

# O papel moderador dos controles de comportamento na relação entre incivilidade e criatividade

Júlia B. Ehlert<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-5790-3591>

E-mail: ehlerjtulia@hotmail.com

Luana Porto Moreira<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0003-8510-8052>

E-mail: luanaportom@icloud.com

Anderson Betti Frare<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4602-7394>

E-mail: anderson\_betti\_frare@hotmail.com

Ana Paula Capuano da Cruz<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

E-mail: anapaulacapuanocruz@gmail.com

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Rio Grande, RS, Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Ciências Contábeis, Santa Maria, RS, Brasil

Recebido em 08.03.2022 – Desk aceite em 20.04.2022 – 2ª versão aprovada em 25.07.2023

Editor-Chefe: aprovado por Fábio Frezatti, publicado por Andson Braga de Aguiar

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o papel (moderador) dos controles de comportamento (CC) na relação entre incivilidade e criatividade. O presente estudo preenche uma lacuna de pesquisa ao investigar como controles gerenciais podem atuar diante da relação entre incivilidade e criatividade individual. Dado que interações inconvenientes no ambiente organizacional prejudicam a proliferação e execução de ideias, cabe às organizações proporcionarem ambientes que estimulem a criatividade, naturalmente conciliando com a presença de controles. Os achados indicam que gestores de topo devem prestar considerável atenção nos CC utilizados, pois esses contornam os efeitos negativos da incivilidade e geram efeito positivo na criatividade dos gestores intermediários. Uma *survey* foi realizada com gestores de nível intermediário de 86 empresas listadas no B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Para testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais [*partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM)] e, como análise adicional, a técnica de *fuzzy-set qualitative – comparative analysis* (fsQCA). Os resultados revelam que a incivilidade de supervisores e de colegas de trabalho influencia positivamente a incivilidade instigada dos gestores. Já a incivilidade instigada influencia negativamente a criatividade desses gestores. Para amenizar esses efeitos, os resultados sugerem que o uso de CC por parte das organizações modera os efeitos da incivilidade instigada na criatividade dos gestores. Conclui-se que os CC absorvem e contornam os efeitos negativos da incivilidade instigada, favorecendo a proliferação da criatividade. Assim, surgem contribuições teóricas sobre o papel de controles gerenciais no contexto da incivilidade e criatividade, bem como contribuições práticas sobre como a organização pode se amparar em controles para contornar a incivilidade e fazer melhor proveito da criatividade dos indivíduos.

**Palavras-chave:** controle gerencial, controles de comportamento, incivilidade, criatividade.

## Endereço para correspondência

Anderson Betti Frare

Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Ciências Contábeis

Avenida Roraima, 1000 – CEP: 97105-900

Camobi – Santa Maria – RS – Brasil

Este é um texto bilíngue. Este artigo também foi traduzido para o idioma inglês, publicado sob o DOI <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231886.en>  
Trabalho apresentado no 23º USP International Conference on Accounting, São Paulo, SP, Brasil, julho de 2023.



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são ambientes dinâmicos que exigem respostas rápidas, pois enfrentam volatilidade, riscos e incertezas e, conseqüentemente, direcionam para o indivíduo um sentimento de pressão, podendo afetar sua vida profissional e pessoal (Jiang et al., 2019; Schilpzand et al., 2016). Um ambiente de trabalho em constante pressão, desafiador e repleto de estresse tende a aumentar o espírito competitivo, provocando inveja e atitudes antiéticas (Porath et al., 2015). Portanto, ambientes de trabalho com maiores níveis de incivildade estão relacionados com o aumento do estresse, prejudicam a saúde mental dos atores organizacionais e impactam negativamente outros comportamentos individuais (Hitt et al., 2013). Quando a incivildade ocorre, a qual é definida como atos e palavras que descumprem as normas convencionais de comportamento no ambiente de trabalho, a cooperação e o entusiasmo diminuem, colaborando para o aumento do estresse (Andersson & Pearson, 1999). Em contrapartida, a civilidade ocorre quando a ação é orientada pelo respeito mútuo e os membros se sentem à vontade para compartilhar informações e ideias (Porath & Pearson, 2010).

A presença da incivildade no ambiente de trabalho, evocada pelos superiores ou pares, está relacionada ao desenvolvimento da incivildade instigada (no próprio indivíduo) e demais problemas, como a redução do bem-estar, satisfação e rotatividade (Holm et al., 2015). Por ser difícil de ser notada quando ocorre em baixa intensidade, os gerentes de topo devem estar atentos ou buscar orientação para a identificação desses comportamentos nos seus subordinados. Alguns antecedentes da incivildade que contribuem para a raiva e o estresse podem ser notados, como, por exemplo, aumento da carga de trabalho, insegurança e mudanças organizacionais (Sharifirad, 2016). Em vez de tratar a incivildade como incômodo inofensivo ou assunto privado que requer resolução individual, as organizações devem desencorajá-la ativamente (Lim et al., 2008), visto que negligenciar a incivildade pode permitir que as normas organizacionais fiquem ofuscadas, levando à deterioração do interesse próprio e da organização (Lim & Lee, 2011).

Considerável parcela das iniciativas e atividades criativas é promovida por atores organizacionais nos níveis intermediários, por isso, é importante que os gerentes de topo saibam observar quais são os fatores que podem sufocar a criatividade desses (Davila et al., 2009; Nuhu et al., 2022), pois a incivildade é um fator que pode limitar o desempenho criativo (Sharifirad, 2016). Assim, as organizações devem estabelecer políticas para eliminar a incivildade no ambiente de trabalho e com isso preservar o comportamento criativo dos funcionários

(Mehmood et al., 2023). Nessa linha, os controles gerenciais fornecem estruturas estáveis e adaptáveis que facilitam a comunicação entre gestores de topo e intermediários para que as novas informações tenham reações rápidas, além de propor uma disciplina flexível para a liberdade que a criatividade exige (Davila et al., 2009).

Apesar de muitas vezes serem considerados conflitantes, criatividade e controle são importantes para as organizações (Frare & Beuren, 2021; Speklé et al., 2017). O uso dos controles de comportamento (CC) pelos gestores de topo guia as demandas daqueles de nível intermediário em termos de atender às necessidades da tarefa e às normas da empresa. Os CC servem para regular ações dos subordinados na organização e analisar se estão de acordo com o proposto pelos gestores de topo; o *feedback*, por exemplo, é uma ferramenta corretiva de possíveis desvios (Snell, 1992). Os CC não atendem às necessidades de controle da organização como um todo, porém seu objeto de controle se direciona para as necessidades pontuais dos gerentes de topo que precisam supervisionar gestores intermediários (Ouchi & Maguire, 1975).

Estudos recentes abordam a incivildade no contexto organizacional, discutindo o impacto causado no ambiente de trabalho e no indivíduo, como, por exemplo, a redução do desempenho criativo (Sharifirad, 2016), a exaustão emocional (Cho et al., 2016), o decréscimo no desempenho no trabalho (Jiang et al., 2019), as atitudes disposicionais negativas (Islam & Bowling, 2022), a categorização social (Liu et al., 2022) e o silêncio dos atores organizacionais (Srivastava et al., 2023). Por conseguinte, estar em um ambiente de trabalho com clima de incivildade prejudica a criatividade (Pearson & Porath, 2005; Porath & Pearson, 2010; Porath et al., 2015). Nesse sentido, a literatura abarca estudos de como maiores níveis de incivildade afetam negativamente a criatividade. Em contrapartida, há também pesquisas que contemplam a utilização de controles e a criatividade (Adler & Chen, 2011; Boedker & Chong, 2022; Bollinger, 2019; Chen, 2017; Coelho et al., 2021; Frare, Beuren, & Silva, 2022; Frare, & Beuren, 2021; Grabner & Speckbacher, 2016; Lill et al., 2021; Sitepu et al., 2020; Speckbacher, 2017; Speklé et al., 2017; Su et al., 2022; Tucker et al., 2021).

