



180

O Sistema de Controle Gerencial como reforçador do Comprometimento Organizacional à luz do Behaviorismo Radical de Skinner

Mestre/MSc. Chaline Evangelho Meyr [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. Delci Grapegia Dal Vesco [ORCID iD¹](#),
Doutor/Ph.D. Cleston Alexandre Dos Santos [ORCID iD²](#)

¹Unioeste, Cascavel, PR, Brazil. ²UFMS, Campo Grande, MS, Brazil

Mestre/MSc. Chaline Evangelho Meyr

[0000-0002-1297-4385](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de pós graduação em contabilidade

Doutor/Ph.D. Delci Grapegia Dal Vesco

[0000-0002-0818-3142](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de pós graduação em contabilidade

Doutor/Ph.D. Cleston Alexandre Dos Santos

[0000-0001-7014-6644](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFMS

Resumo/Abstract

Este estudo objetiva avaliar se os sistemas de controle gerencial – SCG, podem atuar como reforçadores do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner. Portanto, realizou-se um experimento com estudantes dos cursos de graduação de Ciências Contábeis e de pós-graduação lato e stricto sensu da área contábil de universidades e faculdades brasileiras. Utilizou-se o modelo de pacote de sistemas de controle gerencial proposto por Malmi e Brown (2008). Os resultados da pesquisa comprovaram o modelo de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), formado pelo comprometimento afetivo, instrumental e normativo. E, evidenciaram que a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização possui um pacote de sistemas de controle gerencial. A pesquisa contribui ao evidenciar como as organizações podem moldar os controles gerenciais utilizados para que estes atuem como reforçadores do comprometimento organizacional. Ademais, cita-se uma contribuição à literatura sobre o behaviorismo radical de Skinner e também à literatura da contabilidade gerencial.

Modalidade/Type



Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

O Sistema de Controle Gerencial como reforçador do Comprometimento Organizacional à luz do Behaviorismo Radical de Skinner

RESUMO

Este estudo objetiva avaliar se os sistemas de controle gerencial – SCG, podem atuar como reforçadores do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner. Portanto, realizou-se um experimento com estudantes dos cursos de graduação de Ciências Contábeis e de pós-graduação *lato e stricto sensu* da área contábil de universidades e faculdades brasileiras. Utilizou-se o modelo de pacote de sistemas de controle gerencial proposto por Malmi e Brown (2008). Os resultados da pesquisa comprovaram o modelo de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), formado pelo comprometimento afetivo, instrumental e normativo. E, evidenciaram que a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização possui um pacote de sistemas de controle gerencial. A pesquisa contribui ao evidenciar como as organizações podem moldar os controles gerenciais utilizados para que estes atuem como reforçadores do comprometimento organizacional. Ademais, cita-se uma contribuição à literatura sobre o behaviorismo radical de Skinner e também à literatura da contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Behaviorismo radical. Controles culturais. Comprometimento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) possuem o papel de influenciar as pessoas supervisionadas pelos gerentes de modo a implementar as estratégias de uma organização (Anthony & Govindarajan, 2008). Para Atkinson et al. (2000) o estudo da contabilidade gerencial deve estar relacionado ao estudo do comportamento humano a fim de compreender como os membros e grupos de uma organização são motivados, as formas de avaliar seus desempenhos e como coordenar suas ações.

Um dos comportamentos dos indivíduos, capaz de beneficiar as organizações e o atingimento de suas metas, é o comprometimento organizacional. Isso porque ele resulta em intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da instituição (Menezes, 2009). Sabe-se que os sistemas de controle gerencial podem exercer um papel fundamental na condução do comprometimento organizacional dos funcionários e gerentes (Kleine & Weiberger, 2014; Su, Baird & Schoch, 2015; Marcelino, 2019). Entendendo o comprometimento organizacional como um comportamento, torna-se necessário entender o funcionamento do comportamento humano para que se possa visualizar como a organização pode estimular seus colaboradores para que atuem de maneira comprometida em suas atividades.

A fim de compreender o funcionamento do comportamento humano, um estudioso denominado Burrhus Frederic Skinner dedicou parte de sua vida para a realização de pesquisas e experimentos que pudessem trazer à tona explicações sobre o que leva os indivíduos a se comportarem de determinada maneira. Skinner descobriu o comportamento e condicionamento operante partindo do princípio de que o comportamento humano gera consequências para o ambiente e essas consequências podem ser reforçadoras para que o comportamento volte a ocorrer no futuro ou não (Skinner, 2003). A corrente da psicologia que surgiu com os estudos de Skinner recebeu o nome de behaviorismo radical (Moore, 2011) e é capaz de explicar a maioria dos comportamentos emitidos pelos seres humanos (Moreira & Medeiros, 2007).

Os pressupostos do behaviorismo radical permitem explicar o comportamento dos indivíduos, inclusive no contexto organizacional. Cabe à organização manipular as consequências dos comportamentos de seus gerentes e funcionários para que estes emitam mais

comportamentos em prol da firma. Considerando que os sistemas de controle gerencial possuem a finalidade de influenciar o comportamento dos indivíduos para que trabalhem para o atingimento das metas organizacionais (Anthony & Gonvidarajan, 2008), esses podem representar uma forma eficaz de manipular as consequências reforçadoras do comportamento desejado da organização para com seus funcionários e gerentes. E um desses “bons comportamentos” pode ser o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional dos membros de uma organização pode levá-la ao sucesso ou ao fracasso. Um funcionário comprometido tem o potencial de trazer mais resultados positivos para uma empresa do que um funcionário sem esse comportamento. Além disso, o comprometimento organizacional de um funcionário predispõe sua disposição em se manter na empresa a que ele está ligado, o que, para a organização reduz os custos inerentes à rotatividade de pessoal (Meyer e Allen, 2004). Além disso, na visão de Mowday et al. (1979), um indivíduo comprometido está disposto a dar algo de si para o bem-estar institucional por ter uma relação ativa com essa instituição.

Os sistemas de controle gerencial podem auxiliar e facilitar o comprometimento de um indivíduo na organização. Malmi e Brown (2008) citam a capacidade dos sistemas de controle gerencial direcionarem o comportamento dos colaboradores. A partir de uma visão ativa do SCG, ele pode ser um facilitador para que um colaborador seja comprometido, ou para que um colaborador já comprometido com a empresa permaneça com esse comportamento.

Alguns autores já relacionaram o comprometimento organizacional e os sistemas de controle gerencial em seus estudos, a exemplo de Kleine e Weiberger (2014), Su et al. (2015) e Marcelino (2019). Tais estudos limitaram a abordagem dos SCG em suas pesquisas e, por vezes, as dimensões do comportamento estudado. Além disso, as teorias psicológicas foram pouco envolvidas na literatura, o que revela uma lacuna entre as duas áreas que poderiam ser complementares a ponto de explicar determinados fenômenos.

Diante de tais considerações acerca da importância do comprometimento organizacional nas instituições, dos benefícios e resultados que tal comportamento pode trazer às empresas e gerentes, da capacidade potencial dos sistemas de controle gerencial em atuar sobre esse comportamento, e da literatura incipiente sobre o assunto, viu-se uma oportunidade de pesquisa que poderia contribuir com este cenário. Nesse sentido, o presente estudo preenche essa lacuna ao englobar outras formas de controle na literatura sobre SCG e comprometimento organizacional ao contemplar o modelo de pacote de SCG descrito por Malmi e Brown (2008) e abarcar as três dimensões de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo (Meyer et al., 1993).

