e responda as questões escolhendo o número que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Eu me vejo como alguém que ...

01. É conversador, comunicativo.
02. Às vezes é frio e distante.
03. Tende a ser crítico com os outros.
04. É minucioso, detalhista no trabalho.
05. É assertivo, não teme expressar o que sente.
06. Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho.
07. É depressivo, triste.
08. Gosta de cooperar com os outros.
09. É original, tem sempre novas ideias.
10. É temperamental, muda de humor facilmente.
11. É inventivo, criativo.
12. É reservado.
13. Valoriza o artístico, o estético.
14. É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
15. É prestativo e ajuda os outros.
16. É, às vezes, tímido, inibido.
17. Pode ser um tanto descuidado.
18. É amável, tem consideração pelos outros.
19. Tende a ser preguiçoso.
20. Faz as coisas com eficiência.
21. É relaxado, controla bem o estresse.
22. É facilmente distraído.
23. Mantém-se calmo nas situações tensas.
24. Prefere trabalho rotineiro.
25. É curioso sobre muitas coisas diferentes.
26. É sociável, extrovertido.
27. É geralmente confiável.
28. É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros.
29. É cheio de energia.
30. Começa discussões, disputas com os outros.
31. É um trabalhador de confiança.
32. Faz planos e os segue à risca.
33. Tem uma imaginação fértil.
34. Fica tenso com frequência.
35. É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.

-  36. Fica nervoso facilmente.
-  37. Gera muito entusiasmo.
-  38. Tende a ser desorganizado.
-  39. Gosta de refletir, brincar com as ideias.
-  40. Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil.
-  41. Preocupa-se muito com tudo.
-  42. Tende a ser quieto, calado.
-  43. Tem poucos interesses artísticos.
-  44. É sofisticado em artes, música ou literatura.

BLOCO V - QUESTIONÁRIO PÓS EXPERIMENTO**Percepção sobre o Cenário analisado****Por favor, dê a sua opinião sobre o instrumento de pesquisa respondido:**

1. Qual o nível de dificuldade você considera em relação às perguntas respondidas?

() Muito baixo () Baixo () Alto () Muito alto

2. Como você classifica o nível de compreensão em relação às questões do questionário?

() Não entendi quase nada () Alguma dificuldade () Entendi bem () Entendi claramente

Dados pessoais do respondente:**3 - Gênero**

() Feminino

() Masculino

4 - Idade (em anos): _____

5 - Curso:

() Administração;

() Ciências Contábeis;

() Economia;

() Outro: _____

6 – Grau / Nível do curso:

() Técnico

() Graduado

() Especialista

() Mestre

() Doutor

7) Função na atual empresa: _____

8) Tempo na atual função (em anos) _____

9) Estado que atua: _____

10) Caso deseje receber os resultados da pesquisa, digitar o e-mail: _____

Obrigado por sua participação!

APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO EXPERIMENTAL 2 - PIA

BLOCO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

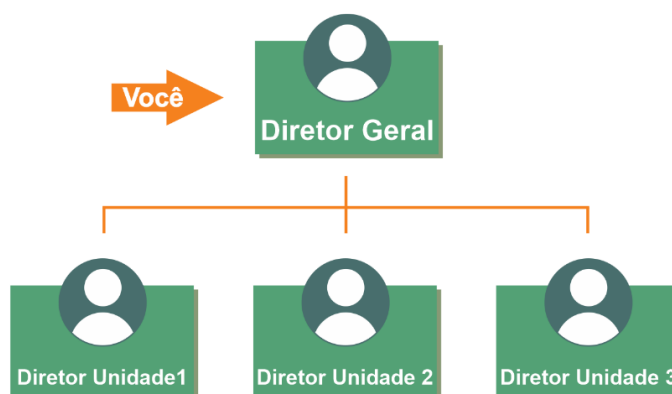
Por favor, leia atentamente as instruções sobre as atividades e as características ambientais que a empresa de tecnologia **BarTech (BT)** está inserida.

ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

A BT é uma empresa brasileira com 35 anos de atuação no segmento de tecnologia. Atualmente, a empresa está estruturada em duas grandes áreas: BT Serviços, que é voltada à suporte a infraestrutura de Tecnologia da informação - TI de empresas do setor de informática, automação comercial e industrial; e a BT Automação, que produz equipamentos para automação comercial e industrial e aplicações seguras e integradas para negócios online, desenvolvendo soluções *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C). A BT possui em seu quadro mais de 2.200 colaboradores e uma rede própria com uma unidade industrial e duas unidades de serviços que controla mais de 50 pontos de atendimento nas regiões sudeste e centro oeste.