Apesar da literatura existente de incivildade e criatividade e de controles e criatividade, pouco se sabe sobre o papel de controles no contexto da incivildade. Em especial, a literatura não é clara sobre o uso dos controles para moderar (amenizar) os efeitos da incivildade na criatividade. Nota-se que os estudos citados sobre controles gerenciais e criatividade focam nos efeitos diretos ou indiretos de certos controles na criatividade, mas não

contemplam possíveis efeitos moderadores dos controles em certos contextos, como entre a incivilidade e criatividade. Isso é particularmente interessante e oportuno, pois existe uma literatura emergente que busca compreender como controles gerenciais podem moldar (moderar) de forma positiva certas relações entre fenômenos que ocorrem nas organizações [ex.: Grabner et al. (2022), Lopez-Valeiras et al. (2016)]. Para preencher essas lacunas, este estudo tem por objetivo analisar o papel moderador do CC na relação entre incivilidade e criatividade de gestores intermediários de empresas listadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

Interações inconvenientes no ambiente de trabalho prejudicam o engajamento, a criatividade, a produtividade e o desempenho dos atores organizacionais (Forbes, 2023, 10 January). Dessa forma, este estudo visa contribuir de maneira prática ao apontar o papel dos CC para minimizar os efeitos da incivilidade no ambiente de trabalho e, com

isso, colaborar para a continuidade da criatividade dos gestores intermediários. Em adição, com o uso dos CC, há maior padronização dos processos de gestão, minimizando possíveis indícios da incivilidade entre os níveis de cargos (Snell, 1992). Quanto à contribuição social, destaca-se a importância de aprimorar os mecanismos de gestão à medida que a organização cresce e pretende permanecer competitiva no mercado. Um ambiente civil proporciona bem-estar aos colaboradores e beneficia a criatividade, favorecendo os resultados da organização. Há pesquisas relacionando os controles e a criatividade conforme supracitado, mas não há conhecimentos de estudos que analisam os efeitos dos controles diante da incivilidade nos ambientes de trabalho. Portanto, a contribuição teórica deste estudo se direciona para agregar à literatura o uso de CC para moderar os efeitos da incivilidade na criatividade da organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1 Incivilidade no Ambiente de Trabalho

A agressão no local de trabalho tem atraído crescente interesse nas ciências sociais e organizacionais (Lim et al., 2008). O comportamento incivil é caracterizado por grosseria e desrespeito e demonstra falta de consideração pelo próximo (Andersson & Pearson, 1999). Diferentemente da agressão e de outras formas de maus-tratos nas organizações, como violência e assédio sexual, é caracterizado por uma intenção ambígua de prejudicar, em menor intensidade, e abrange comportamentos generalizados e não sexuais em natureza (Lim & Lee, 2011). Os comportamentos incivilizados são de menor magnitude, ocorrem nas atividades cotidianas, são sutis, verbais, passivos e indiretos (Raza et al., 2023).

A incivilidade consiste em comportamentos desviantes de baixa intensidade com a intenção de prejudicar um alvo (Andersson & Pearson, 1999), ou seja, trata-se da violação de normas de forma que podem prejudicar a cooperação e a motivação (Porath & Pearson, 2010). Em contrapartida, a civilidade no local de trabalho é um comportamento que preserva as normas de respeito mútuo, baseada na criação da empatia e em comportamentos essenciais para manutenção das relações positivas com o outro (Porath & Pearson, 2010). Cortina et al. (2001) aduzem que as definições de incivilidade se sobrepõem à agressão psicológica quando estão presentes intenções e expectativas inequívocas de prejudicar o alvo ou a organização, e destacam a violência, agressão, *bullying*, tirania, assédio, desvio e injustiça como formas de maus-tratos interpessoais no local de trabalho. Lim et al. (2008) adicionam o sarcasmo, tons e comentários depreciativos,

olhares hostis e desprezo como alguns exemplos de conduta incivil.

A incivilidade é um comportamento dispendioso e generalizado no ambiente de trabalho e apresenta consequências afetivas, cognitivas e comportamentais negativas para seus alvos, testemunhas e instigadores (Schilpzand et al., 2016) e, quando se espalha dentro e fora dos limites da organização, pode prejudicar as interações organizacionais, manchar a reputação da empresa e criar efeitos colaterais que diminuem a satisfação e os objetivos finais. Ao ignorar a presença da incivilidade, a organização está propensa a sofrer com a falta de cooperação decorrente da falta de interesse individual, prejudicando suas normas (Pearson & Porath, 2005).

Existem três principais fontes de incivilidade: a incivilidade do supervisor e a do colega de trabalho, que são infratores internos, e a incivilidade do cliente, que é um infrator externo (Srivastava et al., 2023). A incivilidade não apenas difere em relação à sua fonte, mas quanto ao tipo, podendo ser experimentada, testemunhada ou instigada (Schilpzand et al., 2016). A incivilidade instigada se refere ao ato de realizar comportamentos incivilizados em colegas no local de trabalho (Blau & Andersson, 2005). Holm et al. (2015) identificaram que a incivilidade instigada em grande parte pode ser explicada a partir da incivilidade presenciada de superiores e colegas de trabalho.

Comportamentos descorteses entre colegas impactam negativamente os indivíduos envolvidos e aqueles que testemunham o incidente (Andersson & Pearson, 1999). Entretanto, o nível superior de cargo do instigador pode se tornar um escudo para praticar atos incivis, pois suas palavras ou ações intimidam os colaboradores de cargos

inferiores, dado que poucos indivíduos arriscarão seus empregos para dizer ao instigador que suas atitudes estão atrapalhando o bem-estar da organização (Pearson & Porath, 2005).

Em situações em que o subordinado é repreendido pelo seu superior, os colaboradores aceitam ou ignoram a incivildade, pois seriam ridicularizados caso reagissem, o que faz com que as vítimas retribuam esse comportamento, perpetuando a incivildade no ambiente de trabalho (Pearson & Porath, 2005). Portanto, estar em posição subordinada aumenta a vulnerabilidade a maus-tratos, sendo provável que o instigador tenha um *status* relativamente mais elevado do que o alvo na organização (Lim & Lee, 2011). Como os superiores controlam importantes recursos e oportunidades organizacionais, as vítimas de incivildade podem achar mais difícil atender às demandas do trabalho, o que também pode reduzir seu tempo ou capacidade de atender às demandas familiares (Lim & Lee, 2011).

Comportamentos negativos dos líderes representam motivos potenciais que levam os colaboradores a reagir negativamente em relação aos indivíduos e à organização. A eliminação dessas reações dos colaboradores é crucial para o bem-estar dos membros em geral e para o futuro organizacional (Aydinay et al., 2021). Colaboradores sujeitos a comportamento incivil são muito mais propensos a ficar insatisfeitos com seus supervisores e colegas do que com seu trabalho em geral (Lim et al., 2008), pois prestam considerável atenção aos comportamentos dos superiores, o que os torna mais sensíveis e propensos a comportamentos incivilizados como os de superiores (Lim & Lee, 2011). Assim, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1a</sub>: a incivildade dos superiores influencia positivamente a incivildade instigada.

É provável que o comportamento incivil do supervisor seja mais prejudicial do que a incivildade do colega de trabalho, pois os colaboradores que são alvos dos comportamentos dependem de seus supervisores para avaliações e recompensas (Schilpzand et al., 2016). Entretanto, a incivildade pode ser exercida não apenas por indivíduos em cargos superiores, mas por colegas de trabalho (Schilpzand et al., 2016), tomando maior proporção à medida que compartilham histórias entre si (Pearson & Porath, 2005).

