

## Efeitos do mecanismo de socialização dos controles gerenciais no comprometimento organizacional: O papel mediador da resiliência dos funcionários de uma organização sem fins lucrativos.

### Resumo

O estudo teve por objetivo examinar o efeito dos mecanismos de socialização dos controles no comprometimento organizacional mediado pela resiliência. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa de levantamento com 100 questionários válidos, aplicados em uma instituição sem fins lucrativos. Para a análise dos dados da pesquisa foi aplicada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando-se do *software* SmartPLS. Os resultados mostram que existe relação positiva e significativa entre o sistema de crenças e o comprometimento organizacional, o qual não sofre influência do *mentoring*. Observou-se ainda que a resiliência, enquanto estado mental positivo, exerce influência no comprometimento organizacional, no entanto, não medeia a relação entre o sistema de crença e o comprometimento organizacional. Por conseguinte, observou-se que a resiliência medeia a relação entre o *mentoring* e o comprometimento organizacional. Estes resultados indicam que as organizações sem fins lucrativos precisam se atentar aos mecanismos de controles e buscar desenvolver, nos indivíduos, estados mentais positivos, proporcionando um ambiente de trabalho saudável que leva não só a um maior comprometimento organizacional por parte dos colaboradores, mas também ao alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras chave:** Mecanismos de socialização de controles; Resiliência; Comprometimento organizacional; Organização sem fins lucrativos.

### 1 Introdução

As organizações não governamentais desempenham um papel importante na prestação de serviços, proporcionando bem-estar social (Chenhall, Hall & Smith, 2010). Os autores acrescentam que estas organizações sem fins lucrativos fornecem serviços de bem-estar a comunidade dentro do espaço institucional denominado sociedade civil. Para que essas organizações cumpram com seu papel carecem de uma estrutura compacta onde a comunicação entre os níveis seja saudável. Para tal, faz-se necessário a existência de controles mais flexíveis que induzam os funcionários e colaboradores a um maior comprometimento (Davila, Foster & Oyon, 2009). Assim, os controles são usados em organizações sem fins lucrativos, com a finalidade de melhorar a prestação de serviços e a assistência social (Chenhall, Hall & Smith, 2010).

A socialização organizacional é um processo no qual os funcionários passam a se identificar com os valores da instituição, é um meio importante para a transmissão das normas,

Realização:

valores e crenças institucionais (Cousins *et al.*, 2008). E se configura como um elemento importante para que os funcionários conheçam melhor a organização (Chao *et al.*, 1992). Relacionado aos controles, a socialização foi adotada na literatura primeiramente por Ouchi (1979; 1980) como controle de clã. Kenned e Widener (2019) apontam que os mecanismos de socialização dos controles exercem influência no comportamento dos funcionários.

Nesta pesquisa, consideram-se mecanismos de socialização o sistema de crenças e o *mentoring*. A escolha é sustentada por Kenned e Widener (2019), considerando que adotam os mesmos constructos para capturar a maneira pela qual os controles são socializados na organização. A escolha destes mecanismos é justificada pelo fato de que, em organizações sem fins lucrativos, os colaboradores muitas vezes se identificam com o propósito filantrópico da instituição e não apenas pelo salário. De outro lado, há vários voluntários que, além de se identificarem com as questões do instituto, também tem no fundador (considerado neste estudo como o mentor) um exemplo a seguir.

Chenhall, Hall e Smith (2010) apontam que o sistema de controle é indispensável para construir e manter redes sociais dentro das organizações. Logo, por meio da socialização dos controles, as organizações exercem influências sobre o comportamento desejado pelos indivíduos (Kenned & Widener, 2019). Youssef e Luthans (2007) apontam que, entre os comportamentos desejados pelos indivíduos na organização, consta o comprometimento organizacional. Davila, Foster e Oyon, (2009) afirmam que, ao adotarem controles mais flexíveis, a organização propicia o comprometimento dos funcionários para com ela. Goebel e Weißenberger (2017) observam que este controle exerce influência positiva no comprometimento dos funcionários com a organização.

Denota-se que, além das organizações se aterem aos mecanismos de controle, também precisam zelar pelo estado mental dos funcionários. Assim, o capital psicológico, definido como o estado mental positivo, pode ser desenvolvido nos indivíduos a fim de que estes busquem resultado futuros benéficos (Luthans; Youssef & Avolio, 2007). Entre as dimensões do capital psicológico consta a Resiliência, que é uma característica da personalidade que atenua os efeitos negativos no ambiente de trabalho e cria nos indivíduos capacidade de adaptação a tais efeitos (Wagnild & Young, 1993). Esta pesquisa adota a resiliência como variável mediadora, assim como no estudo de Luthans *et al.* (2008).

Pesquisas como de Youssef e Luthans (2007) observam impactos positivos dos recursos psicológicos nos resultados desejados pelos funcionários (desempenho, satisfação/felicidade no trabalho e comprometimento). De modo específico, Saithong-in e Ussahawanitchakit (2016) testam separadamente as dimensões do capital psicológico e observam que a resiliência foi a única dimensão que apresentou ligação positiva com as atitudes dos funcionários, dentre as quais consta o comprometimento. Chenhall (2003) enfatiza a necessidade de pesquisas que investiguem os mecanismos de controle gerenciais em organizações sem fins lucrativos. Logo, apresenta-se a questão de pesquisa: Quais os efeitos dos mecanismos de socialização dos controles no comprometimento organizacional mediado pela resiliência? Para tanto, o objetivo desta pesquisa consiste em examinar os efeitos dos mecanismos de socialização dos controles no

comprometimento organizacional mediado pela resiliência. Para atender ao objetivo foi aplicado um questionário em uma organização sem fins lucrativos.