Os diretores são considerados a equipe de **gestão de topo (figura abaixo)** e cada um é responsável por uma diretoria (administrativa, comercial, produção e financeira). Juntos eles são responsáveis por avaliar o desempenho das unidades e o fazem por meio do **Sistema de Controle Gerencial (SCG)**. Um bom desempenho significa que diretores, gerentes e demais subordinados serão recompensados com base nesses indicadores.

Figura 5 - Organograma da BT



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

UNIDADES OPERACIONAIS

A BT tem três unidades em funcionamento no Brasil, duas estão na região sudeste e uma na região centro oeste. Na região sudeste a unidade 1, encontra-se estabelecida no estado de São Paulo e a unidade 2, em funcionamento no estado do Rio de Janeiro. E na região centro oeste, a unidade 3, encontra-se estabelecida no estado de Mato Grosso do Sul.

A unidade 1, é a unidade industrial onde são produzidos equipamentos para automação, peças e partes para reposição, e onde está localizado o parque tecnológico onde são desenvolvidas as aplicações especializadas para negócios on-line.

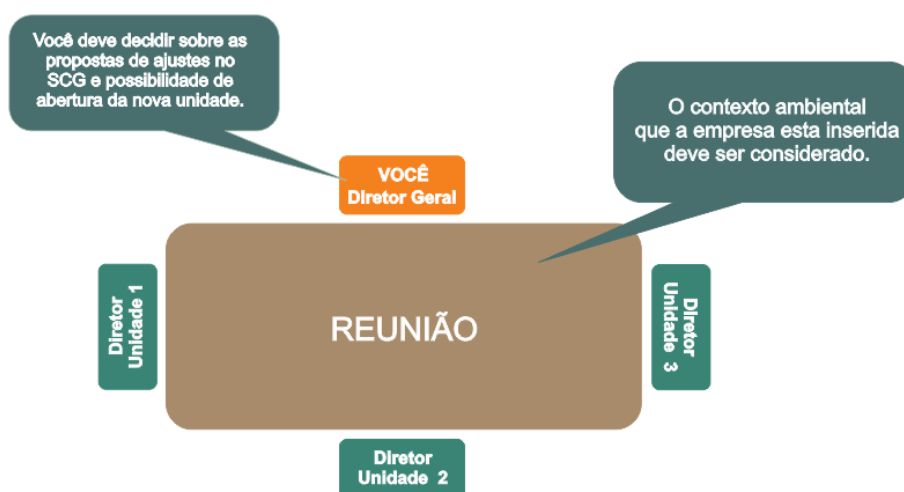
A unidade 2 e 3, são responsáveis pela venda dos equipamentos e aplicações desenvolvidas na unidade 1. Ambas as unidades realizam o suporte técnico em seus produtos e sistemas, também são responsáveis pela prospecção de novos clientes. Percebendo uma oportunidade de mercado, a BT resolveu expandir sua atuação para a região Sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul (unidade 4). Assim, a atuação da BT pode ser observada por 4 aspectos inseridos em um cenário hipotético.

BLOCO II - GRUPO EXPERIMENTAL 2 - PRESENÇA DE INCERTEZA

MUDANÇAS NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Por favor, observe o cenário abaixo e imagine VOCÊ como diretor(a) geral da BarTech - BT em uma reunião com os diretores(as) das unidades existentes nas regiões Sudeste e Centro-Oeste. O objetivo da reunião é: considerando o contexto ambiental em que a empresa se encontra discutir as propostas sobre ajustes no SCG e com isso a possibilidade de abertura da nova unidade na região Sul (Unidade 4).

Figura 6 - Cenário da reunião – Presença de incerteza



Quadro 9 - Cenário 2 - Presença de Incerteza

GRUPO 2 / CENÁRIO 2 - PRESENÇA DE INCERTEZA	
A) Atuação no mercado:	A BT atua no segmento de tecnologia e está estruturada em duas grandes áreas: BT Serviços e BT Automação. Com presença consolidada nas regiões Sudeste e Centro Oeste, a empresa adotou como estratégia de crescimento, expandir sua atuação na região Sul com a abertura de uma nova unidade no estado do Rio Grande do Sul. No entanto a pandemia, as ações de enfrentamento e suas consequências negativas e inéditas para a economia global. Afetaram duramente o desenvolvimento das empresas e os desafios enfrentados nesse período pela BT, se tornaram catalisadores para a estratégia de criação de sua nova unidade na Região Sul.
B) Clientes:	Com a abertura da nova unidade, a BT passaria a atender clientes da região sul. A empresa pretende instalar mais 20 pontos de atendimento na região, com isso ultrapassando 70 pontos de atendimento em todo Brasil. Mas com a pandemia, a região tem um aumento de casos de covid-19 e são implementadas medidas mais duras com a adoção do distanciamento social e o Lockdown na maioria dos seus estados. Com isso, no primeiro semestre a BT registrou uma queda nas vendas de seus produtos e serviços de 16,8%. A BT também observou uma queda de 22% em seu setor de atuação no estado do Rio Grande do Sul, onde planeja instalar a unidade 4.
C) Atendimento:	A BT tem como diferencial, o seu relacionamento com os clientes e usuários de seus serviços e produtos. A sua equipe possui credibilidade e competência reconhecida no mercado sendo fortemente comprometida com a visão e a missão da empresa. De acordo com a BT o comportamento do comprador moderno mudou, anteriormente simples conversas, folhetos e banners seriam suficientes para influenciar de forma positiva a aquisição de um produto ou serviço. Observando essa mudança comportamental, a BT

