



Enfoque: Reflexão Contábil

ISSN: 1517-9087

ISSN: 1984-882X

Universidade Estadual de Maringá

Monteiro, Januário José; Silva, Gabriel Figueiredo da; Lunkes, Rogério João
Influência dos controles informais na confiança organizacional: a diferença entre os gêneros persiste?
Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 41, núm. 2, 2022, Maio-Agosto, pp. 143-156
Universidade Estadual de Maringá

DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.56268>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307170958008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Influência dos controles informais na confiança organizacional: a diferença entre os gêneros persiste?

DOI: 10.4025/enfoque.v41i2.56268

Januário José Monteiro 

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: januariomonteiro Monteiro@gmail.com

Gabriel Figueiredo da Silva 

Bacharel em Ciências Contábeis pela
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: gabrielfss76@gmail.com

Rogério João Lunkes 

Doutor e professor do Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

Recebido em: 20.10.2020

Aceito em: 18.11.2020

2ª versão aceita em: 04.12.2020

RESUMO

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

Palavras-chave: Controle Cultural. Controle de Pessoal. Confiança Organizacional. Gênero.

Influence of informal controls on organizational trust: does the difference between the genders persist?

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the influence of informal controls on organizational trust, moderated by gender. The final sample was 124 managers of Brazilian companies registered at B3 (Brasil Bolsa Balcão). For the analysis of the research data, the Structural Equation Modeling technique was applied in SmartPLS. The results confirmed the positive and significant influence of cultural controls and personnel controls on organizational trust. The results also showed that women and men have a positive perception about the influence of informal controls on organizational trust, however, there was no significant difference between perceptions. These results suggest that informal controls play an important role in creating a work environment that allows managers to become more attached to the organization.

Keywords: Cultural Control. Personnel Control. Organizational Trust. Gender.

1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um contexto de busca permanente pela liderança do mercado. Isso demanda a criação de um ambiente interno de trabalho saudável e de confiança recíproca (KIM; O'NEILL; JEONG, 2004; KARATEPE; OZTURK; KIM, 2019). Para tal as organizações adotam controles gerenciais, em vista da congruência dos objetivos individuais e organizacionais (MALMI; BROWN, 2008). A literatura apontou que o controle gerencial, tanto os formais quanto informais, determinam o comportamento dos funcionários (MALMI; BROWN, 2008; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017), de modo especial os controles informais devido ao seu caráter mais flexível. Os controles culturais e de pessoal constituem os controles informais adotados pelas organizações (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

Os controles culturais compreendem as premissas fundamentais da organização e oferecem aos indivíduos uma maior capacidade de lidar com situações específicas e agir de acordo com os valores da organização, gerando maior cooperação e disposição para o trabalho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Já os controles de pessoal definem abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, garantindo que os papéis e responsabilidades sejam bem definidos (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Os controles informais são projetados de forma não intencional, e por isso sua influência no comportamento dos indivíduos não ocorre por meio de medidas explícitas e verificáveis (LANGFIELD-SMITH, 1997; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014). Enquanto os controles formais visam a procedimentos operacionais padronizados, os controles informais são compostos por valores, crenças e tradições comuns que direcionam o comportamento das pessoas (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). A vantagem dos controles informais deriva da sua capacidade de controlar o comportamento em situações ambíguas ou inesperadas, pois não requerem regras específicas para situações específicas, ao contrário, suas regras produzem uma filosofia implícita sobre como a organização funciona e o que ela espera dos indivíduos (FALKENBERG; HERRAMANS, 1995). Por isso, a adoção destes controles produz benefícios ao ambiente de trabalho, como a confiança (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). A confiança organizacional representa o apego psicológico dos indivíduos à organização (LIN, 2009; NG, 2015), de modos que esperam da organização ações benéficas e congruentes com seus interesses individuais (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU; SITKIN; BURT; CAMERER, 1998; ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002).