Diferentemente da incivildade do superior, quando essa é iniciada por um colega de trabalho, é mais provável que os colaboradores sintam que estão sendo tratados injustamente e se preocupem mais com a necessidade de buscar reparação no trabalho, estando mais propensos a pensar sobre os incidentes incivis, tornando-se cada vez mais deprimidos (Lim & Lee, 2011). As consequências relacionadas à incivildade são diferentes de acordo com o

instigador, seja superior, colega de trabalho ou subordinado (Lim & Lee, 2011). Lim e Lee (2011) constataram que a incivildade iniciada pelo colega de trabalho foi associada à diminuição da satisfação do outro, aumento da percepção de tratamento injusto e aumento de depressão.

Organizações que têm menor cooperação e apoio entre os colegas de trabalho, níveis mais baixos de insegurança no emprego e mais mudanças organizacionais instigam um nível mais alto de incivildade (Torkelson et al., 2016). De fato, ser alvo de incivildade por parte de colegas de trabalho é um dos principais propulsores para que o indivíduo também pratique atos incivis (Torkelson et al., 2016).

O comportamento incivilizado é capaz de produzir uma situação de poder desigual em que a vítima se sente injustamente submetida a constrangimento ou humilhação; portanto a conduta incivilizada dos colegas pode provocar sentimentos de desconforto e angústia que contribuem para a sensação de infelicidade e insatisfação (Lim et al., 2008). Segundo Torkelson et al. (2016), há forte relação entre a incivildade experimentada por colegas de trabalho e a incivildade instigada. Nesse sentido, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1b</sub>: a incivildade dos colegas influencia positivamente a incivildade instigada.

## 2.2 Incivildade e Criatividade

Ser criativo requer concentração e uma extensa pesquisa de possibilidades para saber elaborar e interagir diante de novas oportunidades (Porath & Pearson, 2010). As informações antigas devem ser recuperadas da memória de longo prazo e comparadas com novas informações armazenadas na memória de curto prazo, o que exige agilidade mental. Em contrapartida, a incivildade bloqueia esses recursos cognitivos, diminuindo a atenção e sobrecarregando a memória de trabalho (Porath & Pearson, 2010).

A escassez de recursos essenciais frequentemente gera frustração, limita a iniciativa e cria barreiras para o pensamento criativo. Além disso, o comportamento dos gerentes influencia o comportamento dos demais membros da organização, afetando o clima para a criatividade e a mudança (Isaksen et al., 2001). A incivildade é um comportamento contraproducente entre os indivíduos, portanto, o comportamento dos líderes desempenha papel significativo no crescimento ou sufocamento da criatividade. Além disso, a supervisão abusiva, incluindo a incivildade, pode causar exaustão emocional e levar à falta de *feedbacks*, ou seja, quando os colaboradores enfrentam supervisores incivilizados, preferem ficar em silêncio como estratégia para evitar o enfrentamento (Sharifirad, 2016).

A exposição à incivildade no local de trabalho é um tipo de estressor laboral que pode ser vivenciado em nível pessoal

e como característica do ambiente de trabalho que pode se manifestar entre gestores e colegas (Lim et al., 2008). Os subordinados que sofrem incivildade de seus supervisores e consequentemente vivenciam a incivildade instigada são mais propensos a relutar em compartilhar conhecimento e, como consequência, essa resposta diminui ainda mais o desempenho criativo (Sharifirad, 2016). A incivildade no ambiente de trabalho pode sufocar o desempenho criativo ao bloquear o compartilhamento de conhecimento entre os membros. Portanto, gestores de topo devem ter planos de combate para amenizar a incivildade e devem se esforçar para estabelecer um clima de colaboração e confiança entre os colaboradores (Sharifirad, 2016).

Os colaboradores que sofrem com incivildade reduzem seu compromisso com a organização, cessam seus esforços voluntários ou reduzem o tempo que passam no trabalho para evitar o convívio com as pessoas que lhes causaram mal. Portanto, além de causarem custos substanciais para a organização, esses comportamentos podem se tornar mais agressivos (Lim & Lee, 2011; Pearson et al., 2000). Se, por um lado, o alto clima de colaboração pode mitigar o impacto da incivildade dos supervisores em compartilhar conhecimento (Sharifirad, 2016), por outro lado, colaboradores que trabalham na presença de emoções e percepções negativas não conseguem transferir com confiança suas competências para suas funções, fazendo com que as organizações não consigam obter a produtividade e a eficiência esperadas dos recursos humanos (Aydinay et al., 2021). Nesse sentido, a incivildade prejudica a memória de trabalho e os recursos cognitivos das pessoas, impactando negativamente a criatividade, ou seja, atuar em organizações com clima de incivildade pode prejudicar a criatividade dos trabalhadores (Porath et al., 2015).

Evidências empíricas indicam que experimentar a incivildade prejudica a capacidade dos participantes de realizar tarefas complexas e reduz sua criatividade, pois pessoas expostas à incivildade também apresentam capacidade reduzida para resolver problemas complexos e são muito menos criativas (Porath et al. 2015). Dessa maneira, tem-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: a incivildade instigada influencia negativamente a criatividade.

### 2.3 Controles, Criatividade e Incivildade

O controle é definido como processo que auxilia o alinhamento entre as ações dos empregados e os interesses da empresa (Snell, 1992). Snell (1992) examinou a relação entre o contexto estratégico e a utilização executiva dos sistemas de controle de gestão de recursos humanos, considerando os controles de entrada, saída ou resultados e comportamento que abordam um dos controles escolhidos

para condução desta pesquisa. Os CC consideram a natureza imprevisível e emergente dos processos criativos (Speckbacher, 2017). O CC regula processos de transição, garantindo incentivos por meio de uma supervisão próxima e, em menor escala, articulando medidas operacionais para facilitar a capacidade dos subordinados de desempenhar suas funções. Em outras palavras, regula o comportamento dos subordinados no ambiente de trabalho (Snell, 1992). Além disso, o uso de CC pode contribuir para a redução da ambiguidade e incerteza, pois a formalização de regras e procedimentos e a observação frequente fornecem aos colaboradores informações sobre o que devem fazer e como as tarefas devem ser concluídas (Su et al., 2013).

Os controles gerenciais têm sido discutidos por estudiosos há muito tempo por aparentemente serem conflitantes com a busca pela criatividade (Boedker & Chong, 2022). Nesse sentido, as organizações que dependem fortemente da criatividade dos colaboradores enfrentam o dilema de que a produção criativa exige intenso uso de controles formais que minam a criatividade dos colaboradores (Grabner & Speckbacher, 2016).

A criatividade é a geração de respostas, produtos ou soluções novas e apropriadas para uma tarefa em aberto, devendo ser adequada à tarefa a ser realizada ou ao problema a ser resolvido, ou seja, deve ser valiosa, correta, viável ou de alguma forma adequada a um propósito específico (Amabile, 2012). Su et al. (2022) defendem criatividade como o envolvimento dos colaboradores em atividades criativas, gerando novas ideias ou promovendo novos processos, ou seja, é uma atividade estratégica que perpassa toda a empresa (Bollinger, 2019).