acredita que o seu atendimento deve ultrapassar os limites das mídias e contatos telefônicos, e-mails ou de plataformas de relacionamento. Para a BT o seu colaborador precisa conhecer o cliente, a sua empresa e seus problemas em loco, fortalecendo as relações humanas.

No entanto, devido a pandemia do Covid-19 e as ações de enfrentamento que resultaram em políticas de distanciamento social e o lockdown. A proposta de atendimento humanizado da BT sofreu alterações que prejudicou a sua relação promissora com o consumidor final, impactando de forma negativa nos resultados da empresa.

D) Contexto ambiental: Devido a pandemia do COVID-19 a BT está inserida em um ambiente considerado atípico gerando incerteza ambiental. Para o enfrentamento da pandemia, foram adotadas medidas como o distanciamento social e o lockdown que contribuíram para a queda da sua receita líquida. **Apesar das ações governamentais que favoreceram o crescimento no setor, como a Lei de TICS (Lei 13.969 / 2019), novo nome dado a Lei de Informática aprovada e sancionada em 2019. Em momento anterior, devido ao alto investimento empregado em pesquisas pela BT, a Lei de TICS possibilitou que a empresa recebesse incentivos fiscais sobre a receita líquida decorrente da venda de bens e serviços. Dentro deste contexto pandêmico, a receita líquida consolidada da BT foi de R\$ 2,4 milhões, uma queda de 68% em relação ao ano anterior, gerando prejuízo acumulado de R\$ 27,8 milhões.**

Mesmo com a expansão do mercado digital impulsionada pelo crescimento da modalidade de ensino remoto e o home office, o avanço das operações da BT nas regiões Sudeste e Centro-Oeste foram prejudicados devido as ações de enfrentamento da pandemia adotadas pelas autoridades sanitárias, frustrando o projeto de consolidação da BT como a melhor empresa do setor.

Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

		serão divididas mensalmente ao longo do período.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	12. Os gerentes são comunicados individualmente sobre sua premiação.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , a comunicação dos prêmios será feita em reunião geral com todos os gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	13. Os prêmios são divididos da seguinte forma: 66% aos diretores e 33% aos gerentes e subordinados.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , os prêmios serão divididos da seguinte forma: 55% aos diretores e 45% aos gerentes.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Uso e diagnóstico interativo	Atualmente	14. O SCG é mais utilizado para monitorar a estratégia atual de defender a posição no mercado.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será mais utilizado mais para identificar novas oportunidades no mercado.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	15. O SCG é mais utilizado mais para monitorar os resultados, identificando os desvios das metas ao final de um período.	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será mais utilizado para revisar as metas durante o período de avaliação	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	Atualmente	16. O SCG é mais utilizado para acompanhar o desempenho dos gerentes e seus subordinados	
	Proposta de ajuste	Considerando o contexto ambiental que a empresa está inserida , o SCG será utilizado para promover reuniões frequentes com os gerentes para acompanhar o andamento das metas.	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

BLOCO IV – Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – *Big Five*

INSTRUÇÕES. A seguir encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, considere a escala abaixo e responda as questões escolhendo o número que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.

1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	-----------------------------

Eu me vejo como alguém que ...