Estudos apresentaram indícios de que os controles informais determinam a confiança organizacional (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; ARDANI, 2017; MENG; BERGER, 2019). Apesar dessas evidências, o conhecimento sobre como os controles informais podem influenciar no grau de confiança dos indivíduos nas organizações é limitado. Primeiro, porque estudos observam de forma indireta essa relação por meio do clima ético com foco principal no desempenho organizacional (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Além disso, pouca atenção foi dada sobre as diferenças na percepção de confiança dos gestores em função do gênero. Os resultados empíricos atrelados a compreensão da confiança no ambiente de trabalho foram ambíguos (ECKEL; WILSON, 2004; COX; DECK, 2006; SCHWIEREN; SUTTER, 2007; MIGHELI, 2007; BUCHAN; CROSON; SOLNICK, 2008; GARBARINO; SLONIM, 2009; CHEN; LIU, 2017). Isso porque de um lado, estudos apontam não haver diferença entre os gêneros (CLARK; SEFTON, 2001; COX; DECK, 2006; BOHNET, 2007; SCHWIEREN SUTTER, 2007) e de outro, estudos sugerem diferenças na percepção de confiança entre os gêneros (ECKEL; WILSON, 2004; MIGHELI, 2007; BUCHAN; CROSON; SOLNICK, 2008; GARBARINO; SLONIM, 2009; CHEN; LIU, 2017). Neste sentido, a presente proposta tem por objetivo investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional, moderado pelo gênero.

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

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

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLES INFORMAIS E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.

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

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

Estudos empíricos têm sugerido que a cultura da organização e os controles gerenciais influenciam na confiança organizacional (TAN; TAN, 2000; LAU; TAN, 2006), e possibilitam que o ambiente de trabalho seja mais ético (NEDKOVSKI; GUERCI; BATTISTI; SILETTI, 2017), com funcionários mais comprometimentos (XU et al., 2014). Os controles informais compreendem os controles culturais e de pessoal (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Goebel e Weißenberger (2017) apontam que o controle cultural visa a disseminação dos valores da organização.

Além disso, auxiliam no alcance dos objetivos organizacionais (MALMI; BROWN, 2008). A congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização é um dos propósitos do controle gerencial (WIDENER, 2007; MALMI; BROWN, 2008). O aumento da confiança organizacional consta entre esses objetivos (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Para tal, as organizações incentivam o compartilhamento de informações entre os gestores (NEDKOVSKI et al., 2017).

Os controles culturais e de pessoal, que representam os controles informais, são indispensáveis no alcance de alta confiança organizacional. Isso porque os controles de pessoal definem abordagens apropriadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários para aumentar a probabilidade de conduta desejada no ambiente de trabalho, e os controles culturais visam de diversas maneiras transmitir os valores centrais da organização (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Esses controles possuem um caráter flexível que difere de outros controles. Além disso, propiciam uma comunicação mais aberta que influencia na confiança organizacional (RUPPEL; HARRINGTON, 2000).

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

H₁- Os controles culturais (H_{1a}) e de pessoal (H_{1b}) influenciam positivamente na confiança organizacional.

2.2 MODERAÇÃO DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLES INFORMAIS E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.

Estudos sobre as diferenças entre os gêneros no ambiente organizacional têm sido extensivamente investigados e revelaram diversos resultados (BUCHAN et al., 2008; CROSON; GNEEZY, 2009; HASELHUHN et al., 2015). O que inclui estudos que abordaram o gênero sob a ótica do fenômeno do teto de vidro (ex.: SUBRAMANIAM et al., 2016; PESĂMAA, 2017; SALEEM; RAFIQ; YUSAF, 2017; ABIDIN et al., 2019; CASADO-DÍAZ; DRIHA; SIMÓN, 2020; NÚÑEZ; BANDEIRA; SANTERO-SÁNCHEZ, 2020). Por exemplo, Croson e Buchan (1999), ao examinarem as diferenças entre os gêneros não encontraram efeito significativo do gênero na confiança dos indivíduos. Além desses, outros estudos também apresentam resultados em que não foram percebidas diferenças significativas de comportamento de confiança entre homens e mulheres (CLARK; SEFTON, 2001; COX; DECK, 2006; BOHNET, 2007; SCHWIEREN; SUTTER, 2007).