Controles e criatividade podem coexistir e, mais especificamente, controles gerenciais podem promover a criatividade quando usados de forma autônoma (Boedker & Chong, 2022). Adler e Chen (2011) aduzem que é relevante entender como as empresas podem usar os sistemas de controle gerencial de maneira eficaz para apoiar tarefas incertas e criativas sem correr o risco de prejudicar a motivação necessária dos colaboradores. Su et al. (2022) adicionam que a criatividade é considerada desejável e benéfica para as organizações e representa um comportamento positivo do colaborador que facilita a influência dos controles de entrada, comportamento e saída sobre o desempenho dos colaboradores e da organização.

Speklé et al. (2017) concluíram que não há conflito entre controle e criatividade, mas que a criatividade pode se desenvolver na presença de controle, ou seja, é importante para os gerentes porque sugere que não precisam optar entre querer uma organização que seja criativa e outra que seja caracterizada pelo controle. Chen (2017) evidencia os diferentes papéis dos controles para a criatividade e documenta o papel positivo desses nas atividades criativas. Bollinger (2019) adiciona que ferramentas de controle são

importantes para motivar a geração de ideias, coletá-las e armazená-las para uso futuro. Segundo Frare e Beuren (2021) não existe uma solução única para que os gestores sejam criativos; diferentes configurações entre sistemas de medição de desempenho, clareza de papéis e flexibilidade estratégica são suficientes, dependendo do perfil individual ou organizacional. No geral, o estudo indica que controles financeiros e não financeiros podem facilitar a criatividade. Coelho et al. (2021) constataram que orientações gerenciais e mecanismos de controle podem guiar a criatividade.

Segundo Su et al. (2022), o modelo de controle de Snell (1992) é considerado altamente relevante para examinar a criatividade. Os autores objetivaram ampliar a compreensão da relação entre controles e criatividade, examinando como os três tipos de controles de entrada, comportamento e saída afetam a criatividade dos colaboradores. De forma geral, seus resultados evidenciam que as organizações devem se esforçar para introduzir iniciativas que potencializem a criatividade dos colaboradores. Os CC consistem em um conjunto de regras e procedimentos formais sobre como as tarefas devem ser executadas e concentram-se na observação do comportamento contínuo dos colaboradores, regulando a maneira como as tarefas são concluídas. A criatividade do colaborador facilita a relação entre os CC e seu desempenho no trabalho (Su et al., 2022). Para as organizações que dependem de CC para melhorar seu desempenho organizacional, é fundamental que entendam o impacto positivo dos próprios CC na criatividade (Su et al., 2022).

O comportamento incivilizado gera sentimentos de desconforto, angústias e percepções negativas sobre o próprio trabalho e colegas, tendo potencial para reduzir a motivação para permanecer no trabalho. É provável que a insatisfação com o trabalho medie o efeito da incivildade nas intenções de rotatividade (Lim et al., 2008). Em

organizações nas quais a incivildade prevalece, a satisfação no trabalho e a lealdade organizacional diminuem e muitos comportamentos incivis se originam do comportamento incivil do líder (Pearson & Porath, 2005). Com isso, melhorar as competências individuais a partir da resolução de conflitos, negociações, gerenciamento do estresse e treinamentos é uma forma de amenizar os efeitos da propagação da incivildade no ambiente de trabalho. Essas habilidades devem estar relacionadas ao desempenho e à progressão na carreira, visto que em um ambiente no qual a contribuição dos colaboradores é sufocada, a incivildade se reproduz (Pearson & Porath, 2005).

À medida que o CC padroniza os processos de um trabalho, reduz a discricção imposta aos subordinados, ocasionando um comportamento mais rígido e cauteloso (Snell, 1992). Nesse ínterim, a atenção contínua na organização para questões de civildade pode auxiliar a minimizar possíveis impactos negativos de incivildade, como na criatividade. De fato, controles utilizados adequadamente pela alta gestão podem instigar que aspectos negativos dos indivíduos (como a incivildade) sejam contornados e que a criatividade não seja prejudicada, pelo contrário, até mesmo favorecida (Grabner et al., 2022). Evidências como essas sugerem que os controles podem absorver e contornar as limitações causadas pela incivildade, de modo a ter reflexos positivos para a criatividade. Esse contexto evidencia que o uso de CC por gestores de topo pode moldar (moderar) positivamente a relação da incivildade instigada na criatividade de gestores em níveis hierárquicos menores. Portanto, é gerada a seguinte hipótese:

H<sub>3</sub>: controles de comportamento moderam positivamente a relação entre incivildade e criatividade.

A Figura 1 ilustra o modelo teórico da pesquisa.

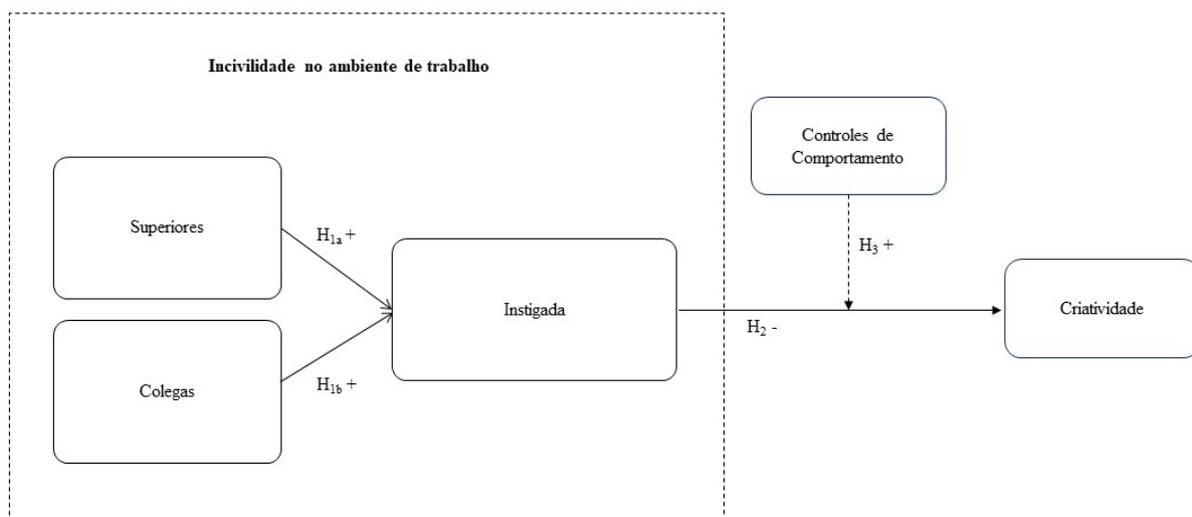


Figura 1 Modelo teórico

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 População e Amostra

Para analisar o papel moderador dos CC entre incivildade e criatividade dos gestores, realizou-se uma pesquisa quantitativa. A população abrangeu gestores de nível intermediário das 456 empresas de capital aberto listadas ao final de 2022 nos vários setores econômicos da B3. Considerar uma amostra de gestores de nível intermediário atende aos objetivos da pesquisa, uma vez que se pretende analisar os efeitos dos controles usados pelos gestores de topo e como de fato esse uso repercute no público-alvo (Baird et al., 2022; Frare, Colombo, & Beuren, 2022), especialmente na relação entre incivildade e criatividade desses gestores intermediários. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico.

Foi realizada a busca pelos respectivos gestores na rede profissional LinkedIn, estratégia similar a estudos afins [ex.: Mannes et al. (2021)]. Enviaram-se até cinco convites por empresa, somando aproximadamente 2.300 convites para gestores de nível intermediário cadastrados e vinculados às empresas listadas na B3. A coleta de dados ocorreu em janeiro e fevereiro de 2023, com retorno de 86 respostas válidas. Procedimentos éticos foram cuidadosamente seguidos, prestando-se a devida atenção ao *common method bias* (CMB). Foi utilizada uma carta de apresentação contendo o termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando-se o anonimato dos respondentes, e instruções claras e concisas sobre potenciais benefícios e riscos da participação voluntária (Podsakoff et al., 2003).