01. É conversador, comunicativo.
02. Às vezes é frio e distante.
03. Tende a ser crítico com os outros.
04. É minucioso, detalhista no trabalho.
05. É assertivo, não teme expressar o que sente.
06. Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho.
07. É depressivo, triste.
08. Gosta de cooperar com os outros.
09. É original, tem sempre novas ideias.
10. É temperamental, muda de humor facilmente.
11. É inventivo, criativo.
12. É reservado.
13. Valoriza o artístico, o estético.
14. É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
15. É prestativo e ajuda os outros.
16. É, às vezes, tímido, inibido.
17. Pode ser um tanto descuidado.
18. É amável, tem consideração pelos outros.
19. Tende a ser preguiçoso.
20. Faz as coisas com eficiência.
21. É relaxado, controla bem o estresse.
22. É facilmente distraído.
23. Mantém-se calmo nas situações tensas.
24. Prefere trabalho rotineiro.
25. É curioso sobre muitas coisas diferentes.
26. É sociável, extrovertido.
27. É geralmente confiável.
28. É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros.
29. É cheio de energia.
30. Começa discussões, disputas com os outros.
31. É um trabalhador de confiança.
32. Faz planos e os segue à risca.
33. Tem uma imaginação fértil.
34. Fica tenso com frequência.

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 35. É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 36. Fica nervoso facilmente.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 37. Gera muito entusiasmo.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 38. Tende a ser desorganizado.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 39. Gosta de refletir, brincar com as ideias.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 40. Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 41. Preocupa-se muito com tudo.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 42. Tende a ser quieto, calado.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 43. Tem poucos interesses artísticos.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 44. É sofisticado em artes, música ou literatura.

BLOCO V - QUESTIONÁRIO PÓS EXPERIMENTO**Percepção sobre o Cenário analisado****Por favor, dê a sua opinião sobre o instrumento de pesquisa respondido:**

1. Qual o nível de dificuldade você considera em relação às perguntas respondidas?

() Muito baixo () Baixo () Alto () Muito alto

2. Como você classifica o nível de compreensão em relação às questões do questionário?

() Não entendi quase nada () Alguma dificuldade () Entendi bem () Entendi claramente

Dados pessoais do respondente:**3 - Gênero**

() Feminino

() Masculino

4 - Idade (em anos): _____

5 - Curso:

() Administração;

() Ciências Contábeis;

() Economia;

() Outro: _____

6 – Grau / Nível do curso:

() Técnico

() Graduado

() Especialista

() Mestre

() Doutor

7) Função na atual empresa: _____

8) Tempo na atual função (em anos) _____

9) Estado que atua: _____

10) Caso deseje receber os resultados da pesquisa, digitar o e-mail: _____

Obrigado por sua participação!

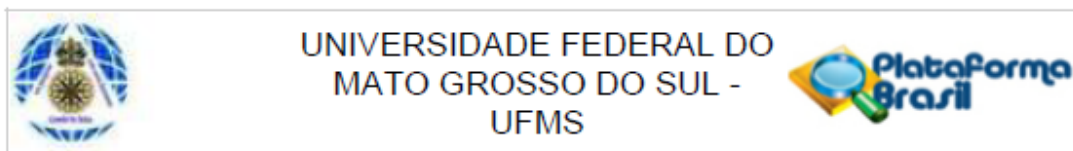
APÊNDICE D – Identificação dos itens para análise do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – *Big Five*

Quadro 11 - Identificação dos itens para análise do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade

Construto	Itens
Abertura a experiência (O)	09- É original, tem sempre novas ideias 11- É inventivo, criativo 13- Valoriza o artístico, o estético 24- Prefere trabalho rotineiro 25- É curioso sobre muitas coisas diferentes 33- Tem uma imaginação fértil 35- É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas 39- Gosta de refletir, brincar com as ideias 43- Tem poucos interesses artísticos 44- É sofisticado em artes, música ou literatura
Amabilidade (A)	02- Às vezes é frio e distante 03- Tende a ser crítico com os outros 08- Gosta de cooperar com os outros 15- É prestativo e ajuda os outros 18- É amável, tem consideração pelos outros 27- É geralmente confiável 28- É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros 30- Começa discussões, disputas, com os outros 40- Tem capacidade de perdoar, perdoa facilmente
Conscienciosidade (C)	04- É minucioso e detalhista no trabalho 06- Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho 17- Pode ser um tanto descuidado 19- Tende a ser preguiçoso 20- Faz as coisas com eficiência 22- É facilmente distraído 31- É um trabalhador de confiança 32- Faz planos e segue-os à risca 38- Tende a ser desorganizado
Extroversão (E)	01- É conversador, comunicativo 05- É assertivo, não teme expressar o que sente 12- É reservado 16- É, às vezes, tímido e inibido 26- É sociável, extrovertido 29- É cheio de energia 37- Gera muito entusiasmo 42- Tende a ser quieto, calado
Neuroticismo (N)	07- É depressivo, triste 10- É temperamental, muda de humor facilmente 14- É emocionalmente estável, não se altera facilmente 21- É relaxado, controla bem o stress 23- Mantém-se calmo nas situações de tensão 34- Fica tenso com frequência 36- Fica nervoso facilmente 41- Preocupa-se muito com tudo

Fonte: Goldberg (1992)

ANEXO - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA EM SERES HUMANOS DA UFMS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL E DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NA MUDANÇA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.