Isso só foi possível em virtude do caráter experimental da pesquisa, que aliado às respostas pessoais e diretas dos respondentes, permitiu que o estudo fosse conduzido sob o olhar de uma teoria advinda da psicologia, o que agrega um novo foco às pesquisas sobre SCG e comprometimento organizacional, e pode fornecer os subsídios que faltam à ciência contábil para uma possível explicação dessa relação.

Dessa forma, a presente pesquisa busca estudar se os sistemas de controle gerencial podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner, sendo que a questão de pesquisa é: “*os sistemas de controle gerencial podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner?*”, e o objetivo geral é avaliar se os sistemas de controle gerencial podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner.

O estudo se limita à área de controladoria, na linha da contabilidade gerencial e controle em organizações. Justifica-se a pesquisa a partir do entendimento de que os SCG atuam sobre o comprometimento organizacional dos indivíduos, de modo que as organizações podem reordenar seus sistemas de controle a fim de aumentar o comprometimento de seus colaboradores ou reforçar o comportamento daqueles que já se mostram comprometidos.

Ademais, possibilita, por meio do comprometimento dos colaboradores, que as organizações cresçam e atinjam seus objetivos, o que ocasiona indiretamente uma importante contribuição social.

González (2002) aponta que as empresas não atendem mais unicamente ao acionista, mas elas exercem um importante papel social ao atender três tipos de atores: os acionistas, funcionários e a comunidade em que operam. Dessa forma, ao atingir seus objetivos, as empresas contribuem de forma indireta ou diretamente com esses três atores e a sociedade em si, que é formada por eles. Pode-se mencionar ainda que o estudo traz uma importante contribuição para a teoria do behaviorismo radical ao incorporá-la ao ramo contábil. Isso porque a teoria advinda da psicologia pode encontrar na linha de contabilidade gerencial um novo enfoque, ao mesmo tempo em que os estudos sobre sistemas de controle gerencial podem se beneficiar com um olhar distinto acerca de como exercer controle sobre o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Behaviorismo Radical de Skinner e Comprometimento Organizacional

Posterior ao movimento do behaviorismo metodológico que incorporou o fator ambiente às discussões sobre o comportamento humano e desfez a ideia de um mundo mental perfeitamente consciente (Skinner, 2006), Burrhus Frederic Skinner desenvolveu os conceitos que nortearam a teoria denominada Behaviorismo Radical.

Dentro dessa teoria todo e qualquer movimento, ou também comportamento, foi definido por Skinner (2003) como resposta. Assim, é possível tornar um evento contingente a um comportamento sem necessariamente precisar de um estímulo anterior para que ele aconteça (Skinner, 2003). Isso ocorre porque o comportamento opera sobre o ambiente para gerar consequências que determinarão, em alguma medida, se haverá respostas semelhantes novamente no futuro e com que frequência (Skinner, 2003). Essa resposta, ou comportamento, que opera sobre o ambiente ao produzir consequências (modificações) e é afetado por elas denomina-se comportamento operante (de Farias, Fonseca & Nery 2018).

A ideia do comportamento operante permite reforçar determinados comportamentos em detrimento de outros de modo a torná-los mais prováveis utilizando somente o manejo das consequências geradas pelo comportamento emitido. O contexto em que ocorre pode também influenciar de alguma maneira, porém não da mesma forma como o reforço (Moreira & Medeiros, 2007).

Segundo Moreira e Medeiros (2007), o comportamento operante pode explicar a maior parte dos comportamentos humanos. Isso inclui o comportamento dentro das organizações, tal como o comprometimento organizacional, um comportamento importante no contexto organizacional.

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um vínculo social estabelecido entre o trabalhador e a organização que pode levar a intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização (Menezes, 2009).

Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo para medir o comprometimento, o qual contemplava três dimensões: afetivo, normativo e instrumental. O componente afetivo refere-se ao apego emocional dos funcionários, sua identificação e envolvimento na organização (Allen & Meyer, 1990; Lapointe & Vandenberghe, 2018). O comprometimento instrumental diz respeito à continuidade e aos custos que os funcionários associam à saída da organização, ou seja, aponta o sacrifício percebido, de modo que o funcionário sente que permanecer na organização lhe fornece benefícios valiosos (Allen & Meyer, 1990; Lapointe & Vandenberghe, 2018). E o componente normativo trata dos sentimentos de obrigação dos funcionários em permanecer na organização em virtude de um senso de lealdade para com a

firma (Allen & Meyer, 1990; Lapointe & Vandenberghe, 2018). Para Menezes et al. (2016), as pesquisas de Meyer e Allen foram um marco importante na discussão sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional como um constructo. Antes dos autores, outros pesquisadores buscaram entender esse comportamento. O Quadro 1 apresenta a evolução do conceito de comprometimento organizacional no tempo e os principais autores.

Quadro 1 - Evolução do conceito de comprometimento organizacional

| Autores | Considerações |
|----------------------|---|
| Porter et al. (1974) | Abordou a lealdade à organização, a vontade de fazer um grande esforço no atingimento das metas e a aceitação dos valores organizacionais. |
| Mowday et al. (1979) | Distinguiu a abordagem comportamental da atitudinal e caracterizou três fatores relacionados ao comprometimento: forte crença e aceitação dos objetivos e valores, vontade de fazer um esforço considerável e forte desejo de se manter na organização. |
| Meyer e Allen (1984) | Distinguiram as dimensões afetiva e instrumental no conceito de comprometimento organizacional. |
| Meyer e Allen (1990) | Desenvolvimento de um modelo de mensuração do comprometimento organizacional que contempla três dimensões: afetivo, normativo e instrumental. |

Fonte: Os autores (2021).

A escala desenvolvida por Meyer e Allen (1990) para medição do comprometimento organizacional foi aprimorada pelos próprios autores em conjunto com Smith em 1993 e passou a ser amplamente utilizada nos estudos empíricos (Medeiros & Ender, 1998; Naves & Coleta, 2003; Eckert, 2015; Venâncio, Dutra, Fiates & Feuerschutte, 2015, Amaral & de Mello, 2019, Scales & Brown, 2020). Cabe ressaltar que Medeiros e Enders (1998) testaram o instrumento no Brasil e confirmaram sua capacidade de instrumentalizar a medição do comprometimento no contexto nacional.

2.2 Pacote de Sistema de Controle Gerencial e Comprometimento Organizacional

Um único sistema de controle de gestão não opera de modo isolado. Na verdade, há um conjunto de sistemas de controle gerencial em uma organização que juntos estão inseridos em um pacote de sistemas de controle gerencial (Malmi & Brown, 2008). Segundo os autores, o estudo isolado de uma determinada prática ou sistema de controle gerencial pode levar a conclusões equivocadas por não considerar o funcionamento de todo o pacote de sistemas.

A fim de resolver este problema, Malmi e Brown (2008) apresentaram cinco grandes grupos em que os sistemas de controle gerencial podem ser classificados: culturais, de planejamento, cibernéticos, de recompensa e compensação, e controles administrativos. O Quadro 2 apresenta a tipologia conceitual de um pacote de SCG.