O presente estudo se justifica, dado que demonstra a importância de se investigar como os controles gerenciais são socializados em organizações sem fins lucrativos. Considera-se que, por via da melhor socialização, os funcionários alcançam maior identificação com a organização, fato que permite que prestem seus serviços com melhor qualidade à sociedade em geral. Assim, do ponto de vista teórico, busca-se preencher a lacuna apontada por Chenhall (2003) e avançar em relação estudos anteriores que trataram sobre mecanismos de socialização dos controles (Kenned & Widener, 2019). Isto porque relaciona outras variáveis do nível individual diferente das usadas anteriormente como, a resiliência e o comprometimento organizacional.

Por conseguinte, diferente de Chenhall, Hall e Smith (2010), que observam os mecanismos de controle com vista ao capital social em organizações sem fins lucrativos, este estudo observa como esses controles interferem no comprometimento dos funcionários. Adicionalmente, segue-se o fluxo dos estudos que testam as dimensões do capital psicológico separadamente no intuito de verificar o efeito de cada uma no comportamento desejado pelos funcionários (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Youssef & Luthans, 2007; Newman *et al.*, 2014; Saithong-in & Ussahawanitchakit, 2016), e contribui ao adotar a resiliência e relacioná-la com mecanismos de socialização de controle e comprometimento organizacional. Este argumento demonstra a contribuição teórica do estudo, a originalidade e relevância da pesquisa.

Do ponto de vista prático, os gestores de instituições sem fins lucrativos, podem por meio deste estudo, melhorar o compartilhamento das informações na organização, propiciando o fortalecimento da relação entre os níveis organizacionais. Assim, os resultados da melhor interação propiciarão um estado mental positivo que levará ao maior comprometimento dos funcionários. Tais circunstâncias reverberam no desempenho no trabalho e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Salienta-se que quanto melhor os resultados alcançados pela organização, em vista de seu caráter filantrópico, maior será o investimento social. Desse modo, a organização contribui para a qualidade de vida na região, na melhor educação, entre outros, logo, esta pesquisa demonstra sua contribuição social.

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

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Mecanismo de socialização dos controles e comprometimento organizacional.

O estudo seminal de Anthony (1965) foi o primeiro a sugerir a denominação de sistema de controle gerencial, embora tenha, em primeiro momento, tratado os controles sobre um olhar clássico e restrito em uma perspectiva econômica, ao considerar que são mecanismos usados pelos gerentes para a melhor utilização dos recursos organizacionais. Além da abordagem econômica, Ouchi (1979) aponta que é possível classificar os controles como de produção e de comportamento.

A literatura fornece diversas classificações dos controles: administrativos

Realização:

(Langfield-Smith, 1997; Malmi & Brown, 2008;), burocráticos e de clã (Ouchi, 1979; Otley, Broadbent & Berry; 1995; Davila, 2005), cibernéticos (Langfield-Smith, 1997; Malmi & Brown, 2008; Chenhall & Moers, 2015) de ação, resultado, pessoais e culturais (Merchant, 1985; Abernethy; Brownell, 1997; Merchant & Van der Stede, 2007), habilitante e coercitivo (Adler & Borys, 1996), diagnóstico, interativo, limites e crenças (Simons, 1994; Widener, 2007), entre outros. Resumidamente, os controles podem tomar a forma de regras devidamente detalhadas e procedimentos padrão a fim de garantir a eficiência organizacional (Abernethy & Chua, 1996; Chenhall, 2003; Chenhall, Hall & Smith, 2010). No entanto, também podem tomar a forma de regras e procedimentos não padronizados, que, embora não escritos, influenciam no comportamento dos indivíduos na organização.

O foco desta pesquisa está nos controles informais. Especificamente, toma-se por base os pressupostos de Ouchi (1979; 1980), que se justifica pela adoção da teoria de socialização em estudos sobre controles gerenciais. A socialização organizacional é “um processo pelo qual um indivíduo passa a apreciar os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como um membro da organização” (Louis, 1980, p.229-230). Denota-se que, em organizações sem fins lucrativos, os colaboradores precisam se identificar com a organização, apreciar seus valores, bem como se sentir parte da instituição. Por isso, torna-se importante a presença de controles que, por meio da socialização, propiciem aprendizado sobre a cultura e as normas sociais, resultando em um entendimento compartilhado entre os membros da organização (Cousins et al., 2008).

De acordo com Kenned e Widener (2019), estudos fornecem evidências que os mecanismos de socialização exercem influências sobre o comportamento dos funcionários. Os autores adotam três mecanismos de socialização: o sistema de crenças, o *mentoring* e a pressão dos colegas. Esta escolha foi justificada pelo fato de que esses mecanismos estão positivamente relacionados à medida em que as condições de trabalho são percebidas como estáveis.