Pesquisador: ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 53335321.9.0000.0021

Instituição Proponente: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.199.374

Apresentação do Projeto:

"Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo experimental que investigara a influência entre fenômenos, pois tem como objetivo analisar a influência dos traços de personalidade na mudança do SCG, avaliar se a presença da incerteza ambiental influencia no desenho e uso do SCG, avaliar se incerteza ambiental e os traços de personalidade, conjuntamente, influenciam na mudança do SCG e finalmente analisar se incerteza ambiental, moderado pelos traços de personalidade, influenciam na mudança do SCG." "Para realização do presente estudo serão utilizados dois instrumentos que servirão para coletar os dados e serão considerados a fonte primária.

Para isso, os participantes serão divididos em dois grupos experimentais, e para cada grupo experimental será apresentado um cenário experimental distribuído de forma randomizada. O primeiro grupo experimental receberá um enunciado onde será contextualizada uma empresa fictícia inserida em um cenário

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros & Prédio das Pró-Reitorias & Hércules Maymone & 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconepp.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

com

ausência de incerteza ambiental – APÊNDICE B – Bloco I e II. O segundo grupo experimental também receberá um enunciado, mas este contextualizando uma empresa fictícia inserida em um cenário com presença de incerteza ambiental – APÊNDICE C – Bloco I e II. Após isso, os grupos experimentais receberão um instrumento com 16 assertivas onde o objetivo será de registrar a tomada de decisão do participante em relação a cada uma das propostas de ajuste no desenho e no uso do Sistema de Controle Gerencial - Bloco III (MENDES, 2017). O participante do experimento deverá indicar para cada assertiva o nível de apoio no ajuste do desenho e do uso do Sistema de Controle Gerencial, em escala de que varia de -5 a +5, sendo que

quanto mais próximo de -5 indica definitivamente não fazer a mudança/ajuste e quanto mais próximo de +5, indica definitivamente fazer a mudança/ajuste. O indicador "0" indica incerteza. Com base nas 16 tomadas de decisões, considerando a média, será formado 1 indicador para o Desenho do SCG e 1 indicador para o Uso do SCG. O segundo instrumento será apresentado para identificar o score dos traços de personalidade dos participantes (Bloco IV). Para isso será utilizado o inventário do Big Five – BFI 44, composto por 44 questões fechadas, que permitirão identificar a predominância dos traços, (Indicadores: Abertura (A): Afirmativas 09, 11, 13, 24, 25, 33, 35, 39, 43, 44; Consciência (C): Afirmativas 04, 06, 17, 19, 20, 22, 31, 32, 38; Extroversão (E): Afirmativas 01, 05, 12, 16, 26, 29, 37, 42; Sociabilidade (S): Afirmativas, 02, 03, 08, 15, 18, 27, 28, 30, 40; Neuroticismo (N): Afirmativas 07, 10, 14, 21, 23, 34, 36, 41 (BRUMATTI, 2019). Os traços de personalidade serão mensurados através do cálculo das médias dos escores

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros e Prédio das Pró-Reitorias e Hércules Maymone e 1º andar
Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

padronizados dos

participantes em cada escala administrada em função do grupo experimental, e para a separação em dois grupos, de traços mais alto e de traços mais baixo, será calculado a mediana. Para coleta dos dados demográficos dos participantes será utilizado um questionário pós-experimento (Bloco V). De acordo com (SILVA, 2018), em situações em que existam dilemas éticos, o perfil demográfico, a personalidade, atributos individuais como a experiência do indivíduo e seus objetivos pessoais são elementos influentes para a triagem de alternativas que refletem um comportamento decisório anormal ou antiético, o que torna pertinente utilizar essa ferramenta. Para validação do instrumento a ser utilizado, inicialmente será realizado um pré-teste com dois docentes, com o objetivo de avaliar e verificar a coerência dos enunciados e questões que serão apresentadas através do instrumento. Em um segundo momento será realizado o segundo pré-teste com instrumento previamente avaliado e validado pelos docentes, com acadêmicos de administração e contabilidade que estão cursando ou já cursaram contabilidade gerencial ou controladoria. O objetivo do segundo pré-teste será de avaliar a plataforma a ser utilizada para distribuir o instrumento, coletar possíveis contribuições e avaliar se os respondentes tiveram dificuldades ao responder. "

Objetivo da Pesquisa:

"Objetivo Primário:

Analisar a influência da incerteza ambiental e dos traços de personalidade na mudança do Sistema de Controle Gerencial.