Uma outra linha, apontou que a confiança na organização pode ocorrer de forma diferente entre eles (CROSON; GNEEZY, 2009). Por exemplo, Chen e Liu (2017), descobriram que a crença no *homo economicus* inibiu a confiança dos homens, mas não a das mulheres. Haselhuhn et al. (2015) demonstraram que as mulheres são menos propensas a perder a confiança e mais propensas a restaurar a confiança do que os homens. Por outro lado, estudos sugerem que se tratando de decisões que envolvem um risco maior, os homens confiam mais do que as mulheres (CHAUDHURI; GANGADHARAN, 2002; BUCHAN et al., 2008). Esses achados estão de acordo com outros estudos que também evidenciam que os homens confiam mais do que as mulheres (ECKEL; WILSON, 2004;

MIGHELI, 2007; GARBARINO; SLONIM, 2009). Novo-Corti, Calvo e Varela-Candamio (2018) analisaram as diferenças de gênero sob o fenômeno do teto de vidro na Espanha e, encontraram que uma das possíveis causas está na falta de confiança. Esta pesquisa alinha-se aos argumentos de que pode haver diferença entre os gêneros na percepção de confiança organizacional dos gestores alcançado por alto grau de uso dos controles informais. Assim, apresenta-se as seguintes hipóteses:

H₂. A percepção da influência dos controles culturais (H_{2a}) e de pessoal (H_{2b}) na confiança organizacional difere entre os gêneros.

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

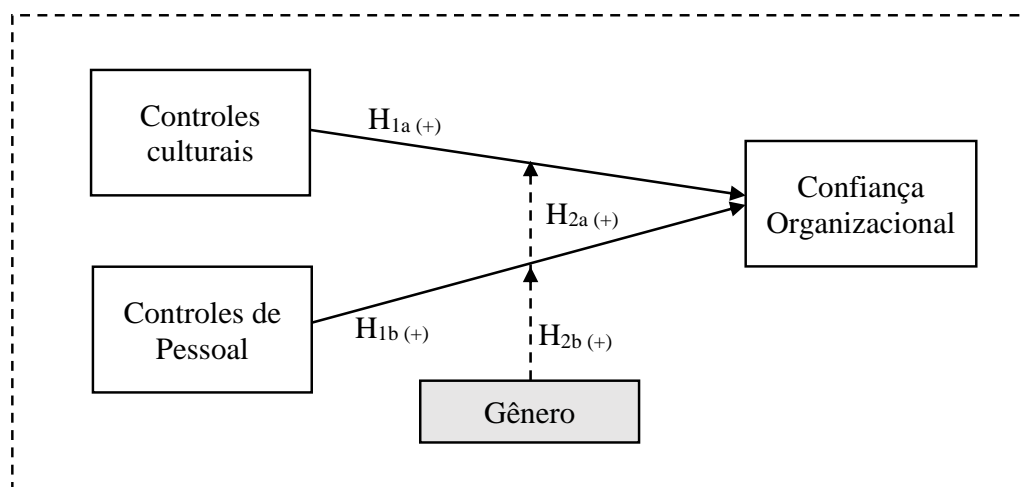


Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa.

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

3 METODOLOGIA

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa compreende gestores de empresas brasileiras cadastradas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Para tanto, uma pesquisa de levantamento foi efetuada e o processo de coleta se deu por meio da rede LinkedIn. Nessa etapa foram identificados os gestores, por meio dos cadastros vinculados às empresas, e feito o convite para participarem da pesquisa. Após aceite o convite, foi enviado o link com o questionário da pesquisa. A coleta dos dados ocorreu durante o período de dezembro de 2019 a março de 2020, obtendo-se 124 respostas válidas.

Para o modelo teórico proposto, o mínimo de amostra requerido é 68 respostas, considerando o tamanho do efeito (médio de 0,15); o nível de significância ($\alpha = 5\%$); e o poder da amostra ($1-\beta = 0,8$) (FAUL, ERDFELDER, BUCHNER; LANG, 2009). Outros testes preliminares que avaliam a presença de possíveis vieses na amostra foram avaliados e não se observou indícios de viés do método comum, nem do viés da não resposta (AF WÅHLBERG; POOM, 2015), assim a amostra está livre desses vieses. Estas evidências são similares às observadas por Monteiro e Beuren (2020) e Lunkes, Rosa, Monteiro e Antonini (2020).

3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS E PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi constituído por 17 questões, das quais 5 eram referentes aos controlos culturais e 5 aos controlos de pessoal (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014) e 7 questões a respeito da Confiança organizacional (TAN; TAN, 2000; KIM et al., 2004; LIN, 2009; NG, 2015; YOON; JANG; LEE, 2016; OZTURK; KARATEPE, 2018) além os dados demográficos, especificamente identificação do gênero (CROSON; BUCHAN, 1999; BUCHAN et al., 2008; HASELHUHN et al., 2015).