Quadro 2 - Descrição do Pacote de sistemas de controle gerencial

| Elementos | Descrição | Componentes |
|---------------------------|--|---|
| Controles de planejamento | Forma de controle <i>ex ante</i> . Estabelece os objetivos das áreas funcionais da organização, direciona o esforço e o comportamento; fornece os padrões a serem alcançados em relação ao objetivo, deixa claro o nível de esforço e comportamento esperado; e, possibilita a congruência alinhando objetivos nas áreas funcionais de uma organização, ao tempo em que controla as atividades de grupos e indivíduos. | Planejamento de ações – metas e ações para o futuro imediato, normalmente um período de 12 meses; tem um foco tático. Planejamento de longo prazo – os objetivos e as ações para os médio e longo prazos; tem um foco estratégico. |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Controles cibernéticos | Há cinco características do controle cibernético: (I) medidas que permitem quantificar um fenômeno, atividade ou sistema subjacente; (II) padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas; (III) processo de <i>feedback</i> que permite comparar o resultado das atividades com o padrão; (IV) análise de variância resultante do <i>feedback</i> ; (V) capacidade de modificar o comportamento do sistema ou atividades subjacentes. | Orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras, híbridos que contêm medidas financeiras e não financeiras, tais como o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). |
| Controles de recompensa e compensação | Motivar e aumentar o desempenho de indivíduos e grupos por meio de recompensas para controlar a direção, a duração e a intensidade do esforço. | Recompensas e/ou compensações ao cumprimento dos objetivos. |
| Controles administrativos | Direcionam o comportamento dos funcionários através da organização dos indivíduos (<i>design</i> e estrutura da organização), do monitoramento do comportamento e a quem os funcionários são responsabilizados pelo seu comportamento (governança), através do processo de especificar como tarefas ou comportamentos devem ser executados ou não (políticas e procedimentos). | Design e estrutura da organização, estruturas de governança dentro da empresa, procedimentos e políticas. |
| Controles culturais | Os valores, crenças e normas sociais estabelecidas influenciam o comportamento dos funcionários. | Controles baseados em valores, controles de clãs, símbolos. |

Fonte: adaptado de Malmi e Brown (2008).

O controle cultural é o ponto de partida para os demais tipos de controle em uma organização, pois é a cultura que determina a natureza dos outros componentes (Flamholtz, 1983). A Figura 1 demonstra como os cinco tipos de controles estão estruturados dentro de uma organização.

| Controles culturais | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Clãs | | Valores | | | Símbolos |
| Planejamento | | Controles cibernéticos | | | Recompensa e compensação |
| Planejamento de longo prazo | Planejamento de ações | Sistemas de medidas financeiras | Sistemas de medidas não financeiras | Sistemas de medidas híbridos | |
| Controles administrativos | | | | | |
| Estrutura de governança | | Estrutura organizacional | | Políticas e procedimentos | |

Figura 1. Pacote de Sistemas de Controle Gerencial.

Fonte: Malmi e Brown (2008).

Conforme demonstra a Figura 1, os controles culturais estão na parte superior por serem amplos e sutis, enquanto na parte central figuram os controles de planejamento, cibernético e o de recompensa e compensação, organizados dessa forma por estarem intimamente relacionados. A ordem da esquerda para a direita representa uma ordem temporal (Malmi & Brown, 2008). Na parte inferior da Figura 1 encontram-se os controles administrativos, que criam a estrutura para que os controles do meio da figura sejam exercidos (Malmi & Brown, 2008). Dessa forma, os cinco tipos de controle atuam nas organizações, mediando e influenciando o comportamento dos funcionários.

Diante dessa visão ativa dos SCG e da sua capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização alguns autores estudaram a relação entre esses sistemas e o comprometimento organizacional.

Kleine e Weiberger (2014) realizaram uma pesquisa em 294 empresas alemãs de médio e grande porte, a fim de identificar a influência do SCG no comprometimento organizacional, por meio do uso de modelagem de equações estruturais. O SCG, neste caso, contemplou controles de ação (formais) e controles culturais e pessoais (informais). Foi observado uma forte conexão entre o tipo de controle gerencial utilizado e o nível de comprometimento organizacional, pois os diferentes tipos de controle afetam o comprometimento de maneiras distintas. Concluiu-se que a alta gerência deveria considerar o uso abrangente do SCG ao alinhar controles formais e informais.

A tese de Marcelino (2019) teve como objetivo analisar se, e como, o uso dos SCG influencia os estados mentais positivos dos indivíduos (capital psicológico) e se este estado mental está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Para isso a autora efetuou um *survey* em uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. A partir de uma análise descritiva dos dados e da técnica de Modelagem de Equações Estruturais evidenciou-se forte associação entre o SCG e o capital psicológico e uma relação positiva entre este último e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Assim, o SCG pode aprimorar o potencial dos indivíduos e contribuir para que a organização adquira vantagem competitiva.

Já Su et al. (2015) examinaram a associação entre os controles gerenciais com o nível de comprometimento organizacional dos funcionários nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional, por meio de um questionário aplicado a 343 gerentes gerais em unidades de negócios de fabricação australianas. Os autores utilizaram o modelo de Snell (1992), que abarca controles de entrada (recrutamento e treinamento), comportamento (procedimentos operacionais padrão) e saída (uso de incentivos). A análise dos dados coletados permitiu identificar que os tipos de controle foram significativamente associados ao comprometimento organizacional, principalmente os controles de entrada nos estágios de nascimento e reavivamento das empresas.

Bouten e Hoozée (2016) efetuaram um estudo que contemplou o pacote de sistemas gerenciais proposto por Malmi e Brown (2008) e propuseram que tal estrutura é capaz de modificar o comportamento dos indivíduos dentro daquilo que a empresa desejava. Os pesquisadores demonstraram que a implementação de vários tipos de controles gerenciais impactou no comprometimento dos funcionários e gerentes nas diferentes hierarquias da organização.

Diante da associação entre os controles gerenciais e o comprometimento, além da afirmação de Malmi e Brown (2008) de que os controles gerenciais não operam isoladamente, levantou-se a hipótese de pesquisa, que vislumbra o papel de um conjunto de controles gerenciais na disposição em manter o comprometimento organizacional:

H1 – O conjunto de controles gerenciais (culturais, de planejamento, cibernéticos, recompensa e compensação e administrativos) reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Buscou-se evidenciar como os controles gerenciais atuam na formação de consequências reforçadoras para o comprometimento organizacional, de modo que ele volte a ocorrer por meio do condicionamento operante (Skinner, 2003). Para isso, conduziu-se uma pesquisa experimental norteada pela hipótese H1. Os demais procedimentos metodológicos do estudo serão explicados na próxima seção.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo busca compreender, com mais profundidade, a influência dos sistemas de controle gerencial sobre o comprometimento organizacional. Por haver poucas evidências na literatura sobre o tema e também por utilizar o enfoque do behaviorismo radical de Skinner a pesquisa caracterizou-se como exploratória no que tange aos objetivos (Gil, 2002). Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa experimental (Cozby, 2003). Em relação à abordagem, tem-se um estudo quantitativo que faz uso de métodos estatísticos tanto para coleta, como para o posterior tratamento dos dados, conforme preconizam Raupp e Beuren (2009).