Objetivo Secundário:

a) Identificar se a incerteza ambiental influencia na mudança do Sistema de Controle Gerencial. b)

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros e Prédio das Pró-Reitorias e Hércules Maymone e 1º andar
Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

Identificar se os traços de personalidade

influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial. c) Verificar se a ação conjunta da incerteza ambiental e dos traços de personalidade influenciam na mudança do Sistema de Controle Gerencial. d)

Avaliar a influência da incerteza ambiental na mudança do Sistema de Controle Gerencial moderada pelos traços de personalidade."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

"Riscos:

O incômodo que o participante poderá sentir com a participação se limitará a disponibilidade de 10 a 15 minutos para responder o questionário da pesquisa. Caso ocorra algum constrangimento emocional ou até uma crise, o pesquisador será responsável por reparar eventual dano financeiro decorrente da participação na pesquisa.

Benefícios:

Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, pois os resultados poderão fornecer subsídios para novos entendimentos acerca das decisões gerenciais."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de relevância acadêmica.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O pesquisador apresenta Folha de rosto, projeto nas duas versões (PB e brochura), cronograma, orçamento e TCLE.

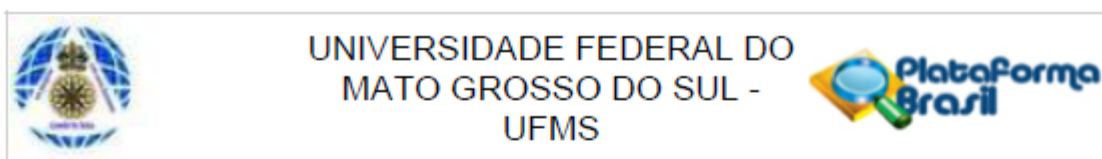
Recomendações:

Ver campo "conclusões".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após o acompanhamento da documentação enviada, este comitê considera adequadas as alterações promovidas pelo pesquisador.

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros e Prédio das Pró-Reitorias e Hércules Maymone e 1º andar
Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 5.199.374

Considerações Finais a critério do CEP:

CONFIRA AS ATUALIZAÇÕES DISPONÍVEIS NA PÁGINA DO CEP/UFMS

- 1) Regimento Interno do CEP/UFMS Disponível em: <https://cep.ufms.br/novo-regimento-interno/>
- 2) Renovação de registro do CEP/UFMS Disponível em: <https://cep.ufms.br/registro/>
- 3) Calendário de reuniões de 2021 Disponível em: <https://cep.ufms.br/calendario-de-reunioes-do-cep-2021/>
- 4) Composição do CEP/UFMS Disponível em: <https://cep.ufms.br/composicao-do-cep-ufms/>
- 5) Etapas do trâmite de protocolos no CEP via Plataforma Brasil Disponível em: <https://cep.ufms.br/etapas-do-tramite-de-protocolos-no-cep-via-plataforma-brasil/>
- 6) Legislação e outros documentos: Resoluções do CNS. Norma Operacional nº001/2013. Portaria nº2.201 do Ministério da Saúde. Cartas Circulares da Conep. Resolução COPP/UFMS nº240/2017. Outros documentos como o manual do pesquisador, manual para download de pareceres, pendências frequentes em protocolos de pesquisa clínica v 1.0, etc. Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/legislacoes-2/>
- 7) Informações essenciais do projeto detalhado Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/informacoes-essenciais-projeto-detalhado/>
- 8) Informações essenciais – TCLE e TALE Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/informacoes-essenciais-tcle-e-tale/> - Orientações quanto aos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aos Termos de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE) que serão submetidos por meio do Sistema Plataforma Brasil versão 2.0. - Modelo de TCLE para os participantes da pesquisa versão 2.0. - Modelo de TCLE para os responsáveis pelos participantes da pesquisa menores de idade e/ou legalmente incapazes versão 2.0.
- 9) Biobancos e Biorrepositórios para armazenamento de material biológico humano Disponível em: <https://cep.ufms.br/biobancos-e-biorrepositorios-para-material-biologico-humano/> Veja os

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros e Prédio das Pró-Reitorias e Hércules Maymone e 1º andar
 Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE
 Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

documentos postados recentemente: - Informações e documentos a serem apresentados pelos pesquisadores - v1.0 - Instruções para a elaboração de regulamento de Biorrepositório - v1.0

10) Relato de caso ou projeto de relato de caso? Disponível em: <https://cep.ufms.br/662-2/>

11) Cartilha dos direitos dos participantes de pesquisa Disponível em: <https://cep.ufms.br/cartilha-dos-direitos-dos-participantes-de-pesquisa/>