Nesta pesquisa, similar à de Kenned e Widener (2019), será adota o sistema de crenças e o *mentoring*, visto que no contexto em estudo, ao tratar do sistema de crenças busca-se perceber como são apresentados aos funcionários os valores, missão e visão da organização. Quanto ao *mentoring*, busca-se observar como os colaboradores se relacionam com seus superiores. O sistema de crença é definido como “o conjunto explícito de definições organizacionais que os gerentes seniores comunicam formalmente e reforçam sistematicamente a fim de fornecerem valores básicos, propósito e direção para a organização” (Simons, 1995; p.34). De acordo Widener (2007), a alta administração usa o sistema de crença para motivar os funcionários a se engajarem em ações em prol da organização. Chenhall, Hall e Smith (2010) descobriram que o sistema de crenças era fundamental para construir e manter redes sociais dentro das organizações, especificamente naquelas sem fins lucrativos.

O *mentoring* ocorre quando um membro sênior da organização interage socialmente com um membro júnior (Kenned & Widener, 2019). Estudos descobriram que os funcionários com mentores adquirem maior informação e práticas organizacionais do que aqueles que não possuem mentores (Ostroff & Kozlowski, 1993). Depreende-se que as organizações precisam adotar tal

prática a fim de melhorar os serviços, visto que, quanto melhor o colaborado conhece a organização, mais comprometido estará com ela. Assim, o *mentoring* se torna orientação e encorajamento que os superiores fornecem aos subordinados selecionados (Kenned & Widener, 2019).

Por meio da socialização de controles, as organizações exercem influências sobre o comportamento desejado pelos indivíduos (Kenned & Widener, 2019). Youssef e Luthans (2007) apontam que entre os comportamentos desejados pelos indivíduos na organização consta o comprometimento organizacional. Cook e Wall (1980) conceituam o comprometimento como a relação afetiva dos colaboradores com a organização, visto que se identificam com seus valores e normas e alcançam maior satisfação, a qual ocasiona bem-estar no trabalho. Buchanan (1974) aponta que o comprometimento organizacional pode ser testado sob 3 dimensões: (i) a identificação, considerada como a internalização dos objetivos e valores da organização; (ii) o envolvimento, o qual está relacionado com a satisfação do indivíduo no trabalho e identificação com as atividades do cargo e; (iii) a lealdade, considerada como o sentimento de afeição à organização (Cook & Wall, 1980).

Davila, Foster e Oyon, (2009) apontam que, quando as organizações adotam controles mais flexíveis, propiciam o comprometimento dos funcionários com a mesma. Para Merchant e Van der Stede (2012), os controles culturais são menos invasivos e, conseqüentemente, produzem menos efeitos negativos no comportamento dos indivíduos. Goebel e Weißenberger (2017) afirmam que este controle exerce influência positiva no comprometimento dos funcionários com a organização. À guisa da conclusão, os autores apontam que os controles informais estão fortemente associados à resultados benéficos, como por exemplo o comprometimento organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017). A partir dos argumentos apresentados, tem-se as hipóteses de pesquisa:

**H1: O sistema de crenças exerce influência sobre o comprometimento organizacional;**

**H2: O *mentoring* exerce influência sobre o comprometimento organizacional.**

## 2.2 Resiliência enquanto dimensão do capital psicológico e comprometimento organizacional

O capital psicológico é tido como o estado mental positivo que pode ser desenvolvido nos indivíduos de uma organização, mediante capacitação e treinamento, abordados sob quatro dimensões (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) que visam aumentar o nível de expectativa sobre os resultados futuros (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Newman *et al.*, 2014). São característicos em indivíduos com estado mental positivo os seguintes elementos: (a) possuir confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para obter sucesso em tarefas desafiadoras; (b) ser otimista em relação ao sucesso no presente e no futuro; (c) ser perseverante nos objetivos e, quando necessário, readequar-se para ter sucesso (esperança) e; (d) quando confrontado com problemas e adversidade, ter resiliência para alcançar o sucesso (Avey *et al.*,

5

Realização:

2011).

Em complemento, Luthans (2012) ressalta que o capital psicológico diz respeito a quem o indivíduo é, e a quem pode se tornar. Para melhor compreensão das dimensões do capital psicológico, apresenta-se a seguir a conceituação das capacidades psicológicas.

Tabela1 – Apresentação dos conceitos das dimensões do capital psicológico

Capacidades psicológicas	Principal conceito
Autoeficácia	“A autoeficácia se refere aos julgamentos das pessoas sobre sua capacidade de realizar tarefas específicas” (Parker, 1998). Confiar na própria capacidade de mobilizar recursos cognitivos e motivação para executar com sucesso as tarefas (Stajkovic & Luthans, 1998).
Esperança	Esperança é definida como “um conjunto cognitivo que se baseia em um sentido derivado reciprocamente de agência de sucesso (determinação direcionada por objetivos) e caminhos (planejando atingir metas) (Snyder <i>et al.</i> , 1991). Ter determinação orientada a objetivos e estabelecer caminhos para atingir as metas (Snyder; Irving & Anderson, 1991).
Otimismo	Otimistas esperam que as coisas sigam o seu caminho e geralmente acreditam que coisas boas, e não ruins, irão acontecer com eles (Scheier & Carver, 1985). Atribuir eventos positivos a causas internas, permanentes, estáveis e pessoais; e eventos negativos em termos de fatores externos, temporários e específicos da situação (Seligman, 1998; Luthans & Youssef, 2004).
Resiliência	A resiliência diz respeito a pessoas que exibem coragem e adaptabilidade em decorrência das adversidades da vida (Wagnild & Young, 1993). Ter a capacidade de se recuperar das adversidades, conflitos, fracassos e mudanças positivas a partir do aumento de responsabilidades (Luthans, 2002).