A técnica de amostragem utilizada foi a por conveniência. A amostragem por conveniência pode ser utilizada no lugar dos métodos probabilísticos quando os pesquisadores estão mais interessados em estudar a relação entre variáveis do que estimar acuradamente valores da população, como é o caso dos experimentos (Cozby, 2003).

A pesquisa foi realizada com estudantes do curso de graduação em Ciências Contábeis e de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* da área contábil de universidades e faculdades brasileiras. Entende-se que tais estudantes possuem os requisitos necessários para o entendimento dos cenários propostos no estudo. A fim de evitar vieses, em relação aos estudantes de graduação, foram selecionados apenas aqueles que estão cursando ou já cursaram a disciplina de contabilidade gerencial ou equivalente, haja vista as questões diretamente relacionadas aos sistemas de controle gerencial.

Cozby (2003) relata que uma norma prática nas pesquisas experimentais recomenda pelo menos 20 participantes para cada condição estabelecida, a fim de ter a possibilidade de ter diferença estatística no momento da comparação dos resultados. Dessa forma, ao contemplar oito grupos distintos, ou oito condições, o número mínimo para realização do experimento é de 160 participantes.

O acesso ao instrumento da pesquisa foi encaminhado por e-mail aos participantes. Obteve-se o total de 324 visualizações do questionário, de modo que 320 respostas sinalizaram concordar com os termos da pesquisa e, destes, 202 responderam até o final. Contudo, uma das respostas foi excluída por se tratar de um mesmo respondente. Considerou-se a data de resposta, e excluiu-se a resposta mais recente para desviar do efeito “aprendizagem”, que pode ocorrer em virtude da já familiaridade com a pesquisa. Assim, considerou-se para fins da pesquisa 201 respostas válidas.

A presente pesquisa contemplou uma variável dependente e três independentes. A variável dependente trata da disposição em manter o comprometimento organizacional, e as variáveis independentes são os controles cultural, administrativo e os controles de planejamento, cibernético e de recompensa e compensação.

Para mensurar a disposição dos participantes em manter o comprometimento organizacional, utilizou-se o modelo de Meyer et al. (1993). A escala possui três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. O componente afetivo refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento do colaborador na organização; a parte instrumental diz respeito a continuidade e aos custos que os funcionários associam à saída da organização; e, por fim, a dimensão normativa refere-se ao sentimento de obrigação e senso de lealdade do colaborador com a empresa (Allen & Meyer, 1990). A pesquisa buscou mensurar a disposição dos participantes quanto à manutenção do comprometimento organizacional, a partir de um questionário que contempla uma escala de cinco pontos.

As variáveis independentes derivam do modelo de SCG de Malmi e Brown (2008), e foram manipuladas na descrição de oito grupos distintos que contemplam os SCG, de modo que cada um descreve uma situação de presença ou ausência de cada variável. O Quadro 3 apresenta o constructo da pesquisa.

Quadro 3 - Constructo da pesquisa

| Fatores | Variável | Tipo de Variável | Mensuração | Autores |
|---|---|------------------|---|---|
| Comprometimento organizacional | Comprometimento organizacional (CO) | Dependente | Três tipos de comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo), a partir de uma escala de 5 pontos | Meyer et al. (1993); Meyer e Allen (2004). |
| Controles Culturais | Congruência de valores entre a organização e o gerente. | Independente | Presença/ausência | Malmi e Brown (2008). |
| Controles de Planejamento, cibernéticos, e de recompensas e compensação | Participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de <i>feedback</i> , e sistema de recompensa. | Independente | Presença/ausência | Malmi e Brown (2008); Bouten e Hoozée (2016). |
| Controles Administrativos | Treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos. | Independente | Presença/ausência | Malmi e Brown (2008); Ling, Qing e Shen (2014). |

Fonte: Os autores (2021).

O instrumento de pesquisa foi dividido em três blocos: o primeiro se destinou a apresentar os termos e condições da pesquisa, que convidou o participante a sinalizar se concordava ou não com os termos. O segundo bloco abordou o caso simulado e as questões sobre o comprometimento organizacional diante daquele cenário. Por fim, o último bloco contemplou um questionário pós-experimento.

O estudo utilizou três variáveis independentes, cuja mensuração se deu pela “presença” ou “ausência” dessas na descrição do cenário. Desta forma, o experimento possui um desenho 2x2x2 entre os sujeitos, que formaram oito possíveis grupos. O design experimental é intersujeitos, ou seja, os participantes do estudo foram alocados aleatoriamente em grupos diferentes e cada sujeito participou apenas de um tratamento.

Foi aplicado um caso fictício que descreveu um ambiente empresarial em quatro parágrafos. O primeiro parágrafo, comum a todos os cenários, convidou o participante a se colocar na situação apresentada, forneceu informações sobre o cargo ocupado na simulação e como se chegou nele. Na sequência, os outros parágrafos foram destinados a descrever a forma com que a presença ou ausência dos controles se mostrava naquela empresa. Cada grupo de controle apresentou as seguintes variáveis independentes: controles cultural, administrativo e planejamento, cibernético e de recompensa e compensação. O Quadro 4 apresenta os oito grupos simulados.

Quadro 4 - Tratamentos ao grupo experimental

| | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|---|-----------------------|---------|-----------------------|
| Grupo 1 | PCVOG PPFR PAPP | Grupo 2 | PCVOG APFR PAPP | Grupo 3 | ACVOG PPFR PAPP | Grupo 4 | ACVOG APFR PAPP |
| Grupo 5 | PCVOG PPFR AAPP | Grupo 6 | PCVOG APFR AAPP | Grupo 7 | ACVOG PPFR AAPP | Grupo 8 | ACVOG APFR AAPP |
| Tratamentos | | | | | | | |
| Controles Culturais | | | | Presença da congruência de valores entre a organização e o gerente = PCVOG. | | | |

| | |
|---|--|
| | Ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente = ACVOG. |
| Controles de Planejamento, cibernéticos e de recompensas e compensação | Presença da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de <i>feedback</i> , e sistema de recompensa = PPFR. Ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de <i>feedback</i> , e sistema de recompensa = APFR. |
| Controles Administrativos | Presença do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos = PAPP. Ausência do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos = AAPP. |

Fonte: Os autores (2021).

O Quadro 5 apresenta as ameaças à validade interna e as medidas de controle que foram tomadas para evitar tais problemas.