Para a mensuração do construto foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, com o intuito de identificar o grau de concordância com assertivas de cada construto. Apresenta-se o Quadro1 com as assertivas dos respetivos construtos.

Quadro 1 - Apresentação dos construtos da pesquisa.

Construtos	Itens	Referências
Controlos Culturais	(i) códigos informais de conduta; (ii) declaração de missão e valores; (iii) comunicação dos valores pelos gestores; (iv) conhecimento dos funcionários sobre os valores; (v) percepção dos valores como motivadores.	Kleine e Weißenberger (2014)
Controle de Pessoal	(i) valores e normas da organização; (ii) processo de recrutamento; (iii) admissão de funcionários; (iv) treinamento e desenvolvimento; (v) oportunidade de aprimorar habilidades.	
Confiança organizacional	(i) crença na integridade da empresa; (ii) tratamento recebido por supervisores/gerentes; (iii) honestidade dos supervisores/gerentes; (iv) boas intenções dos supervisores/gerentes; (v) tratamento recebido pela empresa; (vi) transparência de supervisores e da própria empresa; (vii) confiança no supervisor/gerente e na empresa.	Ozturk e Karatepe (2018)
Gênero	O gênero do respondente (0=Masculino; 1=Feminino).	Croson e buchan, (1999); Buchan et al. (2008) Baselhuhn et al., (2015)

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

O processo de mensuração, adequação e análise dos construtos ocorreu por meio da técnica algoritmo pls (HAIR JR et al., 2016). Na etapa da análise das cargas fatoriais quatro itens apresentaram-se inferiores a 0,60 e como recomendado por Hair Jr. et al. (2016) foram excluídos (CC_1; CO_3; CO_5; CO_7).

O critério Fornell-Larcker e a variância média extraída (AVE) foram utilizados para se atestar a validade do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981; PENG; LAI, 2012), e a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach para se confirmar a confiabilidade dos construtos (HAIR JR et al., 2016). Apresenta-se, na sequência, o modelo de mensuração na Tabela1.

Conforme a Tabela 1, pode-se constatar que o modelo proposto neste estudo é confiável, ao considerar

que atende os pressupostos. De acordo com Hair Jr et al. (2016), para que o modelo seja confiável seu índice Alfa de Cronbach e confiabilidade composta precisa atingir pelo menos 0,7. Assim, o menor índice do Alfa de Cronbach nesta pesquisa foi de 0,842 do constructo Confiança organizacional, o que demonstra que há robustez no modelo.

Tabela 1 - Modelo de mensuração.

Painel A – Confiabilidade e validade convergente				
Construtos	Cargas fatoriais ^a	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Confiança organizacional	[0,760; 0,857]	0,842	0,894	0,679
Controles Culturais	[0,902; 0,939]	0,939	0,956	0,845
Controles de Pessoal	[0,753; 0,825]	0,848	0,891	0,622
Painel B - Validade discriminante e colinearidade				
Construtos	VIF	1.CO	2.CC	3.CP
1.Confiança organizacional		0,824	0,550	0,691
2.Controles Culturais	1,76	0,495	0,919	0,736
3.Controles de Pessoal	1,76	0,589	0,657	0,788

Nota: ^aCargas fatoriais mínimas e máximas; Confiabilidade composta (CC>0,70); Alfa de Cronbach (AC>0,70); Average Variance Extracted (AVE>0,50); Critério Fornell e Larcker na diagonal inferior e na diagonal superior critério HTMT (Heterotrait-Monotrait<0,85).

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a AVE, de acordo com Hair Jr et al. (2016), é necessário apresentar pelo menos um índice equivalente a 0,5. Sendo assim, observa-se que os constructos apresentam AVE acima de 0,5, logo, cumpre-se com o critério da validade convergente. Na mesma linha, a matriz Fornell e Larcker e a Heterotrait-Monotrait confirmaram a validade discriminante do modelo. Isso demonstra que os construtos e seus itens são distintos entre si.

4.2 MODELO ESTRUTURAL

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

Tabela 2 - Modelo estrutural.