12) Tramitação de eventos adversos Disponível em: <https://cep.ufms.br/tramitacao-de-eventos-adversos-no-sistema-cep-conep/> Veja o documento recentemente postado: - Modelo de notificação de Evento Adverso Grave – EAG – v.1.0

13) Declaração de uso de material biológico e dados coletados Disponível em: <https://cep.ufms.br/declaracao-de-uso-material-biologico/>

14) Termo de compromisso para utilização de informações de prontuários em projeto de pesquisa Disponível em: <https://cep.ufms.br/termo-de-compromisso-prontuarios/>

15) Termo de compromisso para utilização de informações de banco de dados Disponível em: <https://cep.ufms.br/termo-de-compromisso-banco-de-dados/>

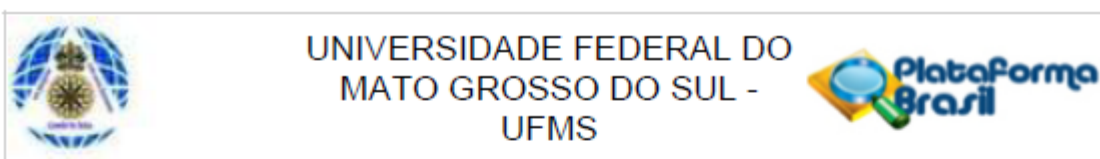
16) Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual Disponível em: <https://cep.ufms.br/orientacoes-para-procedimentos-em-pesquisas-com-qualquer-etapa-emambiente-virtual/>

17) Solicitação de dispensa de TCLE e/ou TALE Disponível em: <https://cep.ufms.br/solicitacao-de-dispensa-de-tcle-ou-tale/>

18) Relatórios parciais e final Disponível em: <https://cep.ufms.br/relatorios-parciais-e-final/> Veja os documentos

postados: - Modelo de relatório parcial v.1.0 - Modelo de relatório final v.1.0

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros, Prédio das Pró-Reitorias, Hércules Maymone, 1º andar
Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 5.199.374

19) Carta resposta e alterações em destaque Disponível em: <https://cep.ufms.br/carta-resposta-e-alteracoes-em-destaque/>

20) Documentos de centros participantes (POp, multicêntricos) e coparticipantes (POc) Disponível em: <https://cep.ufms.br/documentos-de-centros-participantes-pop-e-coparticipantes-poc/>

21) ATENÇÃO: Preenchimento das Folhas de Rosto Disponível em: <https://cep.ufms.br/atencao-preenchimento-das-folhas-de-rosto/>

22) Orientações da CONEP para EAG de ensaios clínicos com vacinas contra Covid-19

Disponível em: <https://cep.ufms.br/orientacoes-da-conep-para-eag-de-ensaios-clinicos-com-vacinas-contracovid-19/>

DURANTE A PANDEMIA CAUSADA PELO SARS-CoV-2, CONSIDERAR:

Solicitamos aos pesquisadores que se atentem e obedeçam às medidas de segurança adotadas pelos locais de pesquisa, pelos governos municipais e estaduais, pelo Ministério da Saúde e pelas demais instâncias do governo devido a excepcionalidade da situação para a prevenção do contágio e o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19). As medidas de segurança adotadas poderão interferir no processo de realização das pesquisas envolvendo seres humanos. Quer seja no contato do pesquisador com os participantes para coleta de dados e execução da pesquisa ou mesmo no processo de obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE e Termo de Assentimento Livre e Esclarecido-TALE, incidindo sobre o cronograma da pesquisa e outros. Orientamos ao pesquisador na situação em que tenha seu projeto de pesquisa aprovado pelo CEP e em decorrência do contexto necessite alterar seu cronograma de execução, que faça a devida "Notificação" via Plataforma Brasil, informando alterações no cronograma de execução da pesquisa.

SE O PROTOCOLO DE PESQUISA ESTIVER PENDENTE, CONSIDERAR:

Cabe ao pesquisador responsável encaminhar as respostas ao parecer pendente, por meio da

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros, Prédio das Pró-Reitorias, Hércules Maymone, 1º andar
 Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE
 Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

Plataforma Brasil, em até 30 dias a contar a partir da data de sua emissão. As respostas às pendências devem ser apresentadas em documento à parte (CARTA RESPOSTA). Ressalta-se que deve haver resposta para cada uma das pendências apontadas no parecer, obedecendo a ordenação deste. Além de indicar na carta resposta as alterações realizadas no protocolo de pesquisa, solicita-se que o pesquisador destaque estas alterações nos documentos que porventura sofram modificações. A carta resposta deve permitir o uso correto dos recursos "copiar" e "colar" em qualquer palavra ou trecho do texto, isto é, não deve sofrer alteração ao ser "colado". Para que os protocolos de pesquisa sejam apreciados nas reuniões definidas no Calendário, o pesquisador responsável deverá realizar a submissão com, no mínimo, 15 dias de antecedência. Observamos que os protocolos submetidos com antecedência inferior a 15 dias serão apreciados na reunião posterior. Confira o calendário de reuniões de 2020, disponível no link: <https://cep.ufms.br/calendario-de-reunioes-do-cep-2021/>