Fonte: Adaptado de Degenhart (2019)

Entre as dimensões, esta pesquisa se alinha aos estudos que testaram as dimensões do capital psicológico separadamente (Youssef & Luthans, 2007; Saithong-in & Ussahawanitchakit, 2016). E aborda especificamente sobre a resiliência, visto que, como aponta Wagnild e Young (1993), é uma característica da personalidade que atenua os efeitos negativos no ambiente de trabalho e cria nos indivíduos capacidade de adaptação a tais efeitos. No entanto, vale lembrar que a resiliência não consiste apenas em fazer face à eventos negativos na organização, mas também a proporcionar proatividade nos indivíduos (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Visto que este estado mental positivo permite que os indivíduos busquem superar os fracassos e progresso em eventos positivos (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004).

Denota-se que o capital psicológico é um fator de segunda ordem composto por variação compartilhada de quatro recursos psicológicos positivos (Avey *et al.*, 2007). As pesquisas adotaram os quatro elementos para prever o capital psicológico dos indivíduos no ambiente de trabalho. Por exemplo, Luthans *et al.* (2007) analisam a relação entre o capital psicológico e o desempenho no trabalho, satisfação e comprometimento. Salienta-se que o capital psicológico foi

analisado tanto de forma conjunta quanto individualmente. Os resultados revelam que o capital psicológico influencia no comprometimento, desempenho e satisfação dos funcionários.

Avey *et al.* (2008) realizaram uma meta-análise e apontam que o capital psicológico influencia positivamente no comprometimento dos colaboradores. Os autores consideram que entre as atitudes desejáveis por parte dos funcionários está incluso o comprometimento, logo as organizações podem levar os funcionários a um estado mental positivo, que por sua vez melhora seu comprometimento com a organização. Luthans *et al.* (2008) revelam que a expectativa do sucesso derivado do otimismo, das crenças em habilidades pessoais e da eficácia, que pressupõe o estado mental positivo, leva ao maior comprometimento dos funcionários.

Youssef e Luthans (2007) observam o impacto dos recursos psicológicos positivos nos resultados desejados pelos funcionários (desempenho, satisfação/felicidade no trabalho e comprometimento). Os resultados revelam que a esperança, o otimismo e a resiliência exercem influência nas variáveis desejadas pelos funcionários de maneira diferente. Luthans *et al.* (2008) adotam o capital psicológico como variável mediadora na relação entre o clima organizacional e as variáveis de resultados dos funcionários (desempenho, satisfação e comprometimento). Utilizando três amostras diferentes, os resultados mostram que o capital psicológico dos funcionários está positivamente relacionado com as variáveis de resultado, bem como medeia a relação entre o clima organizacional e as variáveis de resultado, especificamente o comprometimento. Salienta-se que, ao se tratar do capital psicológico, faz-se alusão as dimensões desses constructos dos quais a resiliência consta.

Saithong-in e Ussahawanitchakit (2016) testaram separadamente as dimensões do capital psicológico e observaram como o mesmo interfere no entusiasmo, competência, comprometimento e desempenho no trabalho. Os resultados apontam que, entre as dimensões do capital psicológico, a resiliência foi a única que apresentou ligação positiva com as atitudes dos funcionários, entre as quais consta o comprometimento. Neste sentido, justifica-se a escolha da resiliência como variável mediadora das relações conjecturadas nesta pesquisa. A partir da literatura apresentada, tem-se as seguintes hipóteses:

**H3: A resiliência exerce influência positiva no comprometimento organizacional;**

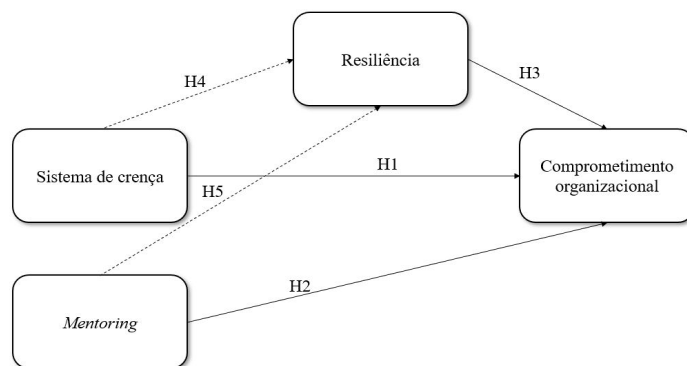
**H4: A resiliência medeia a relação entre o sistema de crenças e o comprometimento organizacional;**

**H5: A resiliência medeia relação entre o *mentoring* e o comprometimento organizacional.**

Face aos conceitos e hipóteses apresentadas, destaca-se o seguinte desenho de pesquisa, conforme Figura 1.

Realização:





**Figura1:** Modelo da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Em linhas gerais, a modelo prima pelas preposições de que o mecanismo de socialização de controle, nomeadamente o sistema de crenças e o *mentoring*, exercem influência positiva no comprometimento dos funcionários; e que a resiliência medeia a relação entre os mecanismos de socialização dos controles e o comprometimento organizacional (Ragins & McFarlin, 1990; Allen & Meyer, 1990; Luthans, Youssef & Avoilo, 2007; Widener, 2007).