Relação entre os construtos	β	T-stat	p-value	Hipóteses
Controles Culturais → Confiança organizacional	0,190	1,489	0,068*	H _{1a} Confirma
Controles de Pessoal → Confiança organizacional	0,464	3,933	0,000***	H _{1b} Confirma

Nota: *p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Confiança organizacional (R²=0,37; Q²=0,23).

Fonte: dados da pesquisa.

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

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

A hipótese H_{2a} previu que a percepção da influência dos controles culturais na confiança organizacional difere entre os gêneros. Os resultados apontam que enquanto os homens possuem uma percepção positiva e significativa a nível de 10% ($\beta = 0,293$ e $p\text{-value} < 0,10$), as mulheres têm uma percepção positiva, mas não significativa ($\beta = 0,068$ e $p\text{-value} > 0,10$) e a diferença entre ambos não apresentou significância ($\beta = 0,225$ e $p\text{-value} < 0,820$). Por esta razão, a hipótese foi rejeitada, indicando que, embora os homens tenham apresentado uma percepção positiva significativa, não existe uma diferença significativa na percepção do homem e da mulher em relação à influência que os controles culturais exercem na confiança organizacional.

Tabela 3 - Análise multigrupo de acordo com o gênero.

Relações	Feminino			Masculino			PLS-MGA Henseler		Hipótese
	B	T-stat	P-value	β	T-stat	P-value	Coef.dif	p-value _{dif}	
Controles Culturais → Confiança Organizacional	0,068	0,474	0,318	0,293	1,511	0,065	0,225	0,820	H _{2a} nc
Controles de Pessoal → Confiança Organizacional	0,556	4,768	0,000	0,453	2,626	0,004	0,103	0,311	H _{2b} nc

Nota: P-Henseler < 0.05 ou > 0.95*; Nc=Não confirma.
Fonte: dados da pesquisa.

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

5 DISCUSSÃO

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

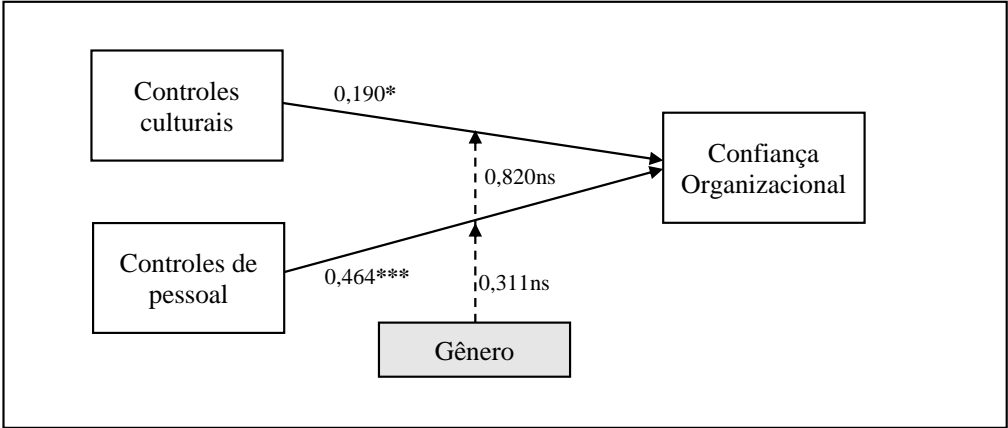


Figura 2 - Resultados da pesquisa.

Nota: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Ns=não significante.

Os resultados mostram que os controles culturais afetam a confiança organizacional. Isto deve-se ao

fato desses controles serem importantes ao fornecer orientações, e enfatizar a importância das normas e valores organizacionais, comunicando indiretamente os comportamentos esperados (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Ou seja, os controles culturais buscam criar maior compromisso, o que aumenta a confiança dos funcionários na organização. Este achado corrobora com os estudos de Genetzky-Haugen (2010), Tuan (2012), Ardani (2017), Goebel e Weißenberger (2017), Meng e Berger (2019) e os quais sustentam que a cultura da organização é determinante para o estabelecimento de um clima organizacional estável baseado na confiança mútua entre as partes.