Quanto ao perfil dos respondentes, têm entre 23 e 64 anos e 67,4% são do gênero masculino. A maioria tem formação acadêmica em nível de especialização/master business administration (MBA) (69,8%) e ocupa cargos de gerente e coordenador. Com relação ao tempo de trabalho, 50% trabalham há pelo menos 5 anos na empresa, 29,1% há mais de 10 anos e 20,9% trabalham entre 5 e 10 anos na empresa. Grande parte das empresas atua em âmbito nacional (69,8%) e 47,7% estão há mais de 50 anos no mercado. O perfil dos respondentes indica que reúnem as condições necessárias para responder o instrumento de pesquisa.

#### 3.2 Variáveis da Pesquisa

Os construtos adotados seguem literatura pregressa e são fiéis ao instrumento original. Todos os itens foram coletados em escala do tipo Likert de 7 pontos. Para assegurar a qualidade da adaptação do instrumento, foi realizado o pré-teste com dois alunos de mestrado na linha de contabilidade

gerencial e dois gestores de nível intermediário. Após pré-teste, ajustes pontuais foram realizados para refinar o instrumento (Bellora-Bienengraber et al., 2022).

A “criatividade” foi mensurada a partir dos oito itens de Moulang (2015) e os respondentes indicaram sua concordância com cada declaração marcando um número de 1 a 7 (1 = quase nunca e 7 = quase sempre) com base na frequência que ocorrem os atos e situações mencionadas. A variável moderadora “controle de comportamento” foi medida por meio de seis itens baseados no estudo de Snell (1992) e extraídos da versão adaptada por Su et al. (2013). Os respondentes foram solicitados a indicar sua concordância com cada declaração marcando um número de 1 a 7 (1 = de jeito nenhum e 7 = em grande medida) com base na frequência que percebem e ocorrem os atos e situações mencionadas. A “incivildade” foi adotada de Portoghese et al. (2015) compreendendo cinco itens para cada tipo de incivildade, nomeadamente de “supervisores”, de “colegas” e “instigada”. Os respondentes informaram a sua concordância com cada questão marcando um número de 1 a 7 (1 = nunca e 7 = sempre) com base na frequência que os atos e situações mencionadas ocorreram nos últimos meses.

Além dos constructos supracitados, consideraram-se no modelo três variáveis de controle em nível individual, visando um teste de hipóteses mais preciso. Dessa forma, consideraram-se a idade (variável contínua em anos), o gênero (0 = feminino e 1 = masculino) e o tempo na empresa (variável contínua em anos). Essas três variáveis comumente são controladas em estudos acerca da criatividade (Frare & Beuren, 2021; Grabner et al., 2022; Su et al., 2022).

Para assegurar a qualidade da escala empregada, o estudo utilizou testes para verificar a possível presença de dois vieses. Por um lado, o estudo aplica o teste de fator único de Harman para verificar se o CMB é um problema. O teste demonstrou que um fator único explica 24,14% da variância total do instrumento e, portanto, está abaixo do limiar de 50% (Podsakoff et al., 2003). Por outro lado, o estudo checkou se o non-response-bias (NRB) se configura como problema. Um simples teste de médias dos construtos entre os primeiros e os últimos respondentes indica que não há diferenças significativas entre esses (*p-values* > 0,10). Portanto, CMB e NRB não são problemas nesta pesquisa.

#### 3.3 Procedimentos para Análise de Dados

Para análise de dados, foi empregada a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais [*partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM)] no *software* SmartPLS 3. O PLS-SEM é uma técnica

de análise que permite entender os fenômenos latentes, como as percepções, atitudes ou intenções, considerando modelos complexos e simultâneos, com diversas variáveis mediadoras, moderadoras e dependentes (Hair et al., 2017). A escolha do método de PLS-SEM decorre de características dos dados, como tamanho da amostra e dados não normais, além da vasta aceitação nas pesquisas na área de negócios (Hair et al., 2017). Além do mais e segundo cálculos no *software* G\*Power 3.1, salienta-se que o tamanho da amostra atende aos pressupostos mínimos para o modelo [poder  $(1 - \beta \text{ err prob}) \geq 0,80$ ], considerando-se um tamanho do efeito de 0,35,  $\alpha \text{ err prob}$  de 0,05, tamanho total da amostra de 86 e cinco preditores (Mucci et al., 2020).

De forma complementar à utilização do PLS-SEM, o estudo empregou a técnica de análise dos dados nomeada *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA). Essa técnica é adequada quando se deseja explorar as diferentes combinações de condições relevantes, com a finalidade de produzir determinado resultado (Ragin, 2008). Em outras palavras, utiliza-se para descrever situações reais e estabelecer relações entre combinações de antecedentes e respectivos resultados (Huarng & Yu, 2017). Dessa forma, esta pesquisa utilizou o fsQCA para analisar as combinações entre incivildade de superiores, incivildade de colegas, incivildade instigada e CC que levam à alta criatividade.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 Análise PLS-SEM

Primeiramente, avaliou-se o modelo de mensuração, conforme Tabela 1. Para garantir a confiabilidade dos itens, as cargas fatoriais devem ser superiores a 0,60 (Hair et al., 2017). Dessa forma, um item do construto criatividade e um item do construto de CC foram excluídos para ajuste do modelo e, após a exclusão, os demais itens revelaram cargas fatoriais adequadas.

**Tabela 1**

*Modelo de mensuração*

Painel A – Cargas fatoriais, confiabilidade e validade convergente								
	Cargas fatoriais	$\alpha$	rho_A	CR	AVE			
1. Incivildade de superiores	[0,796; 0,869]	0,896	0,900	0,924	0,708			
2. Incivildade de colegas	[0,804; 0,876]	0,904	0,915	0,928	0,720			
3. Incivildade instigada	[0,701; 0,898]	0,887	0,941	0,914	0,683			
4. Criatividade	[0,611; 0,788]	0,850	0,866	0,886	0,527			
5. Controles de comportamento	[0,629; 0,867]	0,818	0,838	0,874	0,583			
Painel B – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Incivildade de superiores	<b>0,841</b>							
2. Incivildade de colegas	0,315	<b>0,849</b>						
3. Incivildade instigada	0,481	0,434	<b>0,826</b>					
4. Criatividade	-0,245	0,006	-0,126	<b>0,726</b>				
5. Controles de comportamento	-0,249	-0,093	-0,031	0,360	<b>0,764</b>			
6. Idade	0,123	-0,035	0,044	0,092	0,083	-		
7. Gênero	-0,168	-0,091	0,164	0,121	0,036	0,153	-	
8. Tempo na empresa	0,008	0,051	0,018	0,204	0,136	0,418	0,136	-
Painel C – Validade discriminante pelo critério de HTMT								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Incivildade de superiores								
2. Incivildade de colegas	0,342							
3. Incivildade instigada	0,504	0,458						
4. Criatividade	0,294	0,128	0,185					
5. Controles de comportamento	0,279	0,186	0,114	0,413				
6. Idade	0,052	0,242	0,382	0,203	0,078			
7. Gênero	0,129	0,037	0,051	0,107	0,095	0,035		
8. Tempo na empresa	0,174	0,092	0,195	0,162	0,107	0,014	0,153	

**Nota:** Valores em negrito na diagonal do Painel B representam a raiz quadrada da average variance extracted (AVE). CR = composite reliability; HTMT = heterotrait-monotrait.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A confiabilidade da consistência interna foi avaliada pelo *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) e *composite reliability* (CR), que atestam a confiabilidade com os valores evidenciados acima de 0,70 (Hair et al., 2017). A validade convergente foi analisada pelos valores de variância média extraída [*average variance extracted* (AVE)] com valores superiores a 0,50 (Hair et al., 2017). A validade discriminante foi interpretada pelos critérios de Fornell-Larcker e de *heterotrait-monotrait* (HTMT) (Hair et al., 2017). Fornell-Larcker foi suportado (raiz quadrada da

AVE > correlações) conforme o Painel B. Já o critério de HTMT é suportado pelos valores inferiores a 0,90, de acordo com o Painel C (Hair et al., 2017). Nesse sentido, o modelo de mensuração se apresenta adequado.