Quadro 5 - Controle das ameaças à validade interna

| Ameaça | Características | Medidas de Controle Adotadas |
|---------------------------|--|---|
| Maturação | Ocorre em virtude da passagem de tempo, que pode acarretar fadiga, tédio ou fome no sujeito. | O cenário e instrumento de coleta foram o mais sucinto possível. |
| Histórico | Acontecimentos entre uma medição e outra. Mais comum em estudos longitudinais. | Não foi um estudo longitudinal e a coleta de dados ocorreu em um período único. |
| Efeitos de teste | A aplicação do pré-teste na mesma amostra pode gerar o efeito aprendido. | O pré-teste foi realizado com grupo distinto daquele em que o experimento foi aplicado. |
| Mortalidade experimental | Perda dos participantes antes do término do experimento. | O cenário e instrumento de coleta foram o mais sucinto possível. |
| Instrumentação | Resulta de mudanças entre as observações como perguntas ou observadores e entrevistadores diferentes. | A pesquisa foi feita por meio de um site especializado com o mesmo texto introdutório para todos os respondentes. |
| Seleção | Seleção diferenciada de pessoas para os grupos experimental e de controle, ou da falta de aleatoriedade. | Os participantes foram divididos aleatoriamente entre os grupos experimentais. |
| Regressão estatística | Ocorre quando os grupos são selecionados por suas pontuações extremas. | Selecionou-se os participantes de forma aleatória, de modo a evitar os extremos. |
| Imitação de tratamento | Compartilhamento de informações entre os participantes | A aplicação do instrumento foi de forma individual e sem interação entre os sujeitos. |
| Desmoralização ressentida | Diferentes tratamentos experimentais podem ocasionar níveis distintos de motivação e afetar os resultados. | Houve tratamentos diferentes, porém, estão relacionados ao contexto proposto no experimento. |

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2016).

Em relação as ameaças à validade externa têm-se a validade de população, caracterizada pela amostra não representar a população (Cooper & Schindler, 2016), adotou-se o procedimento de se limitar à amostra analisada. A validade ecológica foi controlada a fim de que o cenário simulado fosse o mais congruente com a realidade empresarial possível. E, quanto a validade temporal, elucida-se que a generalização dos resultados é limitada a um único período temporal.

Os dados do experimento foram coletados com auxílio da plataforma *SurveyMonkey*. O instrumento foi acessado pelos participantes por meio de um link encaminhado via *e-mail*. O instrumento de coleta de dados, foi submetido ao comitê de ética, por meio da Plataforma Brasil, sob o comprovante N° 048299/2020, e aprovado conforme Parecer N° 4.036.361. Antes da

aplicação do caso foi realizado um pré-teste ou teste-piloto (Cooper & Schindler, 2016) com alunos de um programa de mestrado específico e não participante da pesquisa, a fim de identificar possíveis erros no projeto e no controle de condições estranhas ou ambientais (Cooper & Schindler, 2016). As sugestões recebidas no pré-teste foram analisadas e ajustadas conforme o caso. A coleta de dados ocorreu entre junho e agosto de 2020.

Para se comprovar a existência dos três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, primeiramente procedeu-se uma análise fatorial confirmatória (AFC). Para execução da AFC utilizou-se o *software SmartPLS*® por sua robustez e aplicabilidade (Ringle, Silva & Bido, 2014). A fim de testar a hipótese da pesquisa, foi utilizado o teste anova e o teste *post hoc* de Tukey. Os dados foram tabulados no *Microsoft Excel* e os testes realizados com o auxílio do *Software IBM SPSS Statistics 22*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentação dos dados obtidos na pesquisa experimental, bem como a análise estatística e a discussão dos resultados obtidos. São apresentados na sequência a característica e o perfil dos respondentes, a confirmação dos três constructos que envolvem o comprometimento organizacional, os testes de hipótese realizados e a discussão dos resultados obtidos.

4.1 Característica e perfil dos respondentes

Os respondentes se caracterizaram por ser, prioritariamente, alunos de mestrado e graduação, respectivamente, vinculados, em sua maioria, à Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS e à Universidade Estadual de Maringá - UEM. A idade dos participantes variou entre 18 e 62 anos, de modo que a média das idades foi de 30 anos e a maioria dos respondentes declararam se identificar com o sexo feminino (54,2%). Quanto ao perfil profissional, 61,2% dos participantes declararam atuar ou já ter atuado na contabilidade e 25,4% atuam ou já atuaram na contabilidade gerencial. Ainda, 74,1% dos participantes afirmaram estar trabalhando atualmente e, desses, 24% exercem função de chefia em seu serviço atual e 29,5% declaram trabalhar no ramo contábil ou atividades afins.

A partir das respostas dos participantes no experimento, realizou-se uma análise descritiva dos resultados obtidos para cada cenário (que contemplou presença ou ausência dos controles gerenciais), em cada um dos tipos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). O resultado da análise descritiva é evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis dependentes e independentes da pesquisa

| | Comprometimento Afetivo | | Comprometimento Instrumental | | Comprometimento Normativo | |
|------------------|-------------------------|---------------|------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão |
| Cenário 1 | 4,45 | 0,68 | 3,26 | 1,21 | 3,34 | 1,27 |
| Cenário 2 | 3,48 | 1,28 | 3,00 | 1,29 | 2,88 | 1,33 |
| Cenário 3 | 3,66 | 1,20 | 3,04 | 1,24 | 2,76 | 1,22 |
| Cenário 4 | 2,98 | 1,16 | 2,97 | 1,34 | 2,37 | 1,03 |
| Cenário 5 | 4,00 | 0,93 | 2,86 | 1,25 | 3,01 | 1,32 |
| Cenário 6 | 2,76 | 1,36 | 2,45 | 1,26 | 2,17 | 1,21 |
| Cenário 7 | 3,65 | 1,28 | 2,92 | 1,37 | 2,69 | 1,28 |
| Cenário 8 | 2,82 | 1,55 | 2,89 | 1,48 | 2,19 | 1,33 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A estatística descritiva revela que o comprometimento afetivo apresentou as maiores médias em praticamente todos os cenários. A única exceção foi o cenário 8, que contemplou a ausência de todos os tipos de controles gerenciais pesquisados. Ademais, o comprometimento afetivo apresentou os menores desvios-padrão nos cenários que possuem a presença de pelo menos dois grupos de controles gerenciais (cenários 1,2,3 e 5), de modo que o cenário 1 é o que englobou a presença de todos os controles. Isso pode ser um indicativo de que o controle gerencial afeta a disposição na manutenção do comportamento comprometido quando se trata da dimensão afetiva, ou seja, quando o colaborador ou gerente se identifica com a organização em que atua.

4.2 Confirmação do modelo de comprometimento organizacional

Antes da realização dos testes de hipóteses, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória, a fim de confirmar a composição do comprometimento organizacional descrito por Meyer et al. (1993), o qual abrange o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. A Tabela 2 apresenta as cargas externas obtidas em cada variável/questão de pesquisa na formação dos três constructos do comprometimento organizacional.

Tabela 2 - Cargas Externas

| | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|-----|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Q1 | 0,664 | | |
| Q2 | 0,768 | | |
| Q3 | 0,863 | | |
| Q4 | 0,841 | | |
| Q5 | 0,873 | | |
| Q6 | 0,761 | | |
| Q7 | | 0,076 | |
| Q8 | | 0,846 | |
| Q9 | | 0,838 | |
| Q10 | | 0,768 | |
| Q11 | | | 0,530 |
| Q12 | | | 0,787 |
| Q13 | | | 0,802 |
| Q14 | | | 0,659 |
| Q15 | | | 0,800 |
| Q16 | | | 0,697 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com Hair, Ringle e Sarstedt (2011), a carga externa deve ser superior a 0,70 e indicadores com cargas entre 0,40 e 0,70 somente devem ser eliminados se isso implicar no aumento da fiabilidade composta acima do limite. Nesse sentido, percebe-se, a partir dos dados evidenciados na Tabela 2, que a questão Q7, pertencente ao constructo do comprometimento instrumental, apresentou uma carga externa bem abaixo do que preconizam Hair et al. (2011), por isso excluiu-se esta variável e fez-se os cálculos novamente. O resultado após a exclusão é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Cargas Externas após a exclusão da variável Q7

| | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|--|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
|--|-------------------------|------------------------------|---------------------------|

| | | | |
|-----|-------|-------|-------|
| Q1 | 0,661 | | |
| Q2 | 0,767 | | |
| Q3 | 0,863 | | |
| Q4 | 0,843 | | |
| Q5 | 0,873 | | |
| Q6 | 0,763 | | |
| Q8 | | 0,851 | |
| Q9 | | 0,844 | |
| Q10 | | 0,779 | |
| Q11 | | | 0,530 |
| Q12 | | | 0,787 |
| Q13 | | | 0,802 |
| Q14 | | | 0,658 |
| Q15 | | | 0,799 |
| Q16 | | | 0,699 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após a exclusão da variável Q7, verificou-se que ainda há indicadores com cargas entre 0,40 a 0,70, são eles: Q1, Q11, Q14 e Q16. Porém, ao verificar a Fiabilidade Composta, que seria o critério para exclusão de tais questões, percebe-se que esta já se encontra no valor aceitável, o que justifica a manutenção dos indicadores. A Tabela 4 evidencia, após a eliminação da variável Q7, a confiabilidade do instrumento, medida pelo Alfa de Cronbach, a Fiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE), esta última necessária para identificar a validade convergente.

Tabela 4 - Estatísticas de confiabilidade do instrumento

| | Alfa de Cronbach | Fiabilidade composta | Variância Média Extraída (AVE) |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Comprometimento Afetivo | 0,884 | 0,913 | 0,637 |
| Comprometimento Instrumental | 0,766 | 0,865 | 0,681 |
| Comprometimento Normativo | 0,807 | 0,863 | 0,517 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme evidenciado na Tabela 4, o Alfa de Cronbach assumiu valores acima de 0,7 em todos os constructos da pesquisa, o que indica a fidedignidade do instrumento utilizado para mensurar o comprometimento organizacional em seus três aspectos (Rodrigues & Paulo, 2014; Hair Jr. et al., 2005). Os valores de confiabilidade composta entre 0,7 e 0,9 são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2005). Pelo critério de Fornell e Larcker, a AVE deve ser superior a 0,5 a fim de representar um resultado satisfatório (Ringle et al., 2014). Verifica-se assim a adequação da variância média extraída para a pesquisa. A Tabela 5 demonstra a Validez Discriminante.

Tabela 5 - Validez Discriminante

| | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Comprometimento Afetivo | 0,798 | | |
| Comprometimento Instrumental | 0,441 | 0,825 | |

| | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| Comprometimento Normativo | 0,549 | 0,548 | 0,719 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados evidenciados na Tabela 5 permitem inferir que as variáveis da pesquisa não estão correlacionadas entre si e, assim, não afetam a capacidade de explicação do modelo. Feito as análises iniciais dos constructos, da confiabilidade e da validade do instrumento, buscou-se levantar os pesos fatoriais de cada constructo e respondente.

Ao examinar a composição do comprometimento organizacional por meio da análise fatorial confirmatória, verificou-se que o modelo de Meyer et al. (1993) pode ser aplicado ao estudo. As três dimensões do comprometimento organizacional foram avaliadas com base nas questões propostas pelos autores e sua adaptação para esta pesquisa, e o modelo utilizado foi confirmado.

Confirmado o modelo de Meyer et al. (1993) e levantado os pesos fatoriais de cada respondente em cada constructo, deu-se sequência aos testes de hipóteses realizados a partir de testes de diferença de média. Os testes de hipóteses bem como a discussão dos resultados obtidos são apresentados na próxima seção.

4.3 SCG como reforçadores do comprometimento organizacional

A fim de verificar se a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização possui um conjunto de controle gerencial realizou-se o teste anova. Antes, porém, realizou-se o teste de Levene que buscou levantar se há homogeneidade das variâncias. A Tabela 6 apresenta o resultado do teste de Levene.

Tabela 6 - Teste de Levene para homogeneidade de variâncias

| | Estatística de Levene | df1 | df2 | Significância |
|------------------------------|------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Comprometimento Afetivo | 4,521 | 7 | 193 | 0,000 |
| Comprometimento Instrumental | 0,981 | 7 | 193 | 0,446 |
| Comprometimento Normativo | 0,519 | 7 | 193 | 0,820 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados da Tabela 6 demonstram que apenas o comprometimento afetivo não apresentou homogeneidade de variâncias por apresentar significância menor que 0,05. Mesmo assim, deu-se seguimento ao teste anova haja vista que apenas um dos tipos de comprometimento não se enquadrou no pressuposto. Para isso comparou-se todos os cenários entre si, mas analisou-se primordialmente a comparação entre os cenários 1 e 8, pois o cenário 1 representa a presença de todos os tipos de controles estudados e o cenário 8 contemplou o oposto, ou seja, a ausência de tais controles. A Tabela 7 apresenta o resultado com o teste anova.

Tabela 7 - Anova

| | | Soma dos Quadrados | Df | Quadrado Médio | Z | Significância |
|------------------------------|--------------|---------------------------|-----------|-----------------------|----------|----------------------|
| Comprometimento Afetivo | Entre Grupos | 65,851 | 7 | 9,407 | 13,433 | 0,000 |
| | Nos grupos | 135,166 | 193 | 0,700 | | |
| | Total | 201,017 | 200 | | | |
| Comprometimento Instrumental | Entre Grupos | 17,896 | 7 | 2,557 | 2,694 | 0,011 |
| | Nos grupos | 183,151 | 193 | 0,949 | | |
| | Total | 201,047 | 200 | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| Comprometimento Normativo | Entre Grupos | 37,323 | 7 | 5,332 | 6,288 | 0,000 |
| | Nos grupos | 163,662 | 193 | 0,848 | | |
| | Total | 200,984 | 200 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir da Tabela 7 percebeu-se que o Teste anova de uma via demonstrou existir efeito do cenário sobre o comprometimento organizacional (tanto afetivo, instrumental e normativo). Dessa forma, realizou-se o Teste *post hoc* de Tukey, a fim de identificar os grupos que apresentaram diferença, para verificar se tal distinção acontece entre os cenários/grupos 1 e 8, pois o cenário 1 simulou a presença de todas as formas de controle simuladas, ao tempo em que o cenário 8 simulou a ausência dessas formas de controle. A partir da Tabela 8 é possível verificar o resultado do teste *post hoc* de Tukey.