Da mesma forma que os controles culturais, os controles de pessoal também afetaram a confiança organizacional. Essa evidência também coaduna com a literatura, uma vez que, por meio da seleção, treinamento e desenvolvimento do pessoal, busca-se alinhar o capital humano aos interesses da organização (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Estes controles podem incluir processos para envolver, influenciar, motivar e inspirar indivíduos (PESÃMAA, 2017), afetando positivamente o comprometimento organizacional (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014), além de aumentar a confiança dos funcionários na organização. Os resultados sugerem que no contexto investigado os controles informais viabilizam um clima de trabalho saudável que leva ao aumento da confiança organizacional (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017), e por isso, se alcança a congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização (WIDENER, 2007; MALMI; BROWN, 2008). Essas evidências denotam importância da adoção dos controles informais para a manutenção do clima organizacional.

O estudo também mostrou que a influência dos controles culturais na confiança organizacional ocorreu apenas entre os homens. Estes resultados estão alinhados a estudos, sob a ótica do fenômeno do teto de vidro (ex.: NOVO-CORTI; CALVO; VARELA-CANDAMIO, 2018), que mostraram que as mulheres confiam menos nos processos organizacionais estabelecidos. Os motivos podem estar em aspectos culturais como, por exemplo, o estereótipo (SALEEM; RAFIQ; YUSAF, 2017).

Como no teste PLS-MGA a diferença entre os grupos não foi estatisticamente significativa, sugere-se parcimônia. Assim, a pesquisa alinha-se a literatura anterior que evidenciou que, os homens e mulheres não apresentam comportamentos significativamente diferentes em relação à confiança (CLARK; SEFTON, 2001; COX; DECK, 2006; BOHNET, 2007; SCHWIEREN; SUTTER, 2007). Tais achados vão de encontro às evidências de que o gênero influencia de formas distintas os comportamentos de confiança (ECKEL; WILSON, 2004; MIGHELI, 2007; BUCHAN et al., 2008; GARBARINO; SLONIM, 2009; CHEN; LIU, 2017). Denota-se que, embora os níveis de confiança das mulheres possam ser mais sensíveis ao contexto do que os homens (CROSON; GNEEZY, 2009), não expressam distinção significativa no nível organizacional.

6 CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo investigar a influência dos controles informais na confiança organizacional moderado pelo gênero. Para atender a este objetivo foi aplicado um questionário para gestores de médio e alto escalão, obtendo-se uma amostra total de 124 respostas. Os resultados obtidos confirmaram a hipótese H₁, evidenciando que tanto os controles culturais quanto os controles de pessoal influenciam positivamente a confiança organizacional. Já em relação à percepção do gênero sobre a influência dos controles informais na confiança organizacional, homens e mulheres apresentaram percepção positiva acerca desta relação, porém, não houve diferença significativa entre as percepções de ambos os gêneros, rejeitando-se portando, a hipótese H₂ e indicando que o gênero não exerce influência significativa.

A confirmação da hipótese H₁, além de estar de acordo com os achados de Goebel e Weißenberger (2017), dá suporte aos achados anteriores de que o uso de controles culturais e controles de pessoal

levam efetivamente ao aumento da confiança organizacional. Sendo o aumento da confiança organizacional um objetivo almejado pelas organizações, este estudo se alinha as visões de que a congruência dos comportamentos dos funcionários aos objetivos da organização é um dos propósitos do controle gerencial. A rejeição da hipótese H_2 fornece evidências de que as diferenças entre as percepções dos homens e mulheres quanto à confiança não são significativas.

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

A pesquisa gera implicações práticas, ao evidenciar que os controles de valores e de pessoal levam a acentuar a confiança organizacional. Além disso, o conhecimento do impacto dos controles informais na confiança organizacional sugere maior atenção dos gestores nos controles gerenciais, pois levam a gestão bem-sucedida da organização (FALKENBERG; HERRAMANS, 1995).

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

Financiamento: A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

ABIDIN, Z.Z.; MOHAMED, A.; ROSE, R.B.M.; SHIMI, R.B.A.; RAIME, S.B. Work-life balance, family responsibilities and lack of mentoring as barriers to women's career advancement: The "glass ceiling" phenomena in the banking industry in Malaysia. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 6, n. 9, p. 40-52, 2019.

AF WÄHLBERG, A. E.; POOM, Leo. An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 37, n. 6, p. 336-347, 2015.

ARDANI, Dedi Sutan. Influence of organizational culture, team conductivity, personality, and trust to the outlet leading organization commitment. **IJHCM (International Journal of Human Capital Management)**, [S.L.], v. 1, n. 02, p. 10-18, 1 dez. 2017. Universitas Negeri Jakarta. <http://dx.doi.org/10.21009/ijhcm.01.02.02>.