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é caracterizada como descritiva, dado que se utiliza de fontes primárias para atingir o objetivo da pesquisa, que é examinar a relação entre os mecanismos de socialização e o comprometimento organizacional. Quanto aos procedimentos, o estudo é caracterizado como *survey* ou levantamento e, em relação à abordagem, classifica-se como quantitativo por aplicar técnicas estatísticas na análise dos dados. A população da pesquisa compreendeu funcionários de diversos cargos (de baixo, médio e alto escalão) de uma instituição de caráter filantrópico. A opção por uma população abrangente se justifica por se tratar de uma instituição de serviços, tendo como objetivo investigar como os controles sociais levam a maior comprometimento dos funcionários. Obteve-se os dados a partir de questionário, o qual foi aplicado durante o período de 22 de abril de 2019 a 11 de junho de 2019. Obteve-se 104 respostas, porém 4 destas não estavam adequadas para o tratamento estatístico, logo foram excluídas. Portanto, a amostra final contou com 100 questionários válidos.

O questionário foi constituído por 21 questões, das quais 5 eram referentes ao constructo sistema de crenças, 3 ao mentoring, seguido de 6 questões referentes a dimensão do capital psicológico que se trabalhar neste estudo, que é a resiliência, por fim, 9 questões referente ao



comprometimento organizacional.

Tabela 2- apresentação dos construtos da pesquisa e base de sustentação.

Construtos	Segunda ordem	Referências	Questões
Mecanismo de socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de crença</li> <li>Mentoring</li> </ul>	Widener (2007); Ragins e McFarlin (1990)	5 questões 3 questões
Capital psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resiliência</li> </ul>	Luthans, Youssef e Avoilo (2007)	6 questões
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento</li> </ul>	Allen e Meyer (1990)	9 questões

Fonte: Adaptado de Ragins e McFarlin (1990); Allen e Meyer (1990); Luthans, Youssef e Avoilo (2007); Widener (2007)

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 determinado por permitir utilizar amostras pequenas e sua capacidade de resolver por partes as relações de variáveis lineares (Bido *et al.*, 2010).

Estimou-se o tamanho necessário da amostra, por meio do *software* G\*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva & Bido, 2014), que constatou a necessidade de no mínimo 85 respostas válidas devido aos seguintes fatores: (i) maior número de variáveis independentes, ou seja, a maior quantidade de setas que chegam a uma variável dependente; (ii) o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) o nível de significância de  $\alpha = 5\%$ ; e (iv) o poder da amostra de  $1 - \beta = 0,8$  (Cohen, 1977). Considera-se, portanto, a amostra de 100 respondentes apropriada para analisar as hipóteses e estimar se os coeficientes de regressão da modelagem estrutural são estatisticamente significantes do estudo por meio do PLS via técnica de *bootstrapping*.

## 4 Descrição e Análise dos Resultados

### 4.1 Perfil dos respondentes

A análise estatística descritiva evidenciou o perfil dos respondentes de médio e de topo (n = 100), quanto ao (i) Gênero, (ii) Faixa Etária, (iii) Escolaridade, (iv) Tempo de Cargo.

Tabela 3 - Perfil dos respondentes

Gênero	N	(%)	Idade	N	(%)
Feminino	54	54%	De 18 a 21 anos	5	5%
Masculino	46	46%	De 22 a 30 anos	28	28%
			Acima de 30 anos	67	67%
Total	100	100%	Total	100	100%
Tempo na Instituição	N	(%)	Formação	N	(%)
Até 3 anos	54	54%	Ensino Fundamental Incompleto	1	1%

Realização:

Acima de 3 anos a 7 anos	25	25%	Ensino Fundamental	2	2%
Acima de 7 anos	21	21%	Ensino Médio	7	7%
			Ensino Superior	90	90%
Total	100	100%	Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Constata-se conforme os dados demográficos da Tabela 3, que apenas 46 participantes são do gênero masculino e 54 do gênero feminino. Em relação à faixa etária, 28% possuem idade entre 22 e 30 anos, a faixa acima de 30 anos (67%) segue respectivamente na sequência. Demonstra-se com estes números, a grande concentração de indivíduos que ocupam cargos nessa instituição com idade acima dos 30 anos. Tal fato pode ser justificado, em razão de ser um trabalho social feito nas comunidades na qual naturalmente os indivíduos já possuem uma certa idade que prefigura a maturidade dos mesmos tanto os voluntários quanto aqueles que possuem vínculo empregatício.

Quanto à escolaridade, (90%) possuem graduação, o que demonstra nível elevado de escolaridade destes profissionais. Esta constatação permite aduzir que a instituição em estudo apresenta um quadro de pessoal devidamente especializado e com competência para desenvolver as atividades do cotidiano. Investigou-se de modo complementar quais os cursos eram predominantes por parte dos entrevistados, logo destaca-se: Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, Psicologia, e Educação Física. Confirma-se a predominância dos cursos das áreas de educação, negócios e gestão.

Em relação a tempo de atuação, observou-se que grande parte dos respondentes estão no máximo a 3 anos na instituição (54%), pelo 25% dos respondentes estão entre mais de 3 anos a 7 anos. Este fato demonstra que por ser uma instituição de serviços na qual a além de possuir funcionários fixos também tem os não fixos (voluntários) isto pode demonstrar que a rotatividade dos voluntários é maior ou que a entrada de novos voluntários seja maior.