Tabela 8 - Teste *Post Hoc* de Tukey

| Variável dependente | (I) Cenário | (J) Cenário | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% | |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------|----------------------------|-----------------|
| | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| Comprometimento Afetivo | 1 | 8 | 1,576746 | 0,214558 | 0,000 | 0,91923 | 2,23426 |
| Comprometimento Instrumental | 1 | 8 | 0,846801 | 0,249757 | 0,019 | 0,08142 | 1,61218 |
| Comprometimento Normativo | 1 | 8 | 1,185577 | 0,236094 | 0,000 | 0,46207 | 1,90909 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dado o que se apresenta na Tabela 8, infere-se que a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização possui um conjunto de controles gerenciais que abrange controles culturais, de planejamento, *feedback*, recompensas e de políticas, haja vista a significância do teste para cada um dos tipos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). Além disso, foi evidenciado uma diferença de média positiva entre o cenário que contempla a presença de todos os controles citados e o que contempla a ausência desses controles, o que revela maior média de cada um dos tipos de comprometimento quando os controles estão presentes. Dessa forma, não se refuta a hipótese H1, a qual previa que o conjunto de controles gerenciais (culturais, de planejamento, *feedback*, recompensas e compensação e administrativos) reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Os achados estão de acordo com o estudo de Bouten e Hoozée (2016), que comprovaram a influência do pacote dos sistemas de controle gerencial no comportamento dos colaboradores como um todo. Também estão em consonância com o estudo de Kleine e Weiberger (2014) que identificaram a influência do SCG no comprometimento organizacional e reconheceram que a alta gerência deveria considerar o uso abrangente do SCG; e com o estudo de Su et al. (2015), os quais verificaram que os tipos de controle foram significativamente associados ao comprometimento organizacional nas empresas analisadas por eles. Além disso, resultado similar foi evidenciado de modo indireto por Marcelino (2019) que verificou que o SCG afeta positivamente o capital psicológico e este último está positivamente relacionado a satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional.

Assim, tem-se que o conjunto de controles gerenciais abrange controles culturais, de planejamento, *feedback*, recompensas e de políticas, e influencia na disposição em manter o comprometimento organizacional como uma forma de gerenciar as consequências geradas por

tal comportamento, de modo que essas consequências são reforçadoras para que os colaboradores continuem a agir de modo comprometido, tanto afetiva e instrumental, como normativamente.

Cabe ressaltar que o comprometimento mais desejado pela organização deveria ser o afetivo (Meyer & Allen, 2004), pois é de certa forma o mais autêntico, já que os demais envolvem os custos da saída e o senso de obrigação que um funcionário possui para com a empresa. Porém, este não foi o foco deste estudo, o qual se limitou a estudar o comprometimento organizacional como um todo.

4.4 Discussão e reflexos na gestão

Em síntese, com a pesquisa experimental desenvolvida, evidenciou-se que, a partir do olhar do Behaviorismo Radical, o SCG pode atuar como um facilitador para a manutenção do comprometimento organizacional ao gerar consequências que reforçam tal comportamento. Verificou-se que a presença dos controles culturais, de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensas, bem como os administrativos afetam a disposição em manter o comprometimento organizacional quando analisados em conjunto. Os achados permitiram a não rejeição da hipótese de pesquisa levantada.

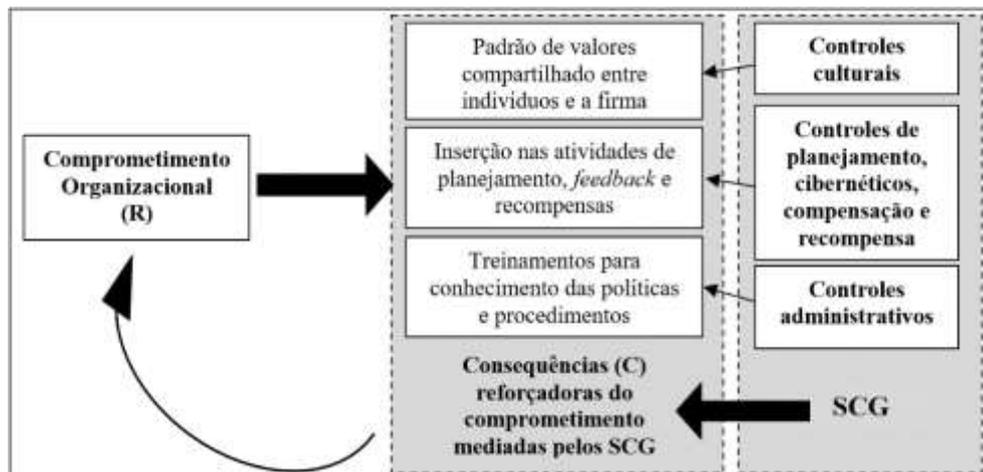


Figura 2. Desenho da pesquisa.

Fonte: Os autores (2021).

A Figura 2 apresenta o desenho da pesquisa após a não refutação das hipóteses levantadas, considerando o comportamento skinneriano, ou seja, que um comportamento R gera uma consequência C, e esta determina se o comportamento pode voltar ou não a ocorrer ($R \rightarrow C$). No caso estudado o comportamento (R) é o comprometimento organizacional e as consequências (C) foram moduladas pelos SCG, conforme demonstra a Figura 2.

A partir dos testes realizados percebeu-se que o conjunto de todos os controles que formam os sistemas de controle gerencial é relevante diante da disposição em manter o comprometimento organizacional, o que já foi verificado anteriormente na literatura. Kleine e Weiberger (2014), por exemplo, verificaram que os diferentes tipos de controles afetam o comprometimento de maneiras distintas e isso foi observado nesta pesquisa quando se evidenciou que não houve significância dos controles culturais sobre o comprometimento instrumental, mas houve em relação ao comprometimento afetivo e normativo.

Já o estudo de Marcelino (2019) percebeu uma associação positiva entre o SCG e o capital psicológico (formado pela autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), e uma relação positiva entre este último e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Assim, os resultados corroboram com os achados de Marcelino (2019) que demonstrou essa

relação indireta. Também fica evidente a atuação dos controles sobre o comportamento quando se observa as diferentes médias de comprometimento diante das distintas formas de controle.

O estudo de Bouten e Hoozée (2016) complementou essa análise ao demonstrar que além da diferença de atuação sobre o comprometimento, os diversos sistemas de controle gerencial impactam o comportamento de forma distinta nas diferentes hierarquias de uma empresa. Assim, entende-se que ao utilizar todo o pacote de sistemas de controle gerencial na busca por manter o comprometimento organizacional de seus colaboradores, uma organização tem mais chance de atingir tal objetivo por reforçar o comportamento comprometido de formas distintas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral avaliar se os sistemas de controle gerencial podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner. Para se atingir tal objetivo, uma pesquisa experimental foi conduzida com estudantes dos cursos de graduação de Ciências Contábeis e de pós-graduação *lato e stricto sensu* da área contábil de universidades e faculdades brasileiras.

De início, verificou-se o modelo de Meyer et al. (1993) sobre a composição do comprometimento organizacional dividido pelos autores em afetivo, instrumental e normativo. Para avaliar os constructos, utilizou-se uma análise fatorial confirmatória, que confirmou o modelo dos autores e também gerou os *scores* fatoriais de cada respondente para dar sequência ao teste de hipótese.

Os estudos anteriores já realizados levaram ao desenvolvimento da hipótese da pesquisa a qual previa que o conjunto de controles gerenciais (controles culturais, de planejamento, cibernéticos, de recompensas e compensação e administrativos) reforçaria e aumentaria a disposição em manter o comprometimento organizacional. Para se testar a hipótese, utilizou-se o teste de diferença de média anova e, verificada a diferença entre os cenários simulados, utilizou-se o teste *post hoc* de Tukey, a fim de identificar se tal diferença ocorreu entre o cenário 1 e 8 da pesquisa, que contemplavam, respectivamente, a presença de todos os controles estudados e a ausência desses. A comprovação de que a tendência à manutenção do comprometimento afetivo, instrumental e normativo se mostrou distinto nesses cenários levou à não rejeição da hipótese H1.