ARYEE, Samuel; BUDHWAR, Pawan S.; CHEN, Zhen Xiong. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 267-285, mar. 2002. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/job.138>.

BARBER, Bernard. **The logic and limits of trust**. [S. L.]: Rutgers University Press, 1983. 190 p.

BOHNET, Iris. Why Woman and Men Trust Others. *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*. [S.L.], p. 89-110. 2007.

BUCHAN, Nancy R.; CROSON, Rachel T.A.; SOLNICK, Sara. Trust and gender: an examination of behavior and beliefs in the investment game. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S.L.], v. 68, n. 3-4, p. 466-476, dez. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2007.10.006>.

CASADO-DÍAZ, J.M.; DRIHA, O.; SIMÓN, H. The Gender Wage Gap in Hospitality: New Evidence from Spain. **Cornell Hospitality Quarterly** (in press), 2020. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965520971273>

CHAUDHURI, Ananish; GANGADHARAN, Lata. Gender Differences in Trust and Reciprocity. **Wellesley College Working Paper**. Wellesley, p. 1-60. jun. 2002.

CHEN, Xi; LIU, Guofang. Gender moderates the effect of homo economicus belief on trust. **Social Behavior And Personality**: an international journal, [s.l.], v. 45, n. 5, p. 873-880, 6 jun. 2017. Scientific Journal Publishers Ltd. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.6375>.

CLARK, Kenneth; SEFTON, Martin. The Sequential Prisoner's Dilemma: evidence on reciprocation. **The Economic Journal**, [S.L.], v. 111, n. 468, p. 51-68, 1 jan. 2001. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0297.00588>.

COOK, John; WALL, Toby. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. **Journal of Occupational Psychology**, [s.l.], v. 53, n. 1, p. 39-52, mar. 1980. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>.

COX, James C.; DECK, Cary A. When are women more generous than men? **Economic Inquiry**, [S.L.], v. 44, n. 4, p. 587-598, 2 abr. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1093/ei/cbj042>.

CROSON, Rachel; BUCHAN, Nancy. Gender and Culture: international experimental evidence from trust games. **American Economic Review**, [S.L.], v. 89, n. 2, p. 386-391, maio 1999.

CROSON, Rachel; GNEEZY, Uri. Gender Differences in Preferences. **Journal Of Economic Literature**, [S.L.], v. 47, n. 2, p. 448-474, 1 maio 2009. American Economic Association. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.47.2.448>.

ECKEL, Catherine C.; WILSON, Rick K. Whom to trust?: choice of partner in a trust game. Blacksburg, p. 1-32. jan. 2004. Disponível em: <https://url.gratis/aJw4A>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FALKENBERG, Loren; HERREMANS, Irene. Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems?. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 133-143, fev. 1995. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/bf00872018>.

FAUL, Franz et al. Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 382-388, ago. 1981. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002224378101800313>.

GARBARINO, Ellen; SLONIM, Robert. The robustness of trust and reciprocity across a heterogeneous U.S. population. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S.L.], v. 69, n. 3, p. 226-240, mar. 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2007.06.010>.

GENETZKY-HAUGEN, Mindy. Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust. 2010. 65 f. **Dissertação** (Mestrado) - Agricultural Leadership, Education &

Communication Department, University Of Nebraska, Lincoln, 2010. Disponível em: <https://url.gratis/QSfU1>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, [S.L.], v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>.

HAIR JR., Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

HASELHUHN, Michael P.; KENNEDY, Jessica A.; KRAY, Laura J.; VAN ZANT, Alex B.; SCHWEITZER, Maurice E. Gender differences in trust dynamics: women trust more than men following a trust violation. **Journal of Experimental Social Psychology**, [s.l.], v. 56, p. 104-109, jan. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2014.09.007>.

KARATEPE, Osman M.; OZTURK, Anastasia; KIM, Taegoo Terry. Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. **The Service Industries Journal**, [s.l.], v. 39, n. 2, p. 86-108, 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>.

KIM, Sookyung; O'NEILL, John W.; JEONG, Seung-eon. The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 59-70, 30 set. 2004. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1300/j171v03n01_06

KLEINE, Christian; WEIßENBERGER, Barbara E. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 241-266, 2014. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 207-232, fev. 1997. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682\(95\)00040-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682(95)00040-2).

LAU, Chong M.; TAN, Sharon L.C. The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 171-186, jun. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>.

LIN, Chieh-Peng. Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 94, n. 4, p. 517-531, 11 dez. 2009. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>.

LUNKES, Rogério João et al. Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8748, 2020.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 287-300, dez. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 3, p. 709-734, jul. 1995. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.

MENG, Juan; BERGER, Bruce K. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. **Public**

Relations Review, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 64-75, mar. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 2. ed. [S. L.]: Pearson Education, 2007.

MIGHELI, Matteo. Trust, Gender and Social Capital: experimental evidence from three western european countries. **SSRN Electronic Journal**, [S.L.], p. 1-28, 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.976380>.

MONTEIRO, Januário José; BEUREN, Ilse Maria. Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e170418-e170418, 2020.

NEDKOVSKI, Vojkan; GUERCI, Marco; BATTISTI, Francesca de; SILETTI, Elena. Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 71, p. 19-26, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.004>.

NG, Thomas W.H. The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 88, p. 154-163, jun. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>.

NOVO-CORTI, I.; CALVO, N.; VARELA-CANDAMIO, L. Is my professional future biased for gender perceptions? A study for the Spanish case with public policy proposals on education. **Cuadernos de Gestion**, v. 18, n. 2, p. 59-94, 2018. <http://dx.doi.org/10.5295/cdg.150578in>.

NÚÑEZ, R.B.C.; BANDEIRA, P.; SANTERO-SÁNCHEZ, R. The social economy, gender equality at work and the 2030 agenda: Theory and evidence from Spain. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 12, 5192, 2020. <http://dx.doi.org/10.3390/su12125192>

OZTURK, Anastasia; KARATEPE, Osman M. Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 217-239, 12 set. 2018. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2018.1509250>.

PENG, David Xiaosong; LAI, Fujun. Using partial least squares in operations management research: a practical guideline and summary of past research. **Journal of Operations Management**, [S.L.], v. 30, n. 6, p. 467-480, 26 jun. 2012. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>.

PESÄMAA, O. Personnel-and action control in gazelle companies in Sweden. **Journal of Management Control**, v. 28, n.1, p. 107-132, 2017. <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-016-0242-5>

ROBINSON, Sandra L. Trust and Breach of the Psychological Contract. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 41, n. 4, p. 574-599, dez. 1996. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>.

ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. **The Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 393-404, jul. 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259285>. Acesso em: 28 abr. 2020.

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 313-328, jun. 2000. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1006290432594>.

SALEEM, S.; RAFIQ, A.; YUSAF, S. Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 6, n. 3, p. 297-313, 2017. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>.

SCHWIEREN, Christiane; SUTTER, Matthias. Trust in cooperation or ability? An experimental study on gender differences. **Economics Letters**, [S.L.], v. 99, n. 3, p. 494-497, 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2007.09.033>.

SUBRAMANIAM, G.; KHADRI, N.A.M.; MANIAM, B.; ALI, E. The glass ceiling phenomenon-does it Really affect Women's career advancement in Malaysia? **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 20, n. 1, p. 81-89, 2016.

TAN, Hwee Hoon; TAN, Christy S. F. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. **Genetic, Social, And General Psychology Monographs**, [s.l.], v. 126, n. 2, p. 241-260, maio 2000. Disponível em: <https://url.gratis/cuWGu>. Acesso em: 28 abr. 2020.

TUAN, Luu Trong. What trust grows through upward influence? **Asia-Pacific Journal Of Business Administration**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 158-181, 21 set. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/17574321211269298>.

WIDENER, Sally K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, [S.L.], v. 32, n. 7-8, p. 757-788, out. 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.

XU, Angela J.; LOI, Raymond; NGO, Hang-Yue. Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. **Journal ff Business Ethics**, [s.l.], v. 134, n. 3, p. 493-504, 22 nov. 2014. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>.

YOON, Donghwan; JANG, Jichul; LEE, Junghoon (jay). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s.l.], v. 28, n. 8, p. 1577-1597, 8 ago. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-10-2014-0498>.

Endereço dos Autores:

Universidade Federal de Santa Catarina
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n
Bairro Trindade
Florianópolis – SC – Brasil
88040-900