#### 4.2 Modelo de mensuração

O processo e mensuração, adequação e análise dos constructos ocorreu por meio da validade (discriminante e convergente) e a confiabilidade (interna e composta), de acordo as recomendações de Hair Jr *et al.* (2016). Inicialmente o instrumento de pesquisa apresentava 21 questões distribuídas entre as variáveis em análise. Durante a análise da validade convergente e discriminante, urgiu a necessidade de excluir 5 questões do comprometimento organizacional e 2 da resiliência. Justifica-se tal exclusão, pelo fato de interferir no índice alfa de *cronbach*. Nesse contexto, apresenta-se a matriz Fornell-Larcker que demonstra a validade do modelo.

Tabela 4 Validade Discriminante - Matriz Fornell e Larcker

	CO	ME	RESILIENÇ A	SC
--	----	----	----------------	----

Realização:

CO	<b>0,730</b>			
ME	0,476	<b>0,817</b>		
RESILIÊNCIA	0,609	0,525	<b>0,735</b>	
SC	0,372	0,342	0,260	<b>0,793</b>

**Nota:** As variáveis acima correspondem: CO = Comprometimento Organizacional; ME = *Mentoring*; RE = Resiliência; SC= Sistema de Crenças.

Fonte: dados da pesquisa.

Hair Jr *et al.* (2016) apontam que a avaliação da validade discriminante consiste em examinar no instrumento de pesquisa, o quanto os construtos são individualmente distintos entre eles. Neste interim, de acordo com a matriz, pode-se observar a confirmação da validade, dado que o valor da raiz quadrada da variância média extraída (*Average Variance Extractes - AVE*) da variável latente em observação é maior que os valores absolutos das correlações das demais variáveis. Salienta-se que os construtos se mostraram procedentes nos modelos haja vista que são distintos.

Após verificado o cumprimento do critério de Fornell e Larcker (1981), verifica-se na sequência a confiabilidade do questionário e a variância média extraída. A validade é observada no momento em que o coeficiente AVE estiver acima de 0,50, conforme (Peng & Lai, 2012). Quanto a confiabilidade, a partir do momento em que a confiabilidade composta e o alfa de *Cronbach*, forem superiores a 0,7 pode-se concluir que a amostra está livre de vieses, ao se evidenciando a confiabilidade do modelo (Hair Jr *et al.*, 2016). Apresenta-se a seguir os índices na Tabela 5.

Tabela 5 Resultado do modelo de mensuração

Variáveis	<i>Cronbach's Alfa</i>	Confiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)
Sistema de crença	0,854	0,894	0,628
Mentoring	0,753	0,855	0,667
Resiliência	0,718	0,823	0,540
Comprometimento organizacional	0,704	0,819	0,533

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A partir do que consta na Tabela 5, pode-se constatar que o modelo proposto neste estudo é confiável, ao considerar que atende os pressupostos básicos. De acordo com Hair Jr *et al.* (2016), para que o modelo seja confiável seu índice Alfa de *Cronbach* precisa atingir pelo menos 0,7, logo o menor índice do Alfa de *Cronbach* nesta pesquisa foi de 0,704 do constructo comprometimento organizacional. Desse modo, observa-se a robustez do modelo. Do mesmo modo, verifica-se a confiabilidade composta. Para a AVE, conforme expressa Hair Jr *et al.* (2016), precisa apresentar pelo menos um índice equivalente a 0,5. Por consequente, observa-se que os constructos apresentam AVE acima de 0,5, logo cumpre-se com esse critério.

### 4.3 Modelo estrutural

Para apresentação do modelo estrutural, foi aplicada a técnica de *Bootstrapping* para avaliar a significância das relações entre os constructos. Foi rodado com 5.000 subamostras e 5.000 interações em um intervalo de confiança de *Bias-Corrected and accelerated* a nível de significância de 5% e *bicaudal* (Hair Jr *et al.*, 2016), embora as hipóteses foram construídas a partir da literatura que afirma haver relação positiva entre as variáveis do modelo, optou-se pelo teste bidirecional para atestar a veracidade dos dados. A partir desta análise foi possível elaborar a Tabela 6, que apresenta os caminhos e efeitos indiretos, coeficiente, estatística T e valor P.

Tabela 6- Apresentação dos caminhos estruturais

Relação entre os constructos	Coef.	T-value	Valor p	hipóteses
Sistema de crenças > Comprometimento	0,226	2,515	0,012***	H 1 <b> Aceita</b>
Mentoring > comprometimento	0,151	1,218	0,224	H 2 <b> rejeita</b>
Resiliência > Comprometimento	0,473	4,267	0,000***	H 3 <b> Aceita</b>
SC> Resiliência > comprometimento	0,079	0,694	0,488	H 4 <b> rejeita</b>
Mentoring > Resiliência> CO	0,493	5,887	0,000***	H 5 <b> Aceita</b>

Nota: N=100; \* p < 0.10; \*\*p < 0.05; \*\*\* p < 0.01.

R<sup>2</sup> = Resiliência (0,283); Comprometimento organizacional (0,371)

Q<sup>2</sup> = Resiliência (0,120); Comprometimento organizacional (0,169)

Fonte: dados da pesquisa (2019)

De acordo com a Tabela 6, pode-se observar que a relação entre o sistema de crença e o comprometimento organizacional dos funcionários da instituição em estudo é positiva e significativa a um nível de 1% ( $\beta$  de 0,226 e o *p-value* <0,01). Evidencia-se com isso que a internalização do sistema de crenças por parte dos funcionários, permite que estes se comprometem cada vez mais com a organização. Observa-se que a organização em estudo, tem seus valores, normas e crenças bem disseminado e permite que seus funcionários e colaboradores os conheçam.