Em consonância com os achados da literatura e sob a ótica de Skinner, evidenciou-se que os sistemas de controle gerencial são capazes de manejar as consequências geradas pelo comprometimento organizacional, de modo a reforçar tal comportamento e revertê-lo em ganhos para os colaboradores e para a instituição. O estudo buscou um entendimento de como os SCG podem atuar no reforço do comprometimento dos funcionários por meio do manejo das consequências que o próprio comportamento gera e assim reforçá-lo para que volte a ocorrer. Destaca-se a importância do comprometimento organizacional para o desempenho das firmas e melhoria dos aspectos relacionados ao absenteísmo, rotatividade e motivação.

O estudo contribuiu por ampliar o campo de pesquisa sobre SCG, com um olhar a partir de uma teoria advinda da psicologia e por averiguar os efeitos dos SCG sobre determinado comportamento, o que foi possibilitado por meio do método experimental.

A contribuição da pesquisa em termos institucional está relacionada em como as organizações podem moldar seus controles gerenciais para que estes reforcem o comportamento dos colaboradores, especialmente o comprometimento organizacional, ao manejar as consequências que estes geram, haja vista sua importância para fidelizar os funcionários, de modo a evitar a rotatividade e os custos a ela inerentes. Ademais, a literatura aponta que funcionários comprometidos tendem a trabalhar mais e “ir além” para atingir os objetivos da organização a qual estão vinculados.

Nessa concepção, levanta-se uma contribuição social da pesquisa, haja vista que quando uma organização atinge os fins a que se destina (por meio de funcionários comprometidos), esta

beneficia a sociedade na qual está inserida como um todo. Isso porque as instituições atendem a três atores: o acionista, os funcionários e a comunidade em que operam e, ao atingir seus fins, essas contribuem para cada um dos três atores em maior ou menor grau, direta ou indiretamente.

Não obstante, o estudo trouxe ainda uma contribuição para a literatura sobre behaviorismo radical de Skinner, e também para a literatura da contabilidade gerencial. Quanto à teoria de Skinner, acredita-se que pode encontrar um nicho dentro dos estudos da contabilidade gerencial, pois esta última relaciona-se com o comportamento humano e em como este pode ser influenciado para se atingir os objetivos organizacionais. Em relação às pesquisas sob enfoque contábil gerencial, estas podem se beneficiar com teorias como a de Skinner, advindas da psicologia, de modo a encontrar as respostas que faltavam para preencher as lacunas sobre o comportamento humano nas instituições.

As limitações do estudo relacionaram-se à extensão limitada dos tipos de controle, para ser possível a simulação concisa nos cenários simulados, tornar a pesquisa exequível e garantir a não mortalidade dos participantes do experimento. Desta forma, os controles culturais precisaram se reduzir aos valores, o controle de planejamento foi abordado de modo geral, bem como os controles cibernéticos e, os controles administrativos se restringiram às políticas e procedimentos.

Não obstante, como se trata de uma pesquisa experimental, ressalta-se que, apesar de o cenário ser descrito com particularidades e especificidades, e de o estudo ter optado por respondentes que já possuíam algum conhecimento gerencial, há uma artificialidade no fato de se tratar de uma simulação descritiva, o que levou ao risco de algum respondente buscar suas próprias experiências para responder ao questionário de comprometimento organizacional, ao invés de considerar a simulação. Também não foi possível o controle das características dos respondentes de modo a gerar outro grupo experimental por já ser um experimento com design 2x2x2, que demandou uma amostra ampla.

Para estudos futuros sugere-se a inserção de outras teorias anteriores e posteriores à de Skinner, como o conceito de comportamento respondente, a fim de evidenciar o grau que tais teorias respondem aos pressupostos contábeis gerenciais. Outros estudos experimentais podem controlar as variáveis relacionadas às características dos respondentes a fim de verificar se a experiência na área, atuação profissional, o gênero, ou outros fatores dos respondentes podem afetar o comprometimento enquanto variável de controle. Tais variáveis foram mensuradas na pesquisa, porém não obtiveram tratamento experimental.

Ademais, sugere-se pesquisas não experimentais, que englobem todas as subdivisões de cada um dos tipos de controle que não foram incluídos neste estudo, a citar: os três tipos de controles culturais, os três tipos de controles administrativos e as ramificações dos controles de planejamento e cibernéticos. Uma pesquisa qualitativa e exploratória permitiria um aprofundamento sobre como os SCG podem impactar nas consequências reforçadoras do comprometimento organizacional e também demonstrar como cada um dos tipos de comprometimento se manifesta na atuação dos colaboradores em diferentes instituições. Também se sugere pesquisas que abarquem outras dimensões da teoria que não foram contempladas, como os conceitos envolvidos do controle aversivo: o reforço negativo, e a punição positiva e negativa, e as consequências de cada um deles sobre cada uma das esferas de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental).

REFERÊNCIAS

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, 1-18.

Amaral, D. V. & de Mello, S. P. T. (2019). O comprometimento organizacional de coordenadores(as) acadêmicos(as) de uma universidade pública. *Anais dos Seminários em Administração – Semead*, São Paulo, Brasil, 22.

Borsatto Junior, J. L. Dal Vesco, D. G. (2018). Sistemas de controle gerencial como instrumento de poder. *Anais do Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Anpcont*, Brasil, 12.

Bouten, L., & Hoozée, S. (2016). Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control systems. *Journal of Cleaner Production*, 136, 172-180.

Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60-75.

Cozby, P. C. (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Editora Atlas.

De Farias, A. K. C., Fonseca, F. N., & Nery, L. B. (2018). *Teoria e Formulação de Casos em Análise Comportamental Clínica*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Eckert, 2015; Verâncio, Dutra, Fiates & Feuerschutte, 2015, Amaral & de Mello, 2019, Scales & Brown, 2020).

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 153–169.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Editora Atlas SA.

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139–151.

Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.

Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.

Ling, L., Qing, T. and Shen, P. (2014), Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162-186.

Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Marcelino, C. V. (2019). *Sistema de controle gerencial: o papel das alavancas de controle no capital psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no*

comprometimento organizacional. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em revista*, 22(3), 768-789.

Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em revista*, 22(3), 768-789.

Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Moreira, M. B., & Medeiros, C. A. (2007). *Princípios básicos de análise do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Naves, É. M. R., & Coleta, M. F. D. (2003). Comprometimento organizacional da mão-de-obra na hotelaria de Uberlândia. *Revista Turismo em Análise*, 14(1), 98-116.

Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2009) Caracterização da pesquisa em contabilidade. In I. M. Beuren (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Rodrigues, A. & Paulo, Edilson. (2014). Introdução à Análise Multivariada. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. D. Filho (Coord.). *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas.

Scales, A. N., & Brown, H. Q. (2020). The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study. *Children and Youth Services Review*, 110, 104782.

Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes.

Skinner, B. F. (2006). *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix.

Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organizational life cycle stages. *Pacific Accounting Review*, 27(1), 28-50.

Venâncio, D. M., Dutra, A., Fiates, G. G. S., & Feuerschütte, S. G. (2015). Comprometimento organizacional: confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. *Holos*, 2, 169-182.