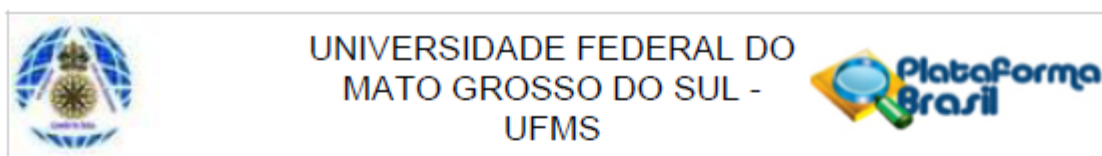
SE O PROTOCOLO DE PESQUISA ESTIVER NÃO APROVADO, CONSIDERAR:

- O CEP/UFMS recomenda que no caso de Parecer Consubstanciado com o perfil de "Não Aprovado", que seja realizada nova submissão e envio do mesmo Protocolo de Pesquisa na Plataforma Brasil. Quando o pesquisador usa a ferramenta de recurso para atendimento às pendências que levaram a não aprovação, a Plataforma Brasil não habilita a alteração das informações básicas, apenas permite que sejam anexados novos documentos.

- A opção de recurso é recomendada quando o pesquisador discorda do parecer. Neste caso, se necessário entrar com recurso diante do Parecer Consubstanciado recebido, que ele pode encaminhar documento de recurso contendo

respostas ao parecer, com a devida argumentação e fundamentação, em até 30 dias a contar a partir da data de emissão deste parecer. O documento, que pode ser no formato de uma carta resposta, deve contemplar cada uma das pendências ou itens apontados no parecer, obedecendo a ordenação deste. Além de indicar na carta resposta as alterações realizadas no protocolo de pesquisa, solicita-se que o pesquisador destaque estas alterações nos documentos que porventura sofram modificações. O documento (CARTA RESPOSTA) deve permitir o uso correto dos recursos "copiar" e "colar" em qualquer palavra ou trecho do texto do projeto, isto é, não deve sofrer

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¸ Prédio das Pró-Reitorias ¸ Hércules Maymone ¸ 1º andar
Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
UF: MS Município: CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 5.199.374

alteração ao ser "colado". Para que os protocolos de pesquisa sejam apreciados nas reuniões definidas no Calendário, o pesquisador responsável deverá realizar a submissão com, no mínimo, 15 dias de antecedência. Observamos que os protocolos submetidos com antecedência inferior a 15 dias serão apreciados na reunião posterior. Confira o calendário de reuniões de 2020, disponível no link: <https://cep.ufms.br/calendario-de-reunioes-do-cep-2021/>

EM CASO DE APROVAÇÃO, CONSIDERAR:

É de responsabilidade do pesquisador submeter ao CEP semestralmente o relatório de atividades desenvolvidas no projeto e, se for o caso, comunicar ao CEP a ocorrência de eventos adversos graves esperados ou não esperados. Também, ao término da realização da pesquisa, o pesquisador deve submeter ao CEP o relatório final da pesquisa. Os relatórios devem ser submetidos através da Plataforma Brasil, utilizando-se da ferramenta de NOTIFICAÇÃO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1854979.pdf	06/12/2021 21:38:52		Aceito
Outros	Carta_resposta_ao_CEP_ANDRE_MARCIO_Assinado.pdf	06/12/2021 21:34:51	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_FINANCEIRO_ANDRE_MARCIO.pdf	06/12/2021 21:26:28	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_ANDRE_MARCIO.pdf	06/12/2021 21:24:59	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ANDRE_MARCIO.docx	06/12/2021 21:22:36	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	DISSERTACAO_ANDRE_MARCIO_CEP.pdf	06/12/2021 21:20:09	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	09/11/2021 11:59:01	ANDRE MARCIO FERREIRA DE SOUZA	Aceito

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros 2 Prédio das Pró-Reitorias 2 Hércules Maymone 2 1º andar
 Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE
 Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: ceponep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 5.199.374

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPO GRANDE, 12 de Janeiro de 2022

Assinado por:

Juliana Dias Reis Pessalacia
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros e Prédio das Pró-Reitorias e Hércules Maymone e 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconep.propp@ufms.br