O *mentoring* relacionado ao comprometimento, demonstrou relação positiva, entretanto não foi significativa ( $\beta$  de 0,151 e o *p-value* <0,224). Este resultado pode demonstrar que o fato dos colaboradores e voluntários terem o fundador do instituto como um modelo, não é suficiente para ocasionar maior comprometimento dos indivíduos. Quanto a relação entre a resiliência e o comprometimento observou-se uma ligação positiva e significativa a nível de 1% ( $\beta$  de 0,473 e o *p-value* <0,01). Denota-se que a resiliência dos funcionários em superar situações adversas contribuem no aumento do comprometimento organizacional.

As estatísticas evidenciam ainda que a resiliência não medeia a relação entre o sistema de

Realização:

crença e o comprometimento organizacional ( $\beta$  de 0,079 e o  $p$ -value  $<0,488$ ), com isso pode-se aduzir que o sistema de crenças pode inibir os funcionários com alta capacidade de lidar com situações adversas e diminuir seu comprometimento. No entanto, a resiliência medeia a relação entre o *Mentoring* e o comprometimento organizacional ( $\beta$  de 0,493 e o  $p$ -value  $<0,01$ ). Tal fato evidencia que a medida em que os funcionários observam o fundador da instituição como um modelo de liderança, serve de incentivo para a resolução de problemas e aumenta por consequência o comprometimento.

Ressalta-se que o  $R^2$  da resiliência corresponde a 28,30% e do comprometimento organizacional 37,10%. Esses resultados demonstram que o modelo é robusto visto que, como afirma Cohen (1977), este índice é considerado como de médio e grande efeito. Estas evidenciam demonstram a validade preditiva do modelo. Em relação a relevância preditiva, Hair Jr. et al. (2016) afirma que é medido pelo  $Q^2$  que avalia a acurácia do modelo ajustado, e para tanto, quanto maior que zero (0) melhor para o modelo. Destarte, a resiliência apresentou um  $Q^2$  de 12% e o comprometimento organizacional (16,90%). Portanto, o modelo deste estudo é relevante.

#### 4.4 Discussão dos resultados

A pesquisa busca verificar o efeito mediador da resiliência na relação entre os mecanismos de socialização dos controles e o comprometimento organizacional de colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos. Para tanto, H1 buscou verificar a relação entre o Sistema de crença e o comprometimento organizacional. Os resultados demonstram que há relação positiva e significativa a nível de 1%, logo confirma-se a hipótese. Tal resultado demonstra que estes achados são convergentes com Goebel e Weißenberger (2017), por afirmarem que os funcionários e os mecanismos de controle podem influenciar positivamente nas atitudes dos funcionários, das quais o comprometimento organizacional se faz presente.

Denota-se que o aumento do comprometimento, tem relação com o nível de satisfação dos indivíduos no trabalho, que em conjunto com o aumento do comprometimento pode levar ao aumento do desempenho. Estas ocorrências são benéficas principalmente em organizações sem fins lucrativos, no qual o resultado positivo tem como finalidade o bem social. Salienta-se ainda que o sistema de crenças de uma instituição é encarregado de tornar conhecido as normas, regras, valores, símbolos, entre outros aspectos culturais, que a instituição adota e que regimentam o comportamento dos indivíduos. Logo pode-se perceber que na instituição em estudo os valores são comunicados aos colaboradores e aos voluntários de modo que interfere positivamente no comprometimento.

Na H2, rejeitou-se as preposições, tendo em vista que o *Mentoring* relacionado ao comprometimento não foi significativo. Depreende-se que em instituições como a do presente estudo, o fato de ter um fundador considerado como mentor, não é o suficiente para exercer influência significativa no comprometimento dos colaboradores. Em relação, a H3 observa-se relação positiva e significativa entre a resiliência e o comprometimento organizacional, a um nível de 1%, logo confirma-se a hipótese. Esses achados são convergentes com Saithong-In e Ussahawanitchakit (2016), dado que analisam de forma separada as dimensões do capital

psicológico e constataram que a resiliência foi a única dimensão do capital psicológica que apresentou relação positiva e significativa com o comprometimento. Esta ocorrência, permite aduzir que a medida em que o funcionário se torna mais resiliente, obtém maior capacidade de lidar com situações adversas ao ambiente de trabalho. E por consequente, aumenta seu comprometimento, visto que se considera parte da empresa e muitas vezes por terem a consciência de que estão trabalhando em uma boa causa social.

Quanto a mediação, a H4 foi rejeitada dado que o Resiliência não mediou a relação entre o Sistema de Crenças e o Comprometimento Organizacional. Salienta-se que um indivíduo resiliente muitas vezes é mais resistente à mudanças, logo para sua adequação às normas, valores e regras da organização, muitas vezes não é fácil, facto que pode explicar a rejeição da hipótese. Quanto ao *Mentoring* observou que a resiliência medeia sua relação com o comprometimento a nível de 1% de significância. Denota-se que quando os colaboradores do instituto em estudo observam no fundador uma personalidade influenciadora e em consonância com a capacidade de lidarem com as situações adversas ao ambiente de trabalho, obtém maior comprometimento. Estes achados vão ao encontro de Venkatesh e Blaskovich (2012), que adotam o capital psicológico como variável mediadora. Apesar dos autores relacionarem tal variável com a participação orçamentaria e o desempenho dos funcionários, confirma-se nesta pesquisa, que também serve de mediadora na relação entre o mentoring e o comprometimento organizacional.