#### 4.2 Modelo Estrutural

Nesta etapa, detalha-se na Tabela 2 a análise do modelo estrutural.

**Tabela 2**  
*Teste de hipóteses*

<b>Painel A – Efeitos diretos</b>	<b>f<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>p-value</b>
Incivildade de superiores → Incivildade instigada	0,194	0,382	0,000***
Incivildade de colegas → Incivildade instigada	0,130	0,313	0,001***
Incivildade instigada → Criatividade	0,054	-0,221	0,018**
Controles de comportamento → Criatividade	0,139	0,331	0,006***
Incivildade * Controles de comportamento → Criatividade	0,064	0,315	0,057*
Idade → Criatividade	0,001	-0,006	0,951
Gênero → Criatividade	0,022	0,133	0,269
Tempo na empresa → Criatividade	0,015	0,121	0,282
<b>Painel B – Efeitos indiretos</b>		<b>Beta</b>	<b>p-value</b>
Incivildade de superiores → Incivildade instigada → Criatividade		-0,085	0,088*
Incivildade de colegas → Incivildade instigada → Criatividade		-0,069	0,119
<b>Painel C – Critérios de qualidade</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	<b>VIF máx.</b>
Incivildade instigada	0,303	0,176	1,110
Criatividade	0,170	0,069	1,252

**Notas:** Teste unicaudal quando o sinal é predito, bicaudal para o restante. Classificação do tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) das relações diretas: pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35); f<sup>2</sup> das relações de moderação: pequeno (0,005), médio (0,01) e grande (0,025) (Hair et al., 2021).

VIF = variance inflation fator.

\*, \*\*, \*\*\* = p < 0,10, p < 0,05 e p < 0,01, respectivamente.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A análise estatística apresentada no Painel A fornece suporte para não rejeitar as hipóteses da pesquisa. Entretanto, como nenhuma variável de controle (idade, gênero e tempo na empresa) foi estatisticamente significativa, não são consideradas determinantes da criatividade individual para a amostra em questão. Ademais, existe um efeito indireto negativo e significativo entre a incivildade de superiores e criatividade, por meio da incivildade instigada (Painel B). Conforme apresentado no Painel C, os critérios de qualidade são todos satisfatórios. Por meio do *variance inflation factor* (VIF), avaliou-se a existência de multicolinearidade no modelo. Os maiores valores encontrados para incivildade (1,110) e criatividade (1,252) indicam ausência de multicolinearidade por apresentar valores inferiores a 3 (Hair et al., 2019). O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) indica que a incivildade instigada apresenta 30,3% e a

criatividade 17% de explicação. Conforme Cohen (1988), o poder de explicação do R<sup>2</sup> pode variar de pequeno (2%), médio (13%) a grande (26%). Portanto, a incivildade instigada tem grande poder de explicação, enquanto a criatividade apresenta médio poder de explicação. A relevância preditiva das variáveis foi determinada pelo indicador Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>), obtendo valores acima de 0 para incivildade (17,6%) e criatividade (6,9%).

#### 4.3 Análise Adicional – fsQCA

Em uma análise adicional, o estudo emprega a fsQCA para entender quais as condições necessárias e/ou suficientes para alcançar o alto nível de criatividade. Primeiro, os dados foram calibrados conforme âncoras teóricas (Cruz et al., 2022; Frare, Colombo, & Beuren, 2022), nomeadamente *full-membership* (7), *crossover point* (4)

e *full non-membership* (1). Após a calibração, fez-se a análise de condições necessárias (consistências acima de 0,9) e condições quase sempre necessárias (consistências acima de 0,8) para o alcance de certo resultado (Ragin, 2008), no caso, alta criatividade. Percebeu-se que a ausência dos três tipos de incivildade é necessária (superiores – consistência = 0,914; colegas – consistência = 0,923; e instigada – consistência = 0,958) e a presença de CC é

quase sempre necessária (consistência = 0,861) para que os gestores alcancem altos níveis de criatividade. Em seguida, procedeu-se à análise de condições suficientes. Foi elaborada a tabela verdade, na qual são listadas as combinações de condições logicamente possíveis para o alcance do mesmo resultado, isto é, altos níveis de criatividade, a partir de um corte de consistência de 0,80 (Ragin, 2008). Os resultados estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3**  
*Soluções que levam para altos níveis de criatividade*

Construtos	Soluções (S)			
	S1	S2	S3	S4
Incivildade dos superiores	⊗		⊗	⊗
Incivildade dos colegas	⊗	⊗		⊗
Incivildade instigada	⊗	⊗	⊗	
Controles de comportamento		●	●	●
Cobertura bruta	0,846	0,785	0,786	0,775
Cobertura única	0,091	0,031	0,031	0,020
Consistência	0,902	0,944	0,949	0,953
Cobertura geral da solução	0,928			
Consistência geral da solução	0,899			

**Nota:** Círculo preto (●) representa a presença da condição, círculo branco com x (⊗) representa a ausência da condição e não existência de círculos significa que tal condição é indiferente para a solução.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A partir da análise dos dados, foram encontradas quatro soluções (S) possíveis para o alto nível de criatividade. S1 indica que para ter altos níveis de criatividade é suficiente a ausência da incivildade de superiores, colegas e instigada e é indiferente a presença dos CC. Observa-se que essa solução (S1) contempla a maior cobertura de casos, sendo 84,6% de forma bruta e 9,1% de forma exclusiva. As soluções 2, 3 e 4 revelam que a presença dos CC e a ausência de pelo menos dois tipos de incivildade são meios hábeis para alcance da alta criatividade. Enfim, as quatro soluções levam para o mesmo resultado, isto é, alta criatividade.

#### 4.4 Discussão dos Resultados

A hipótese H<sub>1a</sub> estipula que a incivildade dos supervisores influencia positivamente a incivildade instigada. Essa hipótese foi suportada estatisticamente ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,01$ ). Esse achado corrobora Pearson e Porath (2005), que evidenciaram que normalmente os subordinados aceitam ou ignoram a incivildade causada pelo seu superior, pois seriam desmoralizados caso reagissem a essas situações e, com isso, as vítimas da incivildade retribuem esse comportamento incivil na organização. No mesmo sentido, Porath e Pearson (2010) explicam que há uma tendência natural de adotar um comportamento que seja recompensado, pois se as

pessoas que ocupam os cargos mais altos da empresa são rudes e esse comportamento é aceito, é provável que os inferiores imitem esse comportamento.

A hipótese H<sub>1b</sub> propõe que a incivildade dos colegas influencia positivamente a incivildade instigada. Essa hipótese foi aceita estatisticamente ( $\beta = 0,313$ ,  $p < 0,01$ ). Esse achado corrobora o estudo de Lim e Lee (2011), que pontuam que embora os colaboradores sofram menos incivildade advinda dos colegas de trabalho, essas experiências podem ser mais prejudiciais à vítima em comparação à incivildade causada pelos supervisores, dado que a vítima se sente injustiçada devido estar no mesmo nível social de trabalho que o colega e buscar a necessidade de comparação (Lim & Lee, 2011). Da mesma forma, os achados de Torkelson et al. (2016) apoiaram parcialmente a hipótese de que ser alvo de incivildade por parte dos colegas de trabalho contribui para instigar a incivildade. Os autores acrescentam que o fato de a relação direta com a incivildade perpetrada ter ocorrido apenas com colegas de trabalho e não com supervisores é um acréscimo interessante em relação aos cargos de poder.