## 5 Conclusão e Recomendações

Esta pesquisa teve por objetivo examinar os efeitos dos mecanismos de socialização dos controles no comprometimento organizacional mediado pela resiliência. Para tanto, a pesquisa foi aplicada em uma organização sem fins lucrativos. A amostra total foi de 100 funcionários, maior parte dos respondentes possuem mais de 30 anos de idade (67%) e com superior concluído (90%). Os cursos predominantes foram na área da Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis e, entre os respondentes (54%) é do gênero feminino e (46%) do gênero masculino.

Os resultados apontam que o sistema de crença exerce influência sobre o comprometimento organizacional, de modos que confirma a H1. Já a H2 foi rejeitada visto que o *Mentoring* não influenciou no comprometimento. Em relação a influência da resiliência no comprometimento organizacional, observou um resultado positivo e significativo, que leva a confirmar a H3. Quanto a H4 não foi possível confirmar a hipótese, visto que a resiliência não mediou a relação entre o sistema de crença e o comprometimento organizacional. Já em relação a H5 observou-se que *mentoring*, concomitante com o resiliência, exerce influência positiva no comprometimento organizacional.

Este resultado aponta que os mecanismos de socialização do controle, em organizações sem fins lucrativos, são importantes e exercem influência positiva sobre o comportamento dos colaboradores. De maneira específica, o sistema de crenças viabiliza melhor comunicação e geram maior engajamento nos colaboradores (Widener, 2007). Tal ocorrência também se dá em organizações sem fins lucrativos. Confirma-se também que mentoring, ocasiona melhor aprendizagem organizacional visto que os indivíduos ao compartilharem os conhecimentos

(superior/subordinado) passam a ter maior conhecimento sobre as práticas organizacionais (Ostroff & Kozlowski, 1993) e, a exercer as atividades com maior dinâmica. Em consonância com a resiliência, estado mental positivo, a organização ocasiona maior empoderamento dos indivíduos no trabalho que reflete em maior comprometimento organizacional.

Esta pesquisa gera implicações teóricas quanto a literatura sobre socialização dos controles ao juntar-se às pesquisas de Ouchi (1979;1980) e Kenned e Widener (2019) e, considerar que para instituições filantrópicas é importante entender os mecanismos de controles a fim de melhor a prestação de serviços e atendimento social, seguindo os predispostos de (Chenhall, Hall & Smith, 2010). Adicionalmente, contribui-se para a literatura sobre controles gerenciais, visto que, além dos mecanismos formais, analisou-se os controles informais e percebeu-se que exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos. Recomenda-se que, além das organizações sem fim lucrativo prestarem atenção sobre os mecanismos de socialização dos controles, também precisam velar pelo estado mental dos colaboradores, visto que, em relação a resiliência estes podem estar mais preparados para situação adversas durante o exercício das funções.

Gera-se também implicações práticas, ao considerar que, por meio dos resultados apresentados os gestores de organizações sem fim lucrativo podem assegurar que os controles usados em suas organizações, bem com a forma como são socializados na organização interfere no comportamento dos funcionários. Logo, o sistema de crenças e o *mentoring* devem ser mecanismo que viabilizem melhor comunicação e aprendizado organizacional, com vista a propiciar maior engajamento que em consonância com a resiliência dos funcionários, seja capaz de levar ao maior comprometimento e melhor desempenho organizacional. Esse desempenho tem implicações na sociedade em geral, haja vista que, este modelo de organização interfere diretamente na qualidade de vida social ao considerar seu caráter filantrópico.

O estudo apresenta limitações, um deles é o fato de se ter adotado a resiliência separadamente de outras dimensões do capital psicológico. Embora, o estudo encontra sustentação para tal, outras dimensões podem trazer novas reflexões. Por conseqüente, sugere-se como pesquisa futura a inclusão de outras dimensões do capital psicológico. O estudo adota as sugestões de Kenned e Widener (2019), que apresentam como mecanismos de socialização 3 elementos, do qual esta pesquisa apenas considerou dois deles. Assim, pesquisas futuras podem adotar a pressão dos colegas como uma outra variável que captura a socialização dos controles, a fim de observar como pode se relacionar com outras dimensões do capital psicológico e, por sua vez interferir no comprometimento organizacional.

Recomenda-se que a instituição na qual o estudo foi desenvolvido trabalhe cada vez mais para que os mecanismos de socialização dos controles sejam adequadamente comunicados, visando maior comprometimento dos indivíduos com a organização. Denota-se que o comprometimento dos colaboradores surge devido ao melhor conhecimento da organização, logo o sistema de crenças e o *mentoring* viabilizam essa comunicação.

## Referencias

Realização:



- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* [by]. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756.
- Cohen, B. J. (1977). *Organizing the world's money: the political economy of international monetary relations* (Vol. 1). New York: Basic Books.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- 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.
- De Souza Bido, D., da Silva, D., de Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles?. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269.



- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of business ethics*, 141(3), 505-528.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2019). Socialization mechanisms and goal congruence. *Accounting, Organizations and Society*.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations management*, 26(3), 446-460.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press, USA.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, 42(2), 170-183.

- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Saithong-in, S., & Ussahawanitchakit, P. (2016). Psychological capital and job performance: an empirical research of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *The Business & Management Review*, 7(5), 499.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-17847.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.