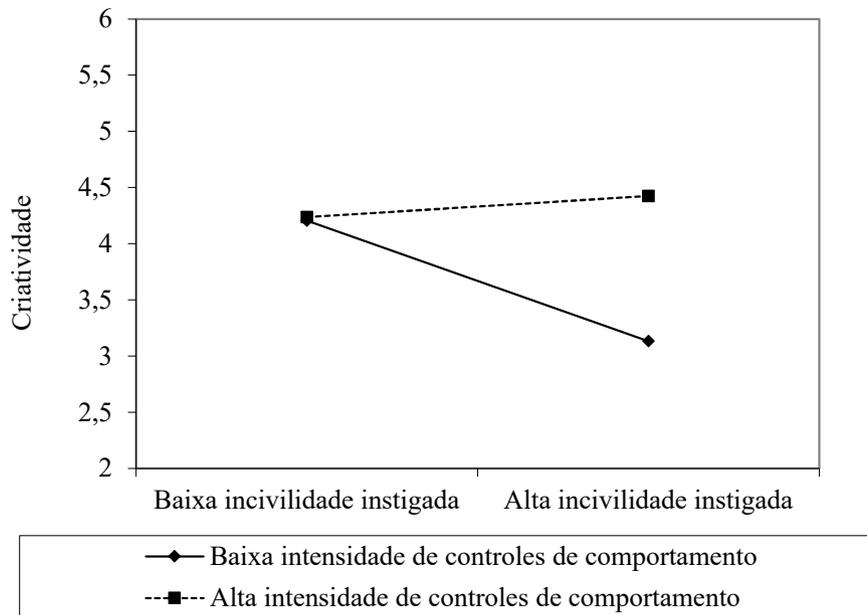
Depreende-se, pelas H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub>, que a incivildade dos supervisores e dos colegas influenciam positivamente a incivildade instigada. Esse achado é relevante, pois contribui para os resultados de Lim e Lee (2011), que explicam que os colaboradores tendem a prestar mais

atenção aos comportamentos dos superiores (em comparação aos colegas de trabalho), tornando-se, assim, mais suscetíveis aos comportamentos incivis desses. Com isso, aqueles indivíduos que provocam o comportamento incivil devem ser responsabilizados, independentemente de seu nível hierárquico na organização (Andersson & Pearson, 1999).

A H<sub>2</sub> indica que a incivildade instigada influencia negativamente a criatividade e foi estatisticamente aceita ( $\beta = -0,221$ ,  $p < 0,05$ ). Esse achado está em linha com os resultados de Porath et al. (2015), que propõem que estar exposto à incivildade prejudica a realização de tarefas complexas e reduz a criatividade, dado que a incivildade prejudica a memória de trabalho e afeta o desempenho e a criatividade. De forma similar, Sharifirada (2016) concluiu que a incivildade pode impactar negativamente os indivíduos, pois quando os colaboradores são relutantes em participar de atividades de compartilhamento de conhecimento, a criatividade é sufocada. Os resultados também têm apoio em Motro et al. (2021), que constataram que o comportamento incivil de um membro da organização pode criar um tom destrutivo para o processo criativo, ou seja, a criatividade

da organização depende do clima, o qual deve ser positivo e acolhedor para assim contribuir para a diminuição da incivildade. Embora a incivildade possa ser de baixa intensidade, seus desfechos são bastante substanciais, o que pode prejudicar a produção criativa da organização como um todo (Motro et al., 2021).

A H<sub>3</sub> pressupõe que os CC moderam a influência da incivildade na criatividade, sendo suportada estatisticamente ( $\beta = 0,315$ ,  $p < 0,10$ ). Esse achado é condizente com a literatura. Sharifirad (2016) explica que as vítimas da incivildade são propensas a não querer compartilhar conhecimento com seus colegas e, como consequência, isso pode diminuir o desempenho criativo na organização. Nesse sentido, Adler e Chen (2011) defendem que se faça uso eficaz dos sistemas de controles gerenciais para auxiliar nas tarefas incertas e criativas, sem prejudicar a motivação dos colaboradores. Com isso, os sistemas de comportamento servem para padronizar os processos de trabalho, ocasionando um comportamento mais rígido e cauteloso (Snell, 1992), para contornar os efeitos negativos da incivildade e gerar efeitos positivos na criatividade. A Figura 2 evidencia o efeito da combinação de CC como moderadora da incivildade e criatividade.



**Figura 2** Efeito moderador dos controles de comportamento

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quando há baixos níveis de incivildade instigada, baixa ou alta intensidade de controle afetam de forma similar a criatividade, mantendo essa acima da média (Figura 2). Contudo, quando há altos níveis de incivildade, a perspectiva é diferente. Aumentando-se a intensidade de CC, têm-se maiores níveis de criatividade; diminuindo-se a intensidade de controles, tem-se uma queda considerável nos níveis de criatividade. À medida que há altos níveis

de incivildade instigada, têm-se maiores níveis de criatividade quando aumenta a intensidade de CC. O uso desses controles regula o comportamento demonstrado pelos subordinados no ambiente de trabalho (Snell, 1992), contribuindo para a redução de incertezas, dado que a formalização de procedimentos fornece informações de como as tarefas precisam ser realizadas (Su et al., 2013). Nesse sentido, ressalta-se a importância da criatividade

na execução de tarefas não padronizadas e dos controles formais em tarefas complexas e interdependentes (Adler & Chen, 2011). À medida que o CC padroniza os processos de um trabalho, reduz a discricão imposta aos subordinados, produzindo um comportamento rígido e cauteloso (Snell, 1992).

Por conseguinte, com a análise adicional fsQCA, constatou-se que para ter altos níveis de criatividade, são quatro as soluções possíveis. Desse achado, infere-se o

seguinte: (i) na presença de qualquer uma das formas de incivildade (de superiores, de colegas e/ou instigada), não há meios para alcançar altos níveis de criatividade; (ii) de maneira similar, a ausência de CC também inibe o alcance de altos níveis de criatividade; (iii) são quatro as possíveis combinações de condições que levam os respondentes da amostra a altos níveis de criatividade, portanto, não existe apenas um caminho que promova o sucesso em termos de incentivar a criatividade.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo analisou o papel moderador de CC na relação entre incivildade e criatividade dos gestores de nível intermediário de empresas listadas na B3. Com relação às causas da incivildade, as evidências suportam que a incivildade dos superiores e dos colegas de trabalho influenciam a incivildade instigada dos gestores da amostra. Com isso, as evidências permitem concluir que o uso dos CC pelos gestores de topo modera a relação da incivildade instigada e criatividade dos gestores intermediários, isto é, os CC são hábeis para moldar (contornar e absorver) os efeitos negativos provocados pela incivildade instigada e assim gerar um contexto propício para a criatividade individual.

O efeito moderador dos CC gera conclusões adicionais por meio de diferentes perspectivas. Altos níveis de incivildade instigada resultam em maiores níveis de criatividade quando se aumenta a intensidade de CC, contudo, altos níveis de incivildade instigada geram uma queda considerável nos níveis de criatividade quando se diminui a intensidade de controles. Em contrapartida, quando há baixos níveis de incivildade, uma baixa ou alta intensidade de controle afeta de forma similar a criatividade, mantendo essa acima da média. Assim, é possível concluir que o uso dos CC ameniza a incidência e impacto da incivildade, até mesmo promovendo a criatividade dos atores organizacionais. Ademais, os achados complementares do estudo permitem a compreensão de que não se pode alcançar altos níveis de criatividade na presença de incivildade no ambiente de trabalho e/ou na ausência de CC.

### 5.1 Implicações e Contribuições

O estudo apresenta implicações para a literatura ao abordar o uso de CC como meio de moderar o efeito da incivildade na criatividade dos gestores, preenchendo a lacuna em um tema ainda relativamente negligenciado sobre incivildade e controles, avançando, assim, na

literatura voltada para comportamento e desempenho dos indivíduos (Cho et al., 2016; Islam & Bowling, 2022; Jiang et al., 2019; Liu et al., 2022; Sharifirad, 2016; Srivastava et al., 2023).

Com relação às implicações gerenciais, é importante os gestores compreenderem que a incivildade dos superiores e colegas de trabalho influencia a incivildade instigada. Com isso, observa-se que altos níveis de incivildade instigada no ambiente de trabalho provocam redução nos níveis de criatividade dos colaboradores; contudo, o uso dos CC atua de forma a moderar essa relação. Com o uso dos CC, têm-se aumento nos níveis de criatividade e diminuição da incivildade instigada. Em adição, destaca-se a importância de administrar boas relações do ambiente de trabalho para que a organização não seja prejudicada e possa se manter competitiva no mercado. Os resultados poderão servir de base para as organizações desenvolverem iniciativas de intervenção de forma a evitar que a incivildade no local de trabalho se transforme em impactos negativos (Torkelson et al., 2016).

### 5.2 Limitações e Sugestões

Novas oportunidades de pesquisas podem ser visualizadas por meio das limitações deste estudo. Primeiro, expandir a perspectiva de controles que moldam a relação entre incivildade e controle, considerando-se controles de entrada e de saída, também discutidos por Snell (1992) e hábeis para determinadas prioridades organizacionais. Segundo, a amostra reúne empresas listadas no B3, enquadrando-se em organizações constantemente auditadas e regidas por códigos de conduta e *compliance*. Indica-se a realização de estudos com outras amostras para viabilizar comparações entre os achados e principalmente com outros níveis de incivildade. Pesquisas podem replicar este modelo teórico comparando empresas familiares e não familiares, empresas de natureza *low-tech* e *high-tech* e empresas de diferentes portes.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Amabile, T. (2012). *Componential theory of creativity*. Harvard Business School.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>
- Baird, K., Su, S. X., & Nuhu, N. (2022). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. *Personnel Review*, 51(5), 1491-1517. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0573>
- Bellora-Bienengraber, L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2022). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 96, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275>
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614. <https://doi.org/10.1348/096317905X26822>
- Boedker, C. & Chong, K. M. (2022). The mediating role of accounting controls between supervisors' empowering leadership style and subordinates' creativity and goal productivity. *Accounting & Finance*, 62(4), 4587-4614. <https://doi.org/10.1111/acfi.13009>
- Bollinger, S. R. (2019). Creativity and forms of managerial control in innovation processes: Tools, viewpoints and practices. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>
- Chen, C. X. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23-26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
- Coelho, F. J., Evanschitzky, H., Sousa, C. M. P., Olya, H., & Taheri, B. (2021). Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. *Journal of Business Research*, 132, 753-764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.055>
- Cohen, J. (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2. ed.). New York: Psychology Press.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- Forbes. (2023, 10 January). *Problem personalities in your workplace? Tips for getting along*. <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2023/01/10/problem-personalities-in-your-workplace-tips-for-getting-along/?sh=68d7da1931da>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Frare, A. B., Beuren, I. M., & Silva, E. S. D. (2022). Performance measurement system, organizational learning, and creativity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(4), 1-21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar202210099>
- Frare, A. B., Colombo, V. L. B., & Beuren, I. M. (2022). Performance measurement systems, environmental satisfaction, and green work engagement. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90), e1503. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.en>
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Grabner, I., Klein, A., & Speckbacher, G. (2022). Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2a. ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019) When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1) 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3a. ed.). Sage Publications.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2013). *Comportamento organizacional* (3a. ed.). Grupo Editorial Nacional.
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility

- and negative outcomes. *BioMed research international*, 2015. 1-10. <https://doi.org/10.1155/2015/920239>
- Huang, K.-H., & Yu, T. H.-K. (2017). Using qualitative approach to forecasting regime switches. *Quality & Quantity*, 51(5), 2035-2048. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0338-x>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302\\_5](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5)
- Islam, M. R., & Bowling, N. (2022). Extraversion and emotional expressiveness: Moderators of the relationship between curmudgeon personality and workplace incivility. *Personality and Individual Differences*, 197, 111793. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111793>
- Jiang, W., Chai, H., Li, Y., & Feng, T. (2019). How workplace incivility influences job performance: the role of image outcome expectations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 445-469. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12197>
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2021). In the field of tension between creativity and efficiency: A systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 919-950. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0329>
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Liu, P., An, X., & Li, X. (2022). You are an outsider! How and when observed leader incivility affect hospitality employees' social categorization and deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103273. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103273>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10, 487-510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Mannes, S., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Efeitos do uso dos orçamentos estático e flexível na inovação de processos e produtos. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, Artigo e180829. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.180829>
- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M. A., Khan, M. A., Gavurová, B., & Oláh, J. (2023). *Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model*. Social Science Research Network. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4371870>
- Motro, D., Spoelma, T. M., & Ellis, A. P. J. (2021). Incivility and creativity in teams: Examining the role of perpetrator gender. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 560-581. <https://doi.org/10.1037/apl0000757>
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., Jorissen, A., & Bido, D. D. S. (2020). Stewardship-oriented culture and family firm performance: A study on the moderating effects in an emerging economy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(2), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020180139>
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Su, S. (2022). The association between the interactive and diagnostic use of financial and non-financial performance measures with individual creativity: The mediating role of perceived fairness. *Journal of Management Control*, 33(3), 371-402. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00339-6>
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559. <https://doi.org/10.2307/2392023>
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>
- Porath, C. L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*, 44(4), 258-265. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.002>
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., & Campagna, M. (2015). Factor structure of the Straightforward Incivility Scale in an Italian sample. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 22(3), 315-325. <https://doi.org/10.4473/TPM22.3.1>
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago.
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. U. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future

- research: workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57-88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Sharifirad, M. S. (2016). Can incivility impair team's creative performance through paralyzing employee's knowledge sharing? A multi-level approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 200-225. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0092>
- Sitepu, E. M. P., Appuhami, R., & Su, S. (2020). How does interactive use of budgets affect creativity? *Pacific Accounting Review*, 32(2), 197-215. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2019-0054>
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.2307/256375>
- Speckbacher, G. (2017). Creativity research in management accounting: A commentary. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54. <https://doi.org/10.2308/jmar-51754>
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox-evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Srivastava, S., Madan, P., & Pandey, D. N. (2023). Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 361-372. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.007>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2013). Management control systems from an organisational life cycle perspective: The role of input, behaviour and output controls. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 635-658. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.7>
- Su, S., Baird, K., & Tung, A. (2022). Controls and performance: Assessing the mediating role of creativity and collegiality. *Journal of Management Control*, 33(4), 449-482. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00344-9>
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: The importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1175524>
- Tucker, B., Halkett, I., & James, A. (2021). Necessity: The mother of invention? The tension between management control and creativity: Lessons from Apollo 13. *Journal of Management Accounting Research*, 33(3), 163-188. <https://doi.org/10.2308/JMAR-19-047>

## FINANCIAMENTO

Os autores agradecem à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa.