

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

CHALINE EVANGELHO MEYR

**OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COMO
REFORÇADORES DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL À LUZ DO BEHAVIORISMO RADICAL
DE SKINNER**

Cascavel

2021

CHALINE EVANGELHO MEYR

**OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COMO
REFORÇADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL À
LUZ DO BEHAVIORISMO RADICAL DE SKINNER**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em contabilidade, área de concentração: controladoria

Orientadora: profa. dra. Delci Grapegia Dal Vesco
Coorientador: prof. dr. Cleston Alexandre dos Santos

Cascavel

2021

CHALINE EVANGELHO MEYR

**OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COMO REFORÇADORES DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL À LUZ DO BEHAVIORISMO
RADICAL DE SKINNER**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações.

COMISSÃO JULGADORA:

Orientadora – Profa. Dra. Delci Grapegia Dal Vesco
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Coorientador – Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profa. Dra. Ieda Margarete Oro
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Cascavel

2021

Primeiramente, a Deus.

Para meus pais, Tarcisia e Alexandre.

*Para meus avós, Ana e José (in memoriam),
e para minha avó Geny.*

AGRADECIMENTOS

O mestrado, para mim, foi um sonho que em algum momento foi plantado em meu coração, e que eu cultivei até conseguir realizá-lo. Foi uma trajetória que teve início antes mesmo do ingresso no Programa. Porém, não fiz essa caminhada sozinha, muitas pessoas estiveram ao meu lado e contribuíram para que eu pudesse realizar o desejo de ser mestre em contabilidade: as próximas linhas são dedicadas a algumas delas, como um meio de demonstrar minha gratidão.

Agradeço sobretudo a Deus, por seu amor incondicional, pelo dom da vida e por ter para mim sonhos maiores que os meus próprios. Esse capítulo da minha vida só foi possível graças à guiança de Deus e aos dons que Ele me confiou. Toda essa trajetória foi d'Ele, por Ele e para Ele, “Porque d'Ele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente” (Romanos 11:36).

Demonstro aqui minha eterna gratidão aos meus pais, Tarcisia e Alexandre, por todo amor, educação, incentivo e dedicação desde sempre. Graças a eles sou a pessoa que sou hoje. Agradeço aos demais familiares pelo apoio, especialmente a minha prima Marcira, que foi minha revisora de artigos ao longo do mestrado.

Ao professor e amigo, Antonio Maria da Silva Carpes, que foi a primeira pessoa que viu em mim a vocação para a pesquisa. Essa jornada só teve início graças a sua amizade e confiança. Aos amigos e colegas da UFFS que estiveram sempre presentes, que me apoiaram e tornaram mais leves os momentos de dificuldades: Wilian, Franciele, Everton, Gerusa, Leonardo Giovanetti e Eliton, vocês são excepcionais, obrigada por estarem ao meu lado nessa caminhada.

Agradeço imensamente aos meus irmãos de orientação Aline, Ivan e Simone, por toda parceria nesse tempo, cada um de vocês me auxiliou de alguma forma e teve uma contribuição importante nesse processo para que eu pudesse chegar até aqui. Agradeço ao meu parceiro de trabalhos e artigos, Tomas; à minha parceira de estágio, Juliana; à amizade dos demais colegas: Pamila, Kelly, Lucas, Moacir, Pedro, Eda, e a todos os colegas que dividiram comigo esse tempo de aprendizado e lutas diárias.

À minha orientadora, professora Delci Grapégia Dal Vesco, que me atendeu prontamente todas as vezes que precisei; acreditou nas minhas ideias até quando eu me via perdida, e tornou possível a realização deste sonho. Não posso deixar de agradecer por todas as

oportunidades que vem me apresentando, por confiar e acreditar em mim. Tenho em você uma inspiração para a vida.

Agradeço também ao meu coorientador, o professor Cleston Alexandre dos Santos, que foi primordial para que esta pesquisa acontecesse, que “comprou a ideia” e forneceu todas as direções necessárias. Agradeço a ambos por me atenderem em tantos momentos sem agendamentos, sem considerar se era dia ou noite, domingos ou segundas-feiras. Para mim, vocês são exemplos de profissionais, pois, muito além da pesquisa e da ciência, ensinaram-me também a ser humana, sobre humildade, a ter paciência no processo desta dissertação, e a não desistir da busca por soluções.

Agradeço aos demais professores do Programa de Mestrado em Contabilidade da Unioeste: Silvana, Dione, Aládio, Sidnei, Denis, Leandro, Jerry, Udo e Franciele por todas as contribuições e ensinamentos. Agradeço à convidada externa de minha banca, a professora Ieda, por sua contribuição nesta pesquisa e por sua amizade na vida. Agradeço também à Patrícia e à Andrea por estarem sempre prontas e dispostas a ajudar.

Agradeço ao Jasiel, por seu companheirismo e por estar ao meu lado. Aos amigos que fiz na pensão e me acolheram nesse período. À Dona Dina, que em muitos momentos cuidou de mim. À Micheli, por sua amizade e atenção. Aos demais amigos e colegas que estiveram comigo. À Josiane, que me acompanhou desde a decisão de fazer o mestrado até a finalização desta dissertação. À Liv Gitahy Kiss, que me ensinou técnicas para melhorar minha performance durante as longas horas de estudo.

Dedico toda minha gratidão às instituições e aos coordenadores de curso que contribuíram para esta dissertação ao repassarem a pesquisa para seus alunos de graduação e pós-graduação e, principalmente, a todos que responderam ao questionário e contribuíram para que este estudo acontecesse.

*“Os dois dias mais importantes da sua vida são o dia em que você nasceu, e o dia em que você descobre o porquê.”
(Mark Twain)*

RESUMO

Meyr, Chaline Evangelho (2021). Os sistemas de controle gerencial como reforçadores do comprometimento organizacional à luz do Behaviorismo radical de Skinner (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Unioeste, Cascavel – PR, Brasil.

O tema investigado centrou-se na linha de contabilidade gerencial e controle em organizações. O objetivo foi avaliar se os sistemas de controle gerencial (SCG) podem atuar como reforçadores do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner. A fim de atender o objetivo da pesquisa, 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 SCG 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. Os resultados evidenciaram que a disposição em manter o comprometimento afetivo e normativo aumenta quando o gerente se identifica com a organização por meio dos controles culturais, mas o mesmo não ocorre quando se trata do comprometimento instrumental. Verificou-se que a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização integra o gerente no planejamento, pois ele possui um mecanismo de *feedback* e um sistema de recompensas. Além disso, a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando as políticas e procedimentos da organização estão claramente definidos por meio de treinamentos. Identificou-se, também, que a disposição em manter o comprometimento organizacional aumenta quando a organização possui um pacote de SCG. E se comprovou a fidedignidade do instrumento, visto que as características pessoais dos respondentes não afetaram a disposição em manter o comprometimento organizacional. Há uma lacuna na literatura sobre os SCG e comprometimento organizacional, que tem limitado os tipos de controle estudados e as dimensões de comprometimento organizacional, o que foi possível contemplar no estudo, devido ao seu caráter experimental e à ótica da psicologia adicionada. 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 teórica para o behaviorismo radical de Skinner e para a literatura da contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Pacote de Sistemas de Controle Gerencial. Behaviorismo Radical de Skinner. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

Meyr, Chaline Evangelho (2021). *Management Control Systems as a Reinforcer of Organizational Commitment in the Light of Skinner's Radical Behaviorism* (Marsters Dissertation), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Unioeste, Cascavel – PR, Brasil.

The investigated theme focused on the line of management accounting and control in organizations. The objective was to evaluate whether management control systems - MCS, can act as reinforcers of organizational commitment in the light of Skinner's radical behaviorism. To meet the research objective, an experiment was carried out with students from undergraduate courses in accounting sciences and from postgraduate lato and *stricto sensu* in the accounting area of Brazilian universities and colleges. The management control systems package model proposed by Malmi and Brown (2008) was used. The results of the research confirmed the organizational commitment model of Meyer, Allen and Smith (1993), formed by the affective, instrumental and normative commitment. The results showed that the willingness to maintain affective and normative commitment increases when the manager identifies with the organization through cultural controls, but the same does not occur when it comes to instrumental commitment. It was found that the willingness to maintain organizational commitment increases when the organization integrates the manager in the planning, has a feedback mechanism and a reward system. In addition, the willingness to maintain organizational commitment increases when the organization's policies and procedures are clearly defined through training. It was also identified that the willingness to maintain organizational commitment increases when the organization has a package of management control systems. And the instrument's reliability was also proven, given that the respondents' personal characteristics did not affect their willingness to maintain organizational commitment. There is a gap in the literature on management control systems and organizational commitment, which has limited the types of control studied and the dimensions of organizational commitment, which was possible to contemplate in the study due to its experimental character and the perspective of a theory of psychology. The research contributes by showing how organizations can change the management controls used so that they act as reinforcers of organizational commitment. Furthermore, there is a theoretical contribution for Skinner's radical behaviorism and also for the management accounting literature.

Keywords: Package of Management Control Systems. Skinner's Radical Behaviorism.
Organizational Commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação do comportamento respondente e comportamento operante.	24
Figura 2 - Reforço e Punição.	25
Figura 3 - Evolução da corrente de pensamento do controle gerencial.....	34
Figura 4 - Pacote de Sistemas de Controle Gerencial.	39
Figura 5 - Desenho da pesquisa.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efeitos colaterais do controle aversivo	27
Tabela 2 - Evolução do conceito de comprometimento organizacional.....	31
Tabela 3 - Descrição do Pacote de sistemas de controle gerencial	35
Tabela 4 - Componentes do Controle Cibernético	37
Tabela 5 - Constructo da pesquisa	53
Tabela 6 - Tratamentos ao grupo experimental	54
Tabela 7 - Controle das ameaças à validade interna.....	56
Tabela 8 - Ameaças à validade externa	57
Tabela 9 - Vínculo institucional dos respondentes	64
Tabela 10 - Idade e gênero dos respondentes.....	65
Tabela 11 - Atuação profissional e experiência dos respondentes	66
Tabela 12 - Análise descritiva das variáveis dependentes e independentes da pesquisa	67
Tabela 13 - Cargas Externas.....	69
Tabela 14 - Cargas Externas após a exclusão da variável Q7	69
Tabela 15 - Estatísticas de confiabilidade do instrumento	70
Tabela 16 - Validez Discriminante	71
Tabela 17 - Testes de Normalidade	73
Tabela 18 - Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles culturais.....	74
Tabela 19 - Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles culturais	74
Tabela 20 - Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa	76
Tabela 21 - Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa	77
Tabela 22 - Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles administrativos	79
Tabela 23 - Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles administrativos	79
Tabela 24 - Teste de Levene para homogeneidade de variâncias	80
Tabela 25 - Anova	81
Tabela 26 - Teste Post Hoc de Tukey.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
<i>1.1.1 Questão de Pesquisa.....</i>	<i>19</i>
1.2 OBJETIVOS	19
<i>1.2.1 Geral.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.2 Específicos.....</i>	<i>19</i>
1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO	20
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	20
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 BASE TEÓRICA.....	23
2.1 BEHAVIORISMO RADICAL	23
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	29
2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	32
<i>2.3.1 Pacote de sistemas de controle gerencial.....</i>	<i>35</i>
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA	52
3.4 DESIGN EXPERIMENTAL	54
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	58
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	62
3.7 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
4.1 CARACTERÍSTICA E PERFIL DOS RESPONDENTES	64

4.2 CONFIRMAÇÃO DO MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER <i>ET AL.</i> (1993)	69
4.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COMO REFORÇADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	72
<i>4.3.1 Controles culturais como reforçador do comprometimento organizacional</i>	<i>73</i>
<i>4.3.2 Controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa como reforçador do comprometimento organizacional</i>	<i>76</i>
<i>4.3.3 Controles administrativos como reforçadores do comprometimento organizacional</i>	<i>78</i>
4.4 O CONJUNTO DE CONTROLES GERENCIAIS COMO REFORÇADOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	81
4.5 IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES NA DISPOSIÇÃO EM MANTER O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	83
4.6 DISCUSSÃO E REFLEXOS NA GESTÃO	84
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	100
APÊNDICE B – PESOS FATORIAIS POR RESPONDENTE DE CADA CONSTRUCTO	119
APÊNDICE C – TESTE POST HOC DE TUKEY COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS ..	124
ANEXO I – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA	128

1 INTRODUÇÃO

Por definição, os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) possuem o papel de influenciar as pessoas supervisionadas pelos gerentes, de modo a implementar as estratégias da organização (Anthony & Gonvidarajan, 2008). Na visão de Malmi e Brown (2008), os SCG possuem a finalidade de resolver o problema gerencial de direcionar o comportamento dos colaboradores por meio de sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento. Já para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), o propósito de um sistema de controle gerencial está intimamente relacionado ao comportamento humano, de modo que é necessário considerar como os indivíduos se comportam diante de diferentes situações, para que seja possível influenciá-los a trabalhar para atingirem as metas organizacionais.

Nesse sentido, para Atkinson *et al.* (2000), o estudo da contabilidade gerencial deve estar relacionado ao estudo do comportamento humano, o que já ocorre, tendo em vista que os pesquisadores da área estão considerando os campos da sociologia, comportamento organizacional e a psicologia social. Dessa forma, os pesquisadores são capazes de compreender como os membros e grupos de uma organização são motivados, as formas de avaliar seus desempenhos e como coordenar suas ações (Atkinson *et al.*, 2000).

Um dos comportamentos dos indivíduos, capaz de beneficiar as organizações, de modo que elas possam atingir suas metas de maneira geral, é o comprometimento organizacional. Tal comportamento é benéfico porque resulta em intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da instituição (Menezes, 2009). A literatura sobre comprometimento organizacional é ampla (Mowday, Steers & Porter, 1979; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Menezes, 2009), mas apresenta pouco consenso conceitual. Uma das visões do comprometimento organizacional, teorizada por Meyer e Allen (1990), e aprimorada no estudo de Meyer *et al.* (1993), segrega o comprometimento em três dimensões: afetivo, normativo e instrumental, que juntas formam o comprometimento do funcionário ou gerente.

Sabe-se que os SCG podem exercer um papel fundamental na condução do comprometimento organizacional dos funcionários e gerentes, como demonstra a literatura. Kleine e Weiberger (2014) verificaram um papel mediador dos elementos formais e informais do controle gerencial no processo de criação de comprometimento organizacional. Já os

achados de Su, Baird e Schoch (2015) apontam uma associação significativa entre o nível de comprometimento organizacional dos funcionários e os tipos de controle nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. A tese de Marcelino (2019) demonstrou a relação entre o SCG e os estados mentais positivos dos indivíduos, bem como a relação destes com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Dessa forma, entende-se comprometimento organizacional como um comportamento, tornando-se necessário entender o funcionamento do comportamento humano de modo geral, para que se possa visualizar com clareza como a organização pode estimular seus colaboradores para que atuem de maneira comprometida em suas atividades. A fim de compreender o 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 certa maneira em restrição a outros tipos de comportamentos. Apesar dos estudiosos já estudarem o funcionamento do comportamento humano há muito mais tempo, foi somente com Skinner, na primeira metade do século XX, que se descobriu o comportamento e o condicionamento operante (Moreira & Medeiros, 2007). O condicionamento operante parte do princípio de que o comportamento humano gera consequências para o ambiente e essas consequências podem ser reforçadoras para que esse comportamento que as geraram 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 manifestados pelos seres humanos (Moreira & Medeiros, 2007).

Os pressupostos do behaviorismo radical permitem explicar o comportamento dos indivíduos, inclusive no contexto organizacional; assim, os comportamentos adotados pelos colaboradores de uma organização podem voltar a ocorrer, ou não, conforme as consequências que tais comportamentos geraram para os próprios indivíduos. Nesse sentido, cabe à organização manipular as consequências dos comportamentos de seus gerentes e funcionários para que estes tenham mais comportamentos que beneficiem a empresa e, ao mesmo tempo, menos comportamentos que possam prejudicá-la (Skinner, 2003; Malmi & Brown, 2008; Anthony & Gonvidarajan, 2008).

Conforme exposto, os SCG possuem essa finalidade de influenciar o comportamento dos indivíduos, para que estes trabalhem para atingir as metas organizacionais (Anthony & Gonvidarajan, 2008). Assim, os SCG podem representar uma forma eficaz de manipular as consequências reforçadoras do comportamento desejado da organização para com seus

funcionários e gerentes. E isso também pode ser analisado em relação ao comprometimento organizacional, que é o que se propõe este estudo.

A relevância do tema está na compreensão de como os SCG podem atuar sobre o comprometimento dos funcionários, haja vista a importância deste comportamento para o desempenho das empresas, e melhoria dos aspectos relacionados ao absenteísmo, rotatividade e motivação. Como impacto na área, o estudo amplia o campo de pesquisa sobre SCG, com um olhar a partir de uma teoria advinda da psicologia, para entender os efeitos dos SCG sobre determinado comportamento. Isso foi possibilitado por meio do método experimental, ainda incipiente na linha de pesquisa da contabilidade gerencial e controle em organizações, no contexto brasileiro.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O comprometimento organizacional dos membros de uma organização pode levá-la ao sucesso ou ao fracasso, por estar intimamente relacionado a um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização (Menezes, 2009). Ou seja, um funcionário comprometido tem o potencial de trazer mais resultados positivos para uma empresa do que um funcionário sem esse senso de comprometimento.

Não obstante, o comprometimento organizacional de um funcionário predispõe a sua disposição em se manter vinculado à empresa à qual está vinculado, o que, para a organização, implica na redução de 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 a instituição.

Face às considerações acerca do comprometimento organizacional, é evidente para um gestor o benefício em trabalhar com funcionários comprometidos, além das vantagens que isso traz em termos monetários, por ser menos oneroso e facilitar o alcance de bons resultados. Nesse sentido, os SCG podem auxiliar no processo e, inclusive, facilitar o comprometimento de um indivíduo na organização. Anthony e Gonvidarajan (2008) definem os SCG como um meio para que os planos estratégicos sejam executados, e uma forma de os gestores influenciarem seus supervisionados, de modo a implementar as estratégias da organização. Ao

mesmo tempo, Malmi e Brown (2008) citam a capacidade dos SCG 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 sentimento.

A literatura sobre os SCG é ampla. Há pouco tempo, percebeu-se que o sistema de controle gerencial poderia ser, além de uma ferramenta passiva que auxilia no processo de gerar informações para a tomada de decisões, um meio ativo capaz de influenciar no comportamento dos indivíduos (Chenhall, 2003). Seguindo essa perspectiva, alguns autores relacionaram o comprometimento organizacional e os SCG 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, no caso, o comprometimento. Além disso, as teorias psicológicas foram pouco envolvidas na literatura contábil, o que revela uma lacuna entre as duas áreas que, em alguns casos, poderiam ser complementares a ponto de explicar determinados fenômenos, como o que leva alguém a manter, ou não, o comprometimento organizacional diante da atuação dos SCG.

Para resolver o problema de uma visão limitada dos SCG na influência do comprometimento, utilizou-se o modelo de pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008), que contempla o conjunto completo de práticas de controle integrados que operam, até certo ponto, independentemente uns dos outros (Grabner & Moers, 2013; Merchant & Otley, 2020). Com isso foi possível evitar vieses, ou seja, olhar apenas para uma dimensão. Do mesmo modo abarcar as três dimensões de comprometimento organizacional definidas por Meyer *et al.* (1993) amplia a visão do comportamento diante da atuação dos SCG.

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 SCG 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 uma lacuna ao englobar outras formas de controle na literatura sobre SCG e comprometimento organizacional ao contemplar o modelo de pacote SCG descrito por Malmi e Brown (2008) e abarcar as três dimensões de comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo (Meyer *et al.*, 1993). Isso só foi possível graças ao caráter experimental da pesquisa, que possibilitou respostas pessoais dos colaboradores, e não somente o ponto de vista da organização ou do gerente sobre o comprometimento de seus subordinados.

A pesquisa utilizou o método experimental, que aliado às respostas pessoais e diretas, permitiu que o estudo fosse conduzido sob o olhar de uma teoria advinda da psicologia. Essa possibilidade agrega um novo foco às pesquisas sobre SCG e comprometimento organizacional, o que pode fornecer os subsídios que faltam à ciência contábil para uma possível explicação dessa relação. Dessa forma, a presente pesquisa busca estudar se os SCG podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Os SCG podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Avaliar se os SCG podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner.

1.2.2 Específicos

- a) Examinar a composição do comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo - proposta por Meyer *et al.* (1993);
- b) Analisar os SCG (controles culturais, planejamento, cibernético, de recompensa e compensação e administrativos) como reforçadores (conforme o behaviorismo radical) do comprometimento organizacional;
- c) Analisar o conjunto dos SCG (controles culturais, planejamento, cibernético, de recompensa e compensação e administrativos) como reforçador (conforme o behaviorismo radical) do comprometimento organizacional;

- d) Verificar o impacto das características dos respondentes (idade, gênero, atuação profissional, exercício de função de chefia) na disposição em manter o comprometimento organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

O estudo se limita à área de controladoria, na linha da contabilidade gerencial e controle em organizações. Ele visa avaliar se a disposição em manter o comprometimento organizacional é afetada pelos SCG, a partir do modelo de pacote de sistemas descrito por Malmi e Brown (2008). Buscou-se o suporte teórico do behaviorismo radical de Skinner, a partir do conceito de comportamento e condicionamento operante, de modo que os SCG são vistos como um meio para moldar as consequências reforçadoras do comprometimento organizacional.

Ademais, a pesquisa experimental 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. Optou-se por tais respondentes por entender que estes possuem os requisitos necessários para o entendimento do que se propõe o estudo. Porém, como forma de evitar possíveis vieses, quanto aos estudantes de graduação, selecionou-se apenas aqueles que estão cursando ou já cursaram a disciplina de contabilidade gerencial, ou equivalente, no ano corrente, visto que as questões estão diretamente relacionadas aos SCG.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.

Os SCG contribuem para que as organizações atinjam seus objetivos e metas e assim possam cumprir a finalidade a que se destinam (Anthony & Govindarajan, 2008). Entender o comprometimento organizacional e como é possível promovê-lo por meio dos SCG faz com que esse processo seja facilitado e acelerado diante das intenções de proatividade, participação, empenho extra e defesa da instituição (Menezes, 2009) e dos colaboradores.

Diante dos efeitos favoráveis no desempenho e em outras facetas do comportamento relacionado ao trabalho, como: absentismo, rotatividade e motivação (Kleine & Weiberger, 2014); e, a partir do entendimento de como os SCG podem atuar sobre o comprometimento

organizacional dos indivíduos, as organizações podem reordenar seus sistemas de controle, de modo a aumentar o comprometimento de seus colaboradores ou reforçar o comportamento daqueles que já se mostram comprometidos. Por isso, torna-se relevante para as instituições pesquisas voltadas aos SCG e como eles podem ser um reforçador desse comportamento específico dos funcionários.

O estudo contribuiu, ainda, para a pesquisa na área de controladoria, uma vez que a teoria da psicologia trará maior entendimento dentro do que se propõe a própria controladoria e a contabilidade gerencial. O método experimental utilizado também foi fator contribuinte para a pesquisa na área, pois entende-se a relação da contabilidade gerencial e do comportamento. Nesse meio, as pesquisas experimentais possibilitam manipulação das variáveis e, assim, o entendimento claro de quais controles se distinguem com mais ênfase em relação ao pacote de SCG e o comprometimento organizacional.

Ademais, possibilita, por meio do comprometimento dos colaboradores, que as organizações cresçam e atinjam seus objetivos, o que ocasiona 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 contribuirão 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 trouxe 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 SCG podem se beneficiar com um olhar distinto acerca de como exercer controle sobre o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Nesse sentido, ambas as áreas se beneficiam.

A presente pesquisa contribuiu para o avanço dos estudos relacionados ao comprometimento organizacional e SCG ao inserir a teoria do behaviorismo radical e, também, pelo método experimental utilizado. Esses pontos se apresentaram como importante avanço teórico e metodológico em relação aos estudos anteriores, como os desenvolvidos por Kleine e Weiberger (2014), Su *et al.* (2015) e Marcelino (2019), ao levantar novas possibilidades para a linha de pesquisa da contabilidade gerencial e controle em organizações.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo introdutório compreende a contextualização do tema, os argumentos que sustentam o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, assim como a delimitação do estudo, a justificativa e as contribuições esperadas, além desta seção que apresenta a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, a base teórica que deu sustentação para o estudo é apresentada. A primeira seção descreve o behaviorismo radical dentro da visão de Skinner (2003); a segunda seção trata do comportamento estudado neste trabalho: o comprometimento organizacional; a terceira parte aborda os SCG e possui uma subseção sobre o pacote de sistemas de controle gerencial, dentro do que preconizam Malmi e Brown (2008). Por fim, a última parte do capítulo dois, destina-se a elencar os estudos anteriores relacionados e a levantar, a partir disso, as hipóteses da pesquisa.

O terceiro capítulo, destina-se à apresentação dos métodos e procedimentos adotados na pesquisa experimental, dividido em sete seções. Dessa forma, a primeira seção deste capítulo descreve o delineamento da pesquisa; a segunda apresenta a unidade de análise, população e a amostra; a terceira parte define o constructo da pesquisa; a quarta seção aborda o *design* experimental; a quinta parte elucida como será o procedimento de coleta de dados; a sexta apresenta os procedimentos e como se deu a análise dos dados; e, por fim, a sétima parte apresenta as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.

O quarto capítulo trata da análise e discussão dos resultados. Para isso, é apresentado a característica e o perfil dos respondentes, os dados referentes à análise fatorial confirmatória realizada, bem como os testes de hipóteses e a discussão dos resultados.

O quinto capítulo contempla as conclusões e considerações finais. Na sequência, elencam-se as referências utilizadas neste estudo e, por fim, o apêndice A apresenta o cenário e o questionário da pesquisa experimental, bem como o questionário pós-experimento.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo se destina à apresentação da base teórica que sustenta o estudo. Primeiramente, apresenta-se os pressupostos teóricos do behaviorismo radical, também conhecido por Teoria Comportamental de Skinner. A segunda parte do capítulo se refere ao comportamento que este estudo analisa: o comprometimento organizacional. Na sequência é explorada a literatura pertinente aos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e o modelo utilizado na pesquisa proposto por Malmi e Brown (2008). Por fim, a última parte do capítulo retoma estudos já realizados correlatos ao tema, que permitiram levantar as hipóteses de pesquisa, também relacionadas nesta seção.

2.1 BEHAVIORISMO RADICAL

Ao longo do século XX duas correntes da psicologia se dedicaram ao estudo do comportamento humano: o behaviorismo metodológico e o behaviorismo radical (Moore, 2011). O primeiro behaviorista explícito foi John B. Watson, que buscou romper a visão existente até então. Ela estabelecia que, ao se estudar os processos mentais, com a incorporação do fator ambiente na discussão comportamental, deveria ser considerado um mundo mental consciente (Skinner, 2006), assim iniciava-se o behaviorismo metodológico. Watson foi influenciado pelos experimentos realizados por Pavlov e criou um paradigma de comportamento de estímulo e resposta denominado comportamento reflexo ou respondente (Guimarães, 2003).

Posteriormente, a partir dos estudos de Watson e Pavlov, outro estudioso denominado Burrhus Frederic Skinner desenvolveu seu interesse pela psicologia e, apesar de sua primeira formação ser em Letras, aos 24 anos o autor ingressou em um curso de pós-graduação em psicologia na Universidade de Harvard, de modo a receber, em 1931, seu PhD em psicologia (Moreira & Medeiros, 2007).

Skinner nasceu em 1904, no estado norte-americano de Nova Iorque, e foi precursor do Behaviorismo Radical (Moreira & Medeiros, 2007), que buscou respostas para aquilo que o Behaviorismo Metodológico precedido por Watson não conseguia alcançar (Schneider & Morris, 1987). Para o próprio Skinner (2006), o behaviorismo pode ser entendido como a filosofia da ciência do comportamento humano, e não uma ciência em si. De acordo com Baum

(2011), enquanto o behaviorismo puro busca tornar possível uma ciência do comportamento, o behaviorismo radical dá um passo adiante e busca defender que a ciência do comportamento pode ser uma ciência natural; por isso a ideia de ser algo radical.

Dentro do behaviorismo radical, todo e qualquer movimento, ou também comportamento, foi definido por Skinner (2003) como resposta, termo emprestado do comportamento respondente. Mesmo não sendo caracterizada como uma ação reflexa, é possível tornar um evento contingente em um comportamento, sem necessariamente precisar de um estímulo anterior (Skinner, 2003). Isso ocorre porque o comportamento opera sobre o ambiente para gerar consequências que determinarão, em alguma medida, se haverá respostas semelhantes novamente 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 Figura 1 apresenta um esquema que diferencia o comportamento respondente do comportamento operante.

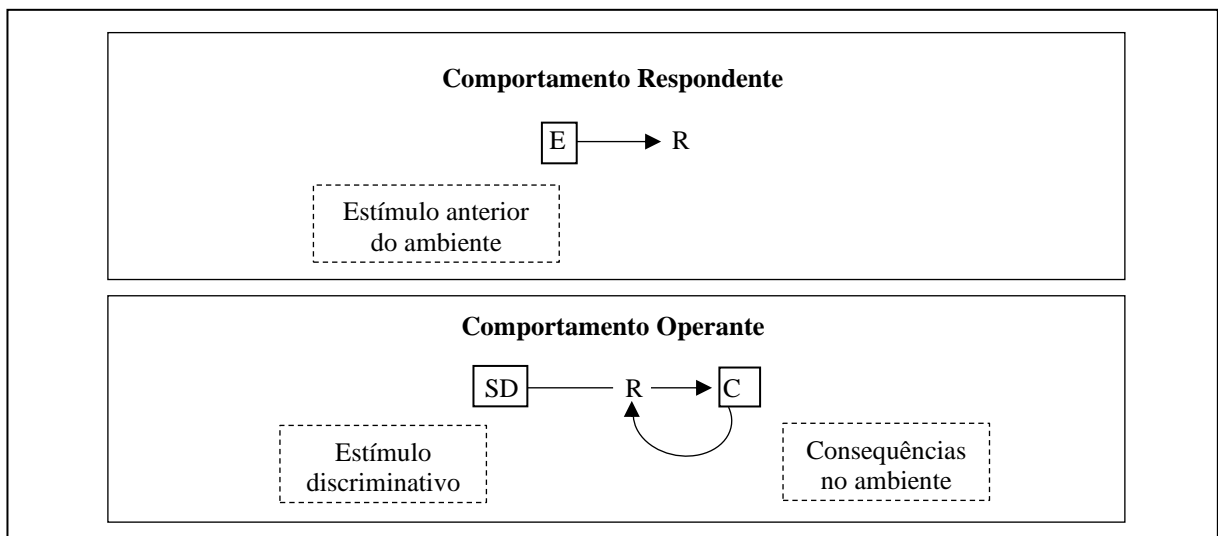


Figura 1. Comparação do comportamento respondente e comportamento operante.

Como vimos, no comportamento respondente há um estímulo anterior direto para a resposta, no comportamento operante esse estímulo é dado pela própria consequência gerada pelo comportamento no ambiente, o que determinará se a resposta emitida poderá ou não voltar a ocorrer. Apesar disso, alguns elementos podem aumentar a probabilidade da resposta. Estes são denominados estímulos discriminativos (Ferreira, 2010), conforme será apresentado na sequência.

Diante do conceito de comportamento operante é possível trabalhar com a ideia de reforçar determinados comportamentos em detrimento de outros, de modo a torná-los mais prováveis, ou até em se trabalhar com punições, a fim de diminuir a probabilidade de um determinado comportamento ocorrer. A Figura 2 apresenta um esquema elaborado, a fim de diferenciar o reforço da punição.

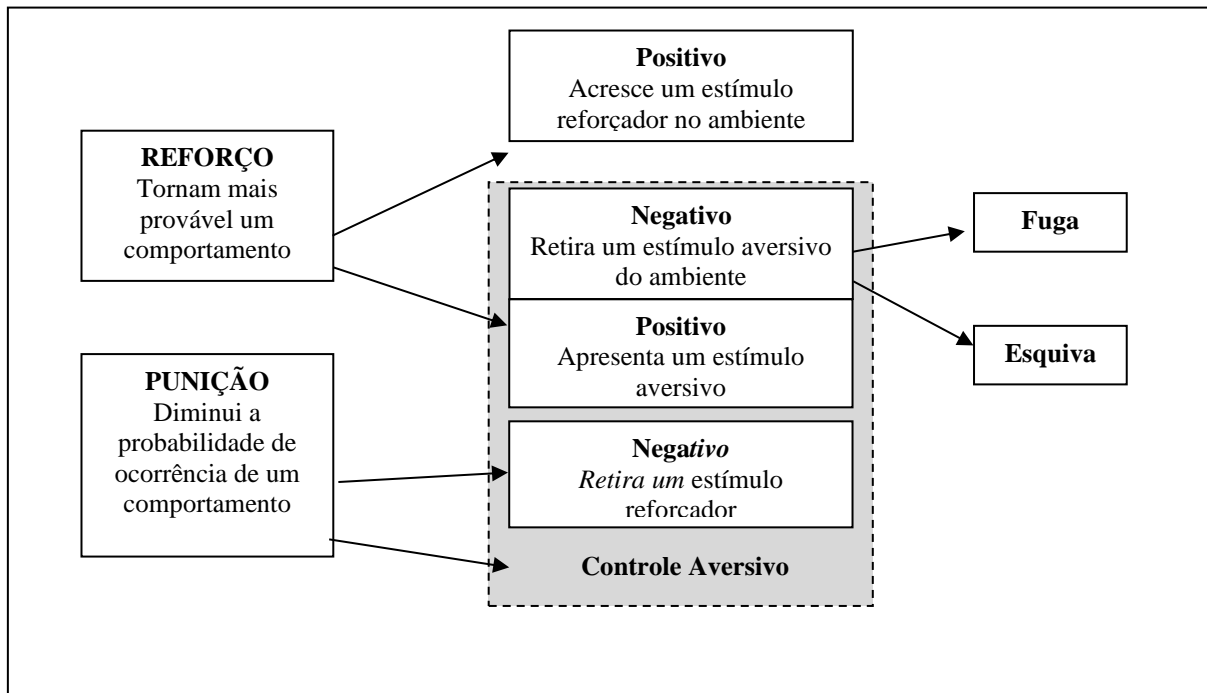


Figura 2. Reforço e punição.

O reforço trata de consequências dos comportamentos que aumentam a probabilidade de voltarem a ocorrer. Estes podem ser classificados em reforçadores naturais ou arbitrários (Moreira & Medeiros, 2007). Diz-se que um reforçador é natural quando a consequência é resultante direta do próprio comportamento, a exemplo de um músico que toca seu instrumento e é reforçado pela própria sonoridade da música; por outro lado os reforçadores arbitrários são consequências indiretas do comportamento, como no caso do músico que pode tocar seu instrumento em um evento e ganhar dinheiro com isso (Moreira & Medeiros, 2007). De acordo com Skinner (2003), a mudança na frequência de um comportamento em virtude do seu reforçamento é denominado de condicionamento operante. Quando um comportamento é reforçado naturalmente haverá uma diminuição da frequência de outros comportamentos que não são o reforçado (Moreira & Medeiros, 2007).

Quando o reforço é suspenso a resposta se torna menos provável e menos frequente, até que aconteça a extinção operante (Skinner, 2003). De acordo com Skinner (2003), o processo de extinção é mais lento que o condicionamento operante, de modo que o organismo responde cada vez menos com determinada resposta. Nesse sentido, se apenas algumas respostas foram reforçadas, a extinção ocorre rapidamente; porém, quando há uma longa história de reforço, a extinção é procrastinada.

Se a ausência de reforço pode levar uma resposta à extinção, por outro lado, o reforço diferencial pode tornar uma resposta mais ou menos intensa, visto que o reforço diferencial é utilizado para moldar e intensificar um comportamento (Skinner, 2003). Este reforço pode levar a aproximações sucessivas de um comportamento desejável e afastamento de um comportamento indesejável por meio do reforço de algumas respostas e extinção de outras similares (Moreira & Vermes, 2015).

Em relação ao reforço, é possível discernir dois tipos de reforçamento: o positivo e o negativo. O reforço positivo trata de acrescentar um estímulo reforçador no ambiente, enquanto o estímulo negativo é a remoção de um estímulo aversivo do ambiente; em ambos os casos o efeito do reforço é aumentar a probabilidade da resposta (Skinner, 2003). Dessa forma, Skinner (2003) esclarece que um reforço negativo pode levar a dois tipos de comportamentos: a fuga e a evitação (esquiva) do estímulo aversivo. O comportamento de fuga ocorre quando determinado estímulo aversivo está presente e esse comportamento retira ele do ambiente. Trata-se, portanto, de uma remediação que é naturalmente aprendida antes da evitação/esquiva (Moreira & Medeiros, 2007). Já o comportamento de evitação/esquiva, segundo Moreira e Medeiros (2007), evita ou atrasa o contato com um estímulo aversivo e ocorre quando esse estímulo não está no ambiente, o que constitui uma prevenção que geralmente é mais provável e mais facilmente observada que os comportamentos de fuga.

Outra forma utilizada para controle do comportamento é a punição, que também pode ser positiva ou negativa. Neste caso, a punição positiva trata da apresentação de um estímulo aversivo no ambiente, enquanto a punição negativa consiste na remoção de um estímulo reforçador; em ambos os casos a punição visa a redução da probabilidade de ocorrência de uma resposta (Mayer & Gongora, 2014). A punição é um processo distinto da extinção: a primeira suprime rapidamente uma resposta, a segunda produz uma diminuição gradual na probabilidade de ocorrência da resposta; ademais, a extinção consiste na suspensão da consequência reforçadora, enquanto a punição ou apresenta um estímulo aversivo ou remove um reforçador de outros comportamentos (Moreira & Medeiros, 2007).

O reforço negativo, juntamente com a punição positiva e negativa, forma o que se denomina de controle aversivo, por fazerem com que um indivíduo se comporte para que algo não aconteça (Martins, Carvalho Neto & Mayer, 2013). Apesar de ser comum o uso de controle aversivo, ele possui diversos efeitos colaterais; por isso seu uso deve ser cauteloso (Skinner, 2003). Os efeitos colaterais do controle aversivo foram elencados na Tabela 1.

Tabela 1

Efeitos colaterais do controle aversivo

Efeito Colateral	Causa
Eliciação de respostas emocionais	As respostas emocionais eliciadas no organismo punido podem gerar respostas emocionais de culpa e/ou pena no punidor, o que o faz mudar sua atitude e acabar por reforçar o comportamento indesejado ao invés de evitá-lo. Além disso, o agente punidor pode se tornar um estímulo aversivo ao punido, que tentará fugir ou esquivar-se desse indivíduo.
Supressão de outros comportamentos além do punido	Outros comportamentos que ocorrem em momento próximo ao da punição podem ter sua frequência reduzida.
Emissão de respostas incompatíveis com o comportamento punido	Outros comportamentos que impedem a ocorrência do comportamento punido poderão surgir.
Contra controle	O comportamento punido continua sendo emitido, porém uma nova resposta é emitida para impedir que o agente controlador possa controlar o comportamento indesejado.

Nota. Fonte: adaptado de “Princípios básicos de análise do comportamento”, de M. B. Moreira e C. A. Medeiros, 2007.

A partir do Tabela 1 percebe-se os efeitos colaterais advindos do uso do controle aversivo. Como exemplo dos efeitos negativos da punição têm-se as reações emocionais fortes, resistência passiva, fobias, fuga e contra controle (Martins, Carvalho Neto & Mayer, 2013). Em suma, apesar do controle aversivo representar uma ferramenta disponível para controle do comportamento, os riscos de sua utilização devem ser analisados. Dessa forma, Moreira e Medeiros (2007) sugerem que sejam utilizadas alternativas ao controle aversivo, tais como: o reforço positivo ao invés do negativo, a extinção ao invés da punição, o uso de reforçamento diferencial, e o aumento da frequência de reforço de outros comportamentos diferentes dos indejáveis. Tais alternativas evitam que se utilize o controle aversivo e, conseqüentemente, o surgimento de seus efeitos colaterais.

Apesar de não se tratar de um comportamento respondente, o contexto em que um comportamento ocorre pode exercer controle sobre ele, ou seja, os estímulos antecedentes podem influenciar nessa ocorrência ao dar chance para a resposta (Ferreira, 2010). Estímulos

associados ao reforço, ao serem apresentados, aumentam a probabilidade da resposta, enquanto estímulos que sinalizam a extinção ou a punição, ao serem apresentados, diminuem essa probabilidade (Moreira & Medeiros, 2007). Quando se fala de um comportamento que é realizado em determinado contexto e que produz uma consequência reforçadora, diz-se que é um comportamento operante discriminado, enquanto ao estímulo (ou contexto), dá-se o nome de estímulo discriminativo (Moreira & Medeiros, 2007). Os autores explicam, ainda, que o conjunto dessas três variáveis formam a unidade básica de análise do comportamento operante, denominada de contingência de três termos, representada por: $S^D - R \rightarrow C$, de modo que S^D representa o estímulo antecedente, R é a resposta e C é a consequência reforçadora. Além dos estímulos discriminativos, que sinalizam o fato de determinada resposta ser reforçada, os autores abordam também os estímulos delta que, ao contrário, sinalizam que uma resposta não será reforçada; ou seja, a indisponibilidade do reforço ou sua extinção, representados por S^Δ . Dessa forma, na presença dos estímulos discriminativos há uma resposta, enquanto na presença dos estímulos delta não há resposta alguma.

Os conceitos apresentados nesta seção são gerais, mas a teoria é ainda mais ampla e detalhada. Um ponto importante são os esquemas de reforçamento que existem, visto que nem sempre o comportamento é reforçado e nem sempre esse reforço obedece a critérios iguais a cada resposta, o que pode levar à mudança no número de respostas exigidas para a apresentação de cada reforço; ou até mesmo variação no tempo entre um reforçador e outro (Moreira & Medeiros, 2007). Dessa forma, há muito para se aprofundar no Behaviorismo Radical, e a contabilidade gerencial pode se beneficiar desses conceitos, de modo a entender o funcionamento dos indivíduos e, assim, influenciar o comportamento dos colaboradores para atingirem as metas de uma organização (Anthony & Gonvidarajan, 2008).

Um comportamento específico estudado pela contabilidade gerencial é o comprometimento organizacional. Tal comportamento desempenha um papel central na constituição e funcionamento das unidades sociais como equipe e organizações (Menezes, Aguiar & Bastos, 2016); por isso, seu estudo é relevante para a contabilidade gerencial. Os princípios do Behaviorismo Radical podem trazer o suporte necessário para um melhor entendimento sobre o comportamento humano, de um modo geral, e o comprometimento organizacional, de maneira específica. Por isso, o tópico seguinte deste capítulo destina-se a aprofundar esse comportamento.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é um dos fenômenos mais investigados no campo do comportamento organizacional, por desempenhar um papel central nas equipes e instituições (Menezes, Aguiar & Bastos, 2016). Trata-se de um constructo complexo, polissêmico e multifacetado (Menezes *et al.*, 2016), e de uma variável importante para compreensão do comportamento dos funcionários no trabalho, dentro das organizações (Mowday *et al.*, 1979). Na definição de Menezes (2009, p.17):

O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe, um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização.

Assim, entende-se que o comprometimento organizacional possui um papel importante na relação entre colaborador e instituição. Segundo Meyer e Allen (2004), o comprometimento promove a estabilidade dos funcionários e diminui, conseqüentemente, a rotatividade, eliminando os custos inerentes a isso. Ademais, segundo os autores, funcionários comprometidos tendem a se esforçar mais para atingir as metas organizacionais e, quando envolve um componente afetivo pode impactar ainda mais no desempenho deles.

Uma das primeiras concepções sobre o comprometimento organizacional foi desenvolvida por Becker, em 1960. Essa concepção remetia a um engajamento na ação e envolvia três elementos centrais: a persistência do comportamento ao longo de um período considerável, a rejeição de alternativas de trabalho e a busca por um objetivo que direcionasse o trabalhador a comportar-se de uma maneira que não incorresse em custos com a sua saída (Menezes *et al.*, 2016). Ainda no século XX alguns estudiosos buscaram desenvolver uma escala para medir o comprometimento organizacional, o que leva ao surgimento do *organizational commitment questionnaire* (OCQ), amplamente utilizado ao longo da década de 1980 (Menezes *et al.*, 2016).

Porter, Mowday e Boulian (1974) são autores de um dos estudos precursores do OCQ. Eles elaboraram um instrumento que contemplava uma escala de sete pontos e seis itens para identificar a percepção do sujeito a respeito de sua lealdade à organização: sua vontade de fazer um grande esforço para atingir as metas institucionais e sua aceitação em relação aos valores

da organização. Na sequência, Mowday *et al.* (1979) retomaram a escala e aprofundaram o conceito do comprometimento organizacional envolvido. A primeira contribuição dos autores foi identificar duas das principais abordagens de investigação do comprometimento organizacional: a comportamental e a atitudinal. A abordagem comportamental retrata comportamentos que excedem as expectativas formais ou normativas, como as manifestações de compromisso (Mowday *et al.*, 1979). Já a abordagem atitudinal se relaciona com a identificação do indivíduo com a organização, e se seus objetivos são integrados e congruentes com os objetivos organizacionais (Mowday *et al.*, 1979).

No estudo do comprometimento organizacional Mowday *et al.* (1979) caracterizaram ainda três fatores relacionados ao comportamento: (I) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (II) a vontade de exercer um esforço considerável em nome da instituição; e, (III) um forte desejo de se manter na organização. Os autores enfatizam que a partir dessas três características tem-se que o indivíduo comprometido tem uma relação ativa com a empresa, e está disposto a dar algo de si para contribuir com o bem-estar institucional. A partir desses três aspectos Mowday *et al.* (1979) desenvolveram um instrumento composto por quinze itens que pudessem ser avaliados em uma escala *Likert* de sete pontos. Menezes *et al.* (2016) afirmam que a escala de Mowday *et al.* (1979), na verdade, remete a duas dimensões: a identificação e as intenções de permanência, de modo que a primeira está atrelada a dimensão afetiva (comportamental).

Meyer e Allen (1984) também pesquisaram o comprometimento organizacional na busca de uma escala ideal de mensuração da variável. Inicialmente, esse estudo de 1984 contemplou duas dimensões: afetiva e instrumental. Porém, posteriormente, Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo que contemplava três dimensões: afetivo, normativo e instrumental. O componente afetivo se refere 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 do funcionário (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.

Segundos os autores, um estudo conduzido pelo próprio Meyer *et al.* (2002), direciona para uma possível sobreposição de conceitos entre as dimensões afetiva e normativa, o que não deixa claro essa característica específica. A Tabela 2 resume os principais autores e considerações sobre o comprometimento organizacional de Porter *et al.* (1974) a Allen e Meyer (1990).

Tabela 2

Evolução do conceito de comprometimento organizacional

Autores	Considerações
Porter <i>et al.</i> (1974)	Abordou a lealdade à organização, a vontade de fazer um grande esforço para atingir as metas e a aceitação dos valores organizacionais.
Mowday <i>et al.</i> (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.

Assim, diante de uma literatura tão vasta, pouco consenso permanece, de modo que seja possível a unificação de um único conceito ou constructo que seja completo *per si*. Menezes (2009) afirma que existem três problemas centrais que dificultam a elaboração de um conceito mais delimitado e conciso sobre o comprometimento organizacional; o primeiro trata-se dos limites imprecisos entre comprometimento organizacional e variáveis correlatas, como: a identificação, envolvimento, satisfação, motivação e cidadania; o segundo está relacionado ao surgimento de diferentes perspectivas teóricas, como: as abordagens atitudinal e comportamental; e o terceiro relaciona-se à dimensionalidade do constructo; ou seja, a pluralidade das bases que diferenciam a natureza do vínculo entre trabalhador e organização.

Essa divergência na definição clara de um conceito e na construção do constructo “comprometimento organizacional” leva a uma divisão nos estudos empíricos, de modo que cada autor analisa a variável dentro da abordagem e com a dimensionalidade que melhor contemple a pesquisa em questão. Percebe-se, no entanto, ampla utilização das escalas elaboradas nos trabalhos clássicos de Mowday *et al.* (1979), Allen e Meyer (1990) e Meyer *et al.* (1993): Katsaros *et al.* (2014), Berkovich (2018), Jongsoon (2018), utilizaram a primeira escala; Karim e Noor (2017), Filipa Neto e Cruz (2017), Feitosa e Firmo (2012), e Cruz, de Aquino Cabral, Pessoa e Santos (2012), utilizaram a segunda escala; e Medeiros e Ender (1998), Naves e Coleta (2003), Eckert (2015), Verâncio, Dutra, Fiates e Feuerschutte (2015), Amaral e de Mello (2019), Scales e Brown (2020), utilizaram a terceira escala, a qual consiste em um

aprimoramento da escala elaborada em 1990. Além disso, outros estudos, como o de Menezes (2006), também desenvolveram formas distintas capazes de medir o comprometimento dos colaboradores de uma organização. Dessa forma, cabe ao pesquisador a decisão da escala a ser utilizada em seu estudo.

No caso da presente pesquisa, optou-se pela utilização da escala elaborada por Meyer *et al.* (1993) que, conforme citado, tem sido muito utilizada nas pesquisas sobre comprometimento, e permaneceu em estudo pelos próprios criadores após sua elaboração. 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. Não obstante, em 2004, Meyer e Allen elaboraram um guia para utilização acadêmica dos instrumentos elaborados em 1990 e em 1993.

De acordo com o guia de Meyer e Allen (2004), o comprometimento organizacional pode ser medido por meio de um modelo de três componentes: afetivo, instrumental e normativo. Cada um é pontuado separadamente e pode ser utilizado para identificar o perfil de comprometimento dos colaboradores de uma organização. Os autores reiteram que ao traçar as três pontuações tem-se um perfil de comprometimento para a organização. Nesse sentido, altas pontuações de comprometimento afetivo estariam mais perto de um cenário “ideal” para as empresas; no entanto, quando as pontuações mais altas são referentes ao comprometimento instrumental, percebe-se que os funcionários se sentem “presos” à organização. Embora este último comprometimento acarrete baixa rotatividade de funcionários, isso faz com que os eles cumpram apenas o que é exigido em suas respectivas tarefas (Meyer & Allen, 2004).

A próxima seção aborda os SCG, que neste estudo são analisados como meios de modificar as consequências geradas pelo comprometimento no ambiente e, assim, reforçar o comportamento de comprometimento organizacional de um modo geral.

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O controle em uma organização possibilita que os planos estratégicos possam ser executados, de modo que se considera como organizações um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir metas em comum (Anthony & Govindarajan, 2008). Como muitas vezes essas organizações são complexas, torna-se necessário segregá-la em setores ou seções menores,

as quais são conduzidas por determinada hierarquia de gestores. Dessa forma, o controle gerencial consiste no processo pelo qual os gestores influenciam as pessoas por eles supervisionadas, de modo a implementar as estratégias da organização. Esse processo envolve um ciclo recorrente de atividades que são facilitadas por meio de um sistema formal (Anthony & Govindarajan, 2008), por isso a denominação de SCG.

Essa visão do sistema de controle gerencial como um meio para influenciar o comportamento dos subordinados, para atingir as metas da organização (Anthony & Govindarajan, 2008; Malmi & Brown, 2008) foi desconsiderada por muito tempo na literatura. Isso porque a visão que se tinha dos SCG era de que consistiam em uma ferramenta passiva, cuja atribuição era fornecer informações para auxiliar os gerentes no processo decisório, por meio do fornecimento de informações (Chenhall, 2003). Porém, Chenhall (2003) esclarece que uma orientação sociológica permite entender o SCG como instrumento ativo que fornece aos indivíduos poder para alcançarem seus próprios fins. Essa visão ativa dos SCG ganhou espaço nas pesquisas contábeis nos últimos anos (Mahama, 2006; Malmi & Brown, 2008; Chenhall, Hall & Smith, 2014; Borsatto Junior & Dal Vesco, 2018), a fim de entender como o SCG pode influenciar o comportamento.

Nesse sentido, torna-se relevante distinguir os sistemas contábeis voltados ao fornecimento de informações para suporte no processo decisório daqueles destinados a direcionar o comportamento dos colaboradores de uma organização. Assim, na visão de Malmi e Brown (2008), os SCG são aqueles que buscam resolver o problema gerencial de direcionar o comportamento dos colaboradores, que engloba: sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento. Por outro lado, os sistemas de contabilidade voltados ao processo decisório, em qualquer nível da organização, são denominados “sistemas de contabilidade gerencial” (Malmi & Brown, 2008). Outra distinção nesse sentido, porém mais ampla, é feita por Chenhall (2003), que explica a diferença entre contabilidade gerencial, sistema de contabilidade gerencial e sistema de controle gerencial. A contabilidade gerencial consiste em práticas gerenciais *per se*, como o orçamento ou o custeamento de produtos; o sistema de contabilidade gerencial é o uso sistemático dessas práticas com a finalidade de atingir algum objetivo; e o sistema de controle gerencial trata de um termo mais amplo que engloba tanto o sistema de contabilidade gerencial como outros sistemas de controle, como, por exemplo, os controles de pessoas e de clã (Chenhall, 2003).

Em relação às metas dos SCG, Atkinson *et al.* (2000) elencam quatro metas principais: (I) auxiliar no planejamento; (II) monitorar eventos do ambiente externo e seus efeitos no

próprio SCG; (III) medir e registrar os resultados das atividades internas da organização de modo a facilitar o processo decisório; (IV) motivar pessoas e grupos; e (V) avaliar o desempenho dos membros e grupos da organização. Segundo os autores, essas metas estão intimamente relacionadas ao comportamento humano, por isso, o pensamento gerencial evoluiu ao longo do século XX, e passou a considerar pessoas e tarefas. Disso resultaram três correntes de pensamento: a escola de administração científica da motivação; o movimento das relações humanas; e o modelo de recursos humanos da motivação (Atkinson *et al.*, 2000), conforme representado na Figura 3.

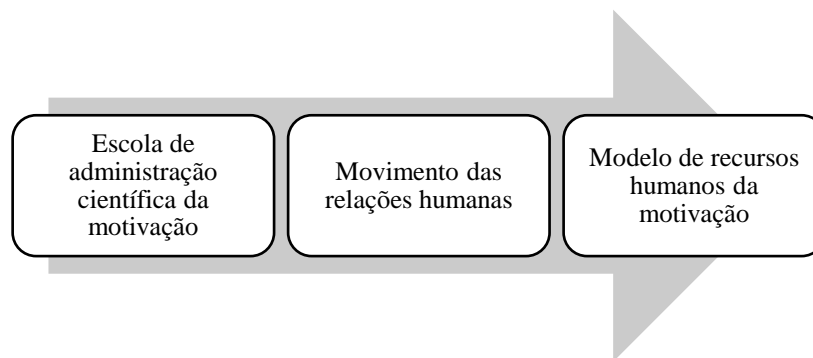


Figura 3. Evolução da corrente de pensamento do controle gerencial.

A primeira fase da escola de administração científica da motivação considerava que a função da gerência era monitorar e controlar fortemente o comportamento dos funcionários, além de dividir tarefas e responsabilidades, pois para as pessoas o trabalho era algo repreensível e o que as movia à ação era a oferta de incentivos econômicos adequados e a ameaça de sanções (Atkinson *et al.*, 2000; Ansari, 1977). A segunda fase, que iniciou no final de 1930, trata das relações humanas. Esta evidenciou que os funcionários buscam satisfação psicológica, e não somente recompensas financeiras, pois desejavam respeito, autonomia nas tarefas e o sentimento de sentir-se útil na organização (Atkinson *et al.*, 2000; Ansari, 1977). A última fase é o modelo de recursos humanos da motivação, que considera que o funcionário não vê a tarefa como algo repreensível, e de que ele é capaz de contribuir para a organização a partir de seus conhecimentos e criatividade; enquanto a gerência, por outro lado, visa entender os fatores psicológicos e econômicos que influenciam a motivação, de modo a encontrar quais combinações de variáveis funcionam melhor (Atkinson *et al.*, 2000; Ansari, 1977).

A última fase, também denominada como fase da Teoria da Contingência (Ansari, 1977), foi alvo de muitos estudos teóricos e empíricos na busca por encontrar a combinação de variáveis que melhor explica e atua sobre o controle gerencial (Evans, Lewis & Patton, 1986;

Fisher, 1995; Fisher, 1998; Chenhall, 2003). Essa busca gerou diferentes conceitos e formas de ver o sistema de controle gerencial (Evans, Lewis & Patton, 1986; Simons, 1994; Merchat & Van der Stede, 2007). A partir disso, no intuito de unificar as diferenças existentes na literatura, e direcionar pesquisas futuras, Malmi e Brown (2008), a partir do estudo de Brown (2005) desenvolveram um modelo de sistema de controle gerencial como um pacote de sistemas. Na visão dos autores, um único SCG não opera de modo isolado, mas sim como um conjunto de sistemas que estão vinculados entre si dentro de um sistema maior. Assim, a próxima seção destina-se a explorar o conceito de pacote de SCG.

2.3.1 Pacote de sistemas de controle gerencial

Conforme explanado, um único sistema de controle de gestão não opera de modo isolado. Na verdade, há um conjunto de SCG em uma organização, que juntos estão inseridos em um pacote de SCG (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. Ademais, um entendimento mais amplo dos SCG possibilita a inserção de controles culturais e administrativos na pesquisa contábil e não limita os estudos apenas aos controles formais (Malmi e Brown, 2008).

Ao considerar todos os fatores pelos quais se torna relevante o entendimento do SCG como um pacote de sistemas, Malmi e Brown (2008) apresentaram cinco grandes grupos em que os SCG podem ser classificados: culturais, de planejamento, cibernéticos, de recompensa e compensação, e controles administrativos. A Tabela 3 apresenta a tipologia conceitual de um pacote de SCG na visão dos autores supracitados.

Tabela 3

Descrição do Pacote de SCG

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	Planejamento de ações – metas e ações para o futuro imediato, normalmente é estabelecido um período de 12 meses, tem um foco tático. Planejamento de longo prazo – os objetivos e as ações para

	organização, ao tempo que controla as atividades de grupos e indivíduos.	os médio e longo prazos são estabelecidos; tem um foco mais 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): trata do comportamento dos funcionários e de quem é a responsabilidade pelo monitoramento (governança), através do processo de especificar como tarefas ou comportamentos devem ser executados ou não (políticas e procedimentos).	<i>Design</i> 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.

Nota. Fonte: adaptado de “*Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*” de T. Malmi e D. A. Brown, 2008, *Management accounting research*, 19(4).

Conforme apresentado na Tabela 3, o controle de planejamento é uma forma de controle *ex ante*. O planejamento (I) estabelece os objetivos das áreas funcionais de uma organização de modo a direcionar o esforço e comportamento; (II) fornece os padrões a serem alcançados em relação às metas, e assim estabelece o nível mínimo de esforço e comportamento desejado; e, (III) permite a coordenação nas áreas funcionais de uma empresa, ao controlar as atividades de grupos e indivíduos, para que permaneçam alinhados com os resultados organizacionais desejados (Malmi & Brown, 2008). O planejamento também pode ser de ações para um futuro próximo (geralmente de até doze meses) ao apresentar um foco tático; como pode ser de médio e longo prazo, com um foco mais estratégico (Malmi & Brown, 2008). Os autores ainda ressaltam o fato de que o planejamento pode ser feito com pouca referência ao financiamento, ou seja, não necessariamente ele estará vinculado ao orçamento.

Os primeiros estudos sobre SCG os viam como controles cibernéticos voltados para os sistemas de informações contábeis, fundamentalmente através da contabilidade e orçamento (Carenys, 2010). Na visão de Malmi e Brown (2008), o controle cibernético compreende, além do orçamento, medidas financeiras e não financeiras, além de controles híbridos que compreendem ambas. A Tabela 4 detalhada cada uma dessas formas de controle.

Tabela 4

Componentes do Controle Cibernético

Componente	Descrição
Orçamento	Como mecanismo de controle seu foco centra-se no planejamento dos níveis desejáveis de comportamento e na posterior avaliação de desempenho desse planejamento.
Medidas Financeiras	Pode ou não estar relacionada ao processo orçamentário, porém podem ser utilizadas de modo mais simples e restrito no estabelecimento de metas (por exemplo o <i>Economic Value Added – EVA</i>).
Medidas não financeiras	Podem ser utilizadas para superar as limitações percebidas nas medidas financeiras e para identificar os direcionadores de desempenho.
Controles híbridos	Contemplam medidas financeiras e não financeiras e podem estar nas organizações na forma de sistemas de gerenciamento por objetivos ou como o <i>Balanced Scorecard – BSC</i> .

Nota. Fonte: adaptado de “*Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*” de T. Malmi e D. A. Brown, 2008, *Management accounting research*, 19(4).

Dessa forma, segundo os autores, o controle cibernético se caracteriza por contemplar medidas que permitem quantificar um fenômeno, atividade ou sistema subjacente, bem como estabelecer padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas. Essas medidas envolvem um processo de *feedback* que permite comparar o resultado das atividades com o padrão, para, posteriormente, efetuar uma análise de variância resultante do *feedback*, e, a partir disso, identificar a capacidade de modificar o comportamento do sistema ou atividades subjacentes.

O controle de recompensa e compensação é relevante, pois se presume que a presença de incentivos acarretará um aumento do nível do esforço e, portanto, um aumento no desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002). Há três dimensões do esforço que o incentivo pode afetar: a direção do esforço para as tarefas que as pessoas devem se concentrar; a duração do esforço em determinada tarefa; e a intensidade do esforço que indica a quantidade de atenção que os indivíduos dedicam à tarefa (Malmi & Brown, 2008). De modo geral está atrelado ao controle cibernético e ao de planejamento, já que se busca recompensar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos nas atividades de planejamento (Alves, 2010).

Os controles administrativos direcionam o comportamento dos funcionários dentro da organização, dos indivíduos e dos grupos; possibilita o monitoramento do comportamento; distingue quem é responsabilizado pelo comportamento dos funcionários, e especifica como as tarefas e comportamentos devem ser executados, ou não (Malmi & Brown, 2008). Há três grupos de controles administrativos: estrutura e *design* da organização, estrutura de governança, e procedimentos e políticas (Malmi & Brown, 2008).

Em relação à estrutura e design da organização, Flamholtz (1983) apontou que algumas dimensões da estrutura organizacional, como a especialização funcional, facilitam o controle, reduzem a variabilidade de comportamento e aumentam sua previsibilidade. Outras dimensões, como a centralização, facilitam o controle por influenciar o processo de tomada de decisão em situações não previstas (Flamholtz, 1983). Para a estrutura de um pacote de SCG, Malmi e Brown (2008) mantiveram essa dimensão por se tratar de uma variável que os gerentes podem mudar, e não algo que lhes é imposto.

A estrutura de governança relaciona-se à estrutura e composição do conselho de uma empresa e às diversas equipes de gerenciamento e projeto. Por ser projetada de maneiras diferentes nas mais variadas organizações, ao pesquisador cabe somente estudar como essas estruturas se vinculam entre si e com outros controles (Malmi & Brown, 2008). Já as políticas e procedimentos, tratam da abordagem burocrática que especifica os processos e comportamentos dentro de uma organização (Malmi & Brown, 2008).

A última forma de controle engloba os controles culturais. Para Flamholtz (1983), a cultura organizacional é um padrão de valores, normas e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização e que vai impactar em seus comportamentos. Malmi e Brown (2008) definem três aspectos do controle cultural: controles baseados em valores, controles baseados em símbolos e controles de clãs.

Os controles baseados em valores remetem ao sistema de crenças, definido por Simons (1994), como sistemas formais utilizados para definir, comunicar e reforçar os valores básicos, a finalidade e a direção da organização. O impacto disso na organização pode ser de três níveis: (I) a organização recruta deliberadamente indivíduos que compartilham os mesmos valores da instituição; (II) os indivíduos são socializados e alteram seus valores para se ajustar aos da organização; e, (III) os valores da organização são repassados aos indivíduos para que se comportem de determinada maneira na instituição, mas não necessariamente precisam aderir pessoalmente esses valores (Malmi & Brown, 2008).

Os controles baseados em símbolos representam as expressões visíveis que as organizações criam, tais como *design* de construção, espaço de trabalho e códigos de vestimenta, de modo a desenvolver um tipo específico de cultura (Malmi & Brown, 2008). O controle de clã, em contrapartida, está relacionado àquele que remete a subculturas existentes dentro de uma organização, seja de grupos profissionais ou relativos a uma unidade ou divisão organizacional (Malmi & 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). Nesse sentido, a Figura 4 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 híbridas	
Controles administrativos					
Estrutura de governança		Estrutura organizacional		Políticas e procedimentos	

Figura 4. Pacote de SCG.

Fonte: De “*Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*” de T. Malmi e D. A. Brown, 2008, *Management accounting research*, 19(4), p. 91.

Conforme demonstra a Figura 4, os controles culturais estão na parte superior por serem amplos e sutis. Já na parte central figuram os controles de planejamento, cibernético e o de recompensa e compensação. Eles são 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 4 estão 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.

Para a execução do estudo, os controles de planejamento, cibernéticos e o de recompensa e compensação foram unidos em um único constructo. Tal junção foi realizada a fim de viabilizar a pesquisa experimental, conforme a metodologia explanada no capítulo 3. Parte-se do princípio de que dentro de uma organização há, também, uma relação entre as formas de controle em um sentido temporal, conforme apontam Malmi e Brown (2008), de modo que o sistema de recompensa e compensação procede do cibernético que procede do controle de planejamento.

Buscou-se revisar estudos anteriores da literatura sobre SCG, que abordaram aspectos relacionados ao comportamento nas organizações. Para isso, na busca por literatura, foram observados os cinco tipos de controles propostos por Malmi e Brown (2008), para que as evidências empíricas já realizadas possibilitassem elaborar as hipóteses de pesquisa. Nessa busca foram utilizadas as bases de dados da *Emerald* e *ScienceDirect*, com as palavras-chave “*management control system*” e “*organizational commitment*”, e os resultados foram limitados ao período de 2009 a 2019. Foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave dos estudos, de modo a selecionar apenas os estudos empíricos que possuíam relação direta com a pesquisa.

Os controles culturais, conforme evidenciado, são o ponto de partida para os demais tipos de controle (Flamholtz, 1983). O estudo de Subramaniam e Mia (2003) examinou o efeito da interação entre os valores relacionados ao trabalho dos gerentes na inovação e no orçamento em seu compromisso organizacional. Sua pesquisa foi realizada com 109 gerentes dos departamentos de produção, marketing e suporte da produção de empresas australianas. Quanto aos valores relacionados ao trabalho, o constructo foi adaptado de O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991). Os resultados demonstraram que uma baixa ênfase no orçamento levou a um alto comprometimento organizacional quando os valores relacionados ao trabalho dos gerentes para inovação eram altos, mas não quando esses valores para inovação eram baixos.

Lopez-Valeiras, Gomez-Conde e Lunkes (2018) pesquisaram a reação dos funcionários perante os SCG em hospitais. O objetivo foi determinar até que ponto a propriedade hospitalar (pública ou privada), o grupo profissional (médico, enfermeiro, farmacêutico ou funcionário administrativo), o tipo de contrato (fixo ou temporário), o gênero e o tempo de experiência profissional podem condicionar a reação dos funcionários em relação ao SCG, como uma motivação ou uma ameaça. Apesar de o artigo não citar o controle cultural, sua análise sob essa perspectiva é interessante diante da segregação dos grupos profissionais, que conforme explanam Malmi e Brown (2008), formam o controle de clã. O estudo dos autores foi realizado em hospitais de Santa Catarina, obtendo-se 100 respostas válidas, que foram analisadas por meio da análise de variância Anova. De todos os fatores pesquisados, os únicos que não exerceram efeitos dos SCG nos funcionários foram o sexo e o tempo de experiência profissional; ou seja, o grupo profissional interfere nessa visão, de modo que os enfermeiros obtiveram valores mais altos quanto à motivação em relação ao SCG e os médicos os valores mais baixos. Por outro lado, quanto às ameaças, os farmacêuticos obtiveram valores mais altos e os médicos novamente obtiveram os valores mais baixos. Segundo os autores, em relação aos

médicos, os valores são explicados devido eles representarem um grupo profissional intrinsecamente motivado.

Reginato e Guerreiro (2013) investigaram a relação entre ambiente externo e cultura organizacional, e a relação subsequente da cultura organizacional com a adoção de SCG, em 109 grandes empresas brasileiras. Por meio da modelagem de equações estruturais, os autores observaram uma relação significativa entre os constructos de ambiente externo e cultura organizacional, e revelam que o ambiente influencia significativamente no planejamento, na execução, nos elementos de controle e nas características e habilidades dos gerentes. Também se evidenciou uma relação significativa entre os constructos de cultura organizacional e controles gerenciais, já que a cultura organizacional exerce forte influência na escolha dos SCG em prática nas empresas.

Também Yiing e Ahmad (2009) investigaram os efeitos moderadores da cultura organizacional nas relações entre comportamento de liderança e comprometimento organizacional, e satisfação e desempenho no trabalho, entre 238 estudantes e colegas de trabalho dos pesquisadores da Malásia. Para análise dos dados foram utilizadas técnicas de estatística descritiva seguida de análise fatorial, análise de confiabilidade, correlação de Pearson e teste de hipóteses por regressão múltipla hierárquica. Os resultados demonstraram que o comportamento de liderança estava significativamente relacionado ao comprometimento e a cultura organizacional, e desempenhou um papel de moderação nesse relacionamento. Ademais, o comprometimento organizacional se mostrou associado significativamente à satisfação no trabalho, mas não ao desempenho dos funcionários.

Os controles culturais, dentro da visão da Teoria de Skinner, conforme exposto, é reforçador para que o indivíduo mantenha o comportamento de comprometimento organizacional, visto que o comprometimento, ao desempenhar um papel benéfico à organização também pode, por meio dos controles culturais, fazer com que o indivíduo se identifique (por meio dos símbolos, valores e clãs) com a organização. A partir dos estudos apresentados sobre a relação dos controles culturais com o comportamento humano, principalmente no tocante ao comprometimento organizacional, elaborou-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1 – Os controles culturais reforçam a disposição em manter o comprometimento organizacional de modo que ela aumenta quando o gerente se identifica com os valores da organização.

Em relação ao controle de planejamento, Baerdemaeker e Bruggeman (2015) investigaram o impacto do planejamento estratégico participativo na criação de folga orçamentária pelos gerentes, e o papel mediador da motivação e do comprometimento organizacional afetivo. A pesquisa foi realizada com dados obtidos de 247 gerentes de organizações da Europa Ocidental, cuja análise foi feita mediante a utilização da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que o aumento da participação no planejamento estratégico, quando há maior comprometimento organizacional afetivo influencia para uma menor criação de folga orçamentária; e que a participação no orçamento diminui a criação de folga orçamentária por meio do efeito mediador da motivação autônoma do orçamento.

Outro estudo, de Cohen e Karatzimas (2011), se propôs a examinar o envolvimento do departamento de Recursos Humanos (RH) durante todo o processo orçamentário e, além disso, investigar o uso do orçamento para motivação, comunicação, avaliação de desempenho e controle, na perspectiva dos próprios gerentes de departamento de RH de cem empresas gregas. Os achados sugerem que o departamento de RH tem envolvimento limitado nos procedimentos orçamentários, o que pode explicar o uso limitado de orçamentos como meio de avaliação de desempenho e comunicação da perspectiva da gestão de RH. No entanto, o tamanho do departamento de RH e o número de funcionários tem um efeito positivo na interação entre gerenciamento e orçamento do RH. Os autores concluem que os departamentos de RH gregos não exploram completamente o potencial dos orçamentos para atingir os objetivos organizacionais.

Sandalgaard, Bukh e Poulsen (2011), por meio de uma pesquisa realizada com gerentes de um banco regional escandinavo, buscaram evidenciar como os fatores posicionais de motivação, enraizados na personalidade, interagem com o orçamento participativo, de modo a afetar o comprometimento da meta de orçamento. As análises realizadas por meio de uma versão curta do teste de grade multimotriz demonstraram que o efeito do aumento da participação orçamentária no comprometimento da meta orçamentária é maior para subordinados com alta necessidade de poder ou baixa necessidade de afiliação. Para subordinados com baixa necessidade de poder ou alta necessidade de afiliação, o efeito da participação orçamentária é pequeno. O estudo confirma que a interação entre variáveis psicológicas de nível pessoal determina as ações e o comportamento.

O controle cibernético está relacionado às medidas de desempenho e *feedbacks*. Quanto a isso, Adler *et al.*, (2012) investigaram a implementação de sistemas de medição de

desempenho no governo local da Indonésia. Com isso, exploraram relações entre fatores técnicos e organizacionais e o desenvolvimento e uso de indicadores de desempenho, além de práticas de prestação de contas. Foi uma pesquisa realizada com altos executivos dos governos locais, que utilizou modelagem de equações estruturais estimada nos mínimos quadrados parciais para as análises. Os resultados demonstraram que os governos locais da Indonésia utilizam indicadores de desempenho para atender os requisitos regulatórios, e não, necessariamente, para tornar a organização mais eficiente. Mas foi observado que a implementação de um sistema de medição de desempenho por meio de uma boa liderança pode contribuir para o aumento do compromisso de gerenciamento.

Outro estudo que aborda conceitos relativos aos controles cibernéticos é o de Chong e Leung (2018), que examinaram os efeitos conjuntos do *feedback* de desempenho, níveis de metas atribuídos e tipos de esquemas de remuneração no desempenho das tarefas dos subordinados. Para isso, foi realizado um experimento com 133 executivos de negócios australianos. Para analisar os dados os autores utilizaram a análise de covariância. Os resultados forneceram um suporte para uma interação de três vias: *feedback* de desempenho, níveis de metas atribuídos e tipos de esquema de remuneração no desempenho das tarefas dos subordinados. Especificamente, os resultados revelaram que a dependência de um esquema de remuneração por peça resultou em maior desempenho da tarefa, quando comparados aos esquemas de pagamento por remuneração fixa e de cumprimento de metas na presença de *feedback* de desempenho e situações de níveis de metas atribuídas. Além disso, os resultados revelaram que um esquema de compensação de bônus pelo cumprimento de metas leva a um desempenho superior ao da tarefa quando comparado a um esquema de pagamento com remuneração fixa na presença de *feedback* de desempenho e situações de níveis de objetivo difíceis de serem atribuídos.

Como preconizam Malmi e Brown (2008), o controle cibernético trata dos *feedbacks*, medidas de desempenho e outras métricas, mas há também os sistemas de compensação e recompensa que abordam outras compensações que os funcionários podem receber. Diante de tais conceitos, a literatura traz à tona o papel de algumas formas de compensações e recompensas que podem afetar o comportamento dos indivíduos. Beuren et al. (2016) verificaram essa importância de modo indireto. Os autores objetivaram verificar se a percepção de justiça em relação às dimensões dos SCG aumenta o comprometimento e a confiança dos gestores, a partir de uma pesquisa de levantamento com representantes das empresas listadas entre as Melhores e Maiores da Revista Exame. Os dados foram analisados com a técnica de

modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciaram que o princípio da controlabilidade e a utilização de múltiplos indicadores de desempenho aumentam a percepção de justiça distributiva e processual, a percepção de justiça das dimensões interacional e processual aumentam o comprometimento dos gestores, e a confiança dos gestores é influenciada pela percepção de justiça distributiva e interacional. Dessa forma, os autores verificaram uma relação entre os múltiplos indicadores de desempenho e o comprometimento organizacional.

Bustamam, Teng e Abdullah (2014) investigaram a relação entre recompensas e satisfação no trabalho e os tipos de recompensas que influenciam nessa satisfação. Os autores abordaram tanto as recompensas financeiras (aumentos salariais), como as não financeiras (reconhecimento). A pesquisa foi realizada com funcionários de hotéis da Malásia e os dados foram analisados a partir de técnicas de correlação e regressão múltipla. Os resultados revelaram que as recompensas estão positivas e significativamente associadas à satisfação no trabalho. Além disso, o resultado da regressão indicou que a recompensa financeira tem um impacto mais forte na satisfação no trabalho, em comparação com a recompensa não-financeira.

Um estudo que buscou contemplar os cinco tipos de controles classificados por Malmi e Brown (2008) foi o de Bouten e Hoozée (2016), que verificaram que diferentes sistemas de controle são necessários para diferentes níveis organizacionais. O estudo buscou examinar como um pacote de sistemas de controle pode melhorar o desempenho da segurança. Os autores revelaram como o pacote de sistemas de controle de uma empresa de andaimes belga foi configurado em diferentes níveis organizacionais, e como uma cultura de segurança foi criada por meio de símbolos, rituais e cerimônias para alinhar o comportamento dos funcionários. Em relação ao controle de planejamento, percebeu-se o envolvimento dos gerentes de nível médio na formação dos objetivos de segurança estabelecidos para cinco anos, para aumento do comprometimento; enquanto os supervisores locais contribuíram para a tradução desses objetivos em metas operacionais e planos de ação. Quanto aos controles cibernéticos, a empresa adotou o *Balanced Scorecard* para detectar e corrigir variações indesejadas dos objetivos predeterminados. As recompensas e compensações foram financeiras e não financeiras, com uma política de pontos que podiam ser trocados por equipamentos de segurança e um placar colorido que apresentava o desempenho de segurança dos trabalhadores e do supervisor local (vermelho, laranja e verde). Os controles administrativos relacionavam-se às políticas e procedimentos expressos em cartões de preenchimento, jogos de computador e reuniões. As reuniões com os supervisores do local, no entanto, funcionavam como controles administrativos,

porque são estruturas de governança usadas para coordenar as atividades dos supervisores do local e enfatizar as suas responsabilidades pelo comportamento de segurança de seus trabalhadores. Quanto aos controles culturais, a empresa buscou desenvolver uma cultura de segurança através de vários símbolos, rituais e cerimônias, com a criação de uma mascote feminina, que era uma mulher real e, inclusive, fazia auditorias dos procedimentos. Havia slogans, calendários, camisetas, bandeiras e a própria mascote, que podem ser considerados como símbolos que expressavam visualmente o comportamento adequado de segurança que a empresa buscava em seus funcionários. Ademais, a empresa usou o tema “irmão-guardião” para incentivar o monitoramento de segurança dentro das equipes, criando uma forma de controle de clã, igualmente inserido dentro dos controles culturais. Dessa forma, a organização conseguiu expandir o controle para outras camadas da hierarquia além dos gerentes, e garantiu o que se propõe um SCG: modificar o comportamento dos indivíduos dentro daquilo que a empresa deseja.

Acredita-se que incluir o gerente nas atividades de planejamento, dar um *feedback* de sua atuação e recompensar o trabalho quando este for bem executado são consequências reforçadoras do comprometimento. O planejamento, por ser um controle *ex ante*, pode não ser considerado uma consequência do comprometimento organizacional; porém, a inserção dos gerentes nas atividades de planejamento pode ser benéfica, conforme evidenciado no estudo de Bouten e Hoozée (2016), de modo que os *feedbacks* posteriores acerca do cumprimento do que foi planejado podem atuar como reforçadores do comportamento estudado. A íntima ligação do controle de planejamento com os controles cibernéticos e de recompensas e compensação fez com que ele fosse considerado na elaboração de H2. Diante dos estudos sobre o controle de planejamento, cibernético e de recompensas e compensação, acredita-se que estes podem exercer influência sobre o comprometimento organizacional ao gerar consequências reforçadoras para tal comportamento. A partir disso, a segunda hipótese da pesquisa foi elaborada:

H2 – Integrar o gerente no planejamento, ter um mecanismo de feedback e possuir um sistema de recompensas reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Quanto aos controles administrativos especificamente, Woods (2009) realizou um estudo de caso na Prefeitura de Birmingham, na Inglaterra, sobre o sistema de gerenciamento de riscos, no Conselho da cidade, para desenvolver uma estrutura de contingência para o setor público. O autor reconhece a relação entre o gerenciamento de riscos e a estrutura de

governança e passa a ver a relação a partir da ótica da Teoria da Contingência. A pesquisa exploratória revelou que o modelo de governança trata de um sistema de líder e gabinete. O Chefe do Executivo é apoiado por uma equipe de gestão corporativa composta por cinco diretores estratégicos. Os diretores estratégicos chefiam as cinco diretorias ou divisões, que gerenciam toda a gama de serviços prestados pelo Conselho da Cidade de Birmingham. Os diretores de serviço se reportam ao seu diretor estratégico relevante e assumem a responsabilidade pelo gerenciamento da equipe operacional. Uma equipe de gerenciamento executivo, composta por gabinete e diretores estratégicos, reúne-se uma vez por semana para revisão e desenvolvimento de políticas, e essa equipe é a autoridade local equivalente a um Conselho de Administração do setor privado. O gerenciamento de riscos é estruturado em termos de objetivos organizacionais e de serviços específicos. No nível de gerência sênior, o vínculo entre os objetivos organizacionais e o sistema de gerenciamento de riscos é nutrido por meio do Grupo de Gerenciamento de Riscos Corporativos. Nele há quatro membros eleitos e três oficiais do conselho, e seu presidente é o vice membro do conselho. Entre as constatações, têm-se que, de acordo com o processo de gerenciamento de riscos, estes são identificados e avaliados em termos de probabilidade e impacto, e podem ser classificados em grave, material e tolerável. Essa classificação determinará o nível subsequente de controle e monitoramento. Os detalhes operacionais indicaram que os controles dependem de três variáveis contingentes principais: políticas do governo central, tecnologia da informação e comunicação e tamanho organizacional. Apesar de não mencionar o comportamento individual, o estudo de Woods (2009) contribuiu para a literatura dos SCG ao demonstrar a importância da estrutura de governança no controle.

Van Velsor, Morgan, Ryu e Mirvis (2009) objetivaram avaliar como as empresas lidam com a cidadania corporativa por meio da sua governança, estruturas e sistemas, ao analisar os padrões de práticas de liderança em desenvolvimento nas empresas e o que pode moldá-las. O estudo foi realizado em 25 empresas de cinco setores, e os resultados mostraram que, enquanto os conselhos corporativos assumem maior responsabilidade pela supervisão da conduta e levam em consideração questões sociais e ambientais específicas, na maioria das empresas a cidadania ainda não está totalmente incorporada aos conselhos ou às estruturas e sistemas operacionais.

Ling, Qing e Shen (2014) estudaram a relação entre treinamento e comprometimento organizacional e as implicações práticas para as organizações, com o objetivo de treinar e reter efetivamente os funcionários. Os autores, ao proporem uma série de hipóteses de pesquisa, desenvolveram um modelo teórico que vincula treinamento, empregabilidade,

comprometimento organizacional e valor da expectativa. Em uma amostra de 405 funcionários chineses, as hipóteses foram testadas com base em uma série de medidas e análises estatísticas. Os autores verificaram que o treinamento está positivamente relacionado ao compromisso organizacional e à empregabilidade. Além disso, a empregabilidade medeia parcialmente a relação entre treinamento e compromisso organizacional; e o valor da expectativa modera a relação entre empregabilidade e compromisso organizacional. Diante da pesquisa, cabe ressaltar que o treinamento foi classificado por Malmi e Brown (2008) como uma forma de controle administrativo, por direcionar as pessoas a seguir as políticas e procedimentos especificados; e, também, como controle cultural, como uma forma de gerenciar a cultura organizacional.

A importância dos sistemas de controle administrativos relacionados à estrutura da organização e às políticas e procedimentos foi evidenciada nos estudos já citados. Ling, Qing e Shen (2014), que abordaram o treinamento, citaram sua relação com o comprometimento, já que é importante que os funcionários tenham acesso aos conhecimentos e habilidades necessários para a posição que ocupa, e isso pode ser reforçador para a manutenção desse comprometimento. Dessa forma, elaborou-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3- Ter políticas e procedimentos da organização claramente definidos por meio de treinamentos reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Kleine e Weiberger (2014) reconheceram, além dos mecanismos baseados em resultados, os elementos do controle gerencial que funcionam de forma mais implícita ao abarcar controles formais e informais em sua pesquisa. Os autores 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) não estava no resultado da busca bibliográfica, mas elenca-se a pesquisa por sua importante contribuição ao tema. A autora desenvolveu uma tese com o objetivo de analisar se o uso dos SCG influencia os estados mentais positivos dos indivíduos (capital psicológico) e como isso ocorre, e se este estado mental está relacionado com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Para isso a autora efetuou uma

survey em uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. A coleta de dados envolveu entrevistas com os diretores e gerentes da organização, com o objetivo de visualizar melhor o sistema de controle gerencial adotado; e um questionário aplicado a 132 respondentes nos cargos de gerência e coordenações. Foi realizada análise descritiva dos dados e Modelagem de Equações Estruturais, que evidenciou forte associação entre os SCG e o capital psicológico, e uma relação positiva entre este último e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Assim, a autora entende que os SCG podem aprimorar o potencial dos indivíduos e contribui para que a organização adquira vantagem competitiva.

Já Su *et al.* (2015) objetivaram examinar a associação entre os controles gerenciais e 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), conforme citado, efetuaram um estudo que contemplou o pacote de sistemas gerenciais proposto por Malmi e Brown (2008), e propuseram que tal estrutura modificaria 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 quarta hipótese de pesquisa, que vislumbra o papel de um conjunto de controles gerenciais na disposição em manter o comprometimento organizacional:

H4 – O conjunto de controles gerenciais (culturais, de planejamento, cibernéticos, recompensa e compensação e administrativos) reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

O comportamento analisado na pesquisa é o comprometimento organizacional. Buscou-se evidenciar como os controles gerenciais atuam na formação de consequências

reforçadoras para esse comportamento, de modo que ele volte a ocorrer, e assim seja condicionado por meio de um condicionamento operante (Skinner, 2003). Para isso, conduziu-se uma pesquisa experimental norteadas pelas hipóteses H1, H2, H3 e H4. Os demais procedimentos metodológicos do estudo serão explicados na seção 3.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo é destinado à apresentação dos procedimentos metodológicos que conduziram à execução da pesquisa experimental realizada. O capítulo se encontra subdividido em sete seções, de modo que se iniciou pelo delineamento da pesquisa. Na sequência delimitou-se a população e a amostra. A terceira seção apresenta o constructo da pesquisa e o suporte teórico das variáveis. A quarta seção aborda o *design* experimental, enquanto a quinta trata do procedimento de coleta dos dados. Na sequência, a sexta seção discorre sobre os procedimentos de análise dos dados. E, por fim, as limitações do método e da técnica de pesquisa são apresentadas na sétima seção.

3.1 . DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória (Gil, 2002), pois busca compreender, com mais profundidade, a influência dos SCG sobre o comprometimento organizacional, além de, por haver poucas evidências na literatura, utilizar o enfoque do behaviorismo radical de Skinner. Cooper e Schindler (2016) esclarecem que a pesquisa exploratória permite o desenvolvimento de conceitos de forma mais clara, e de definições operacionais.

Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa experimental (Cozby, 2003). O experimento consiste em um estudo no qual o pesquisador manipula a variável independente e, a partir dessa manipulação, verifica se a variável dependente foi afetada (Cooper & Schindler, 2016). Os autores ainda elucidam que na pesquisa experimental há pelo menos uma variável independente e uma variável dependente, de modo que a presença ou ausência de uma está associada à presença ou ausência da outra. Além disso, a ordem das variáveis é relevante, pois a variável dependente não deve preceder a independente, mas elas devem ocorrer simultaneamente, ou a independente deverá ser a precursora.

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), ao definirem os estudos quantitativos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (2008) entende por universo ou população da pesquisa um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Cooper e Schindler (2016) esclarecem que a população é o conjunto completo de elementos sobre os quais o pesquisador deseja fazer inferências. Para os autores, a ideia da amostragem é de que ao selecionar alguns elementos da população é possível fazer inferências acerca dessa população. De acordo com Cozby (2003), a teoria estatística possibilita a inferência de que a população se comporta como amostra. A técnica de amostragem utilizada foi a por conveniência. Cozby (2003) elucida que 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.

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. Com a finalidade 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, no ano corrente, visto que as questões diretamente relacionadas aos SCG que trata este estudo.

Cozby (2003) relata que uma norma prática nas pesquisas experimentais recomenda o total de 20 respondentes 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. Como o participante respondeu questões relativas a dois cenários distintos, e em datas diferentes, 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.

Há que se fazer um esclarecimento, já que a pesquisa inicialmente previa ser realizada *in loco* nas universidades. Porém, devido à pandemia mundial ocasionada pelo novo coronavírus (Wilder-Smith, Chiew & Lee, 2020) a aplicação precisou ser remota, conforme será descrito neste capítulo. Acredita-se que a mortalidade de respondentes na pesquisa pode ter sido ocasionada devido à aplicação do questionário ter sido no modo on-line e não presencial, como era a previsão inicial.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Esta seção se destina a apresentar o constructo da pesquisa. Define-se como constructo uma imagem ou ideia abstrata, específica de uma pesquisa ou proposta de construção de teoria (Cooper & Schindler, 2016). Os constructos são elaborados a partir da combinação de conceitos mais simples e concretos (Cooper & Schindler, 2016).

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.

Dessa forma, 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 se refere ao apego emocional, identificação e envolvimento do colaborador na organização; a parte instrumental diz respeito à continuidade e aos custos que os funcionários associam à saída da organização; e, por fim, a dimensão normativa trata do 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. Cabe ressaltar que o modelo de Meyer e Allen (2004) contempla uma escala de 7 pontos, porém segundo os autores, variações na escala até cinco pontos não é capaz de prejudicar os estudos.

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, independente da

pesquisa. De acordo com as hipóteses da pesquisa, os controles culturais foram expressos de forma que havia presença ou ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente. Os controles de planejamento, cibernético e de recompensa e compensação foram expressos de modo que havia presença ou ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, bem como de um mecanismo de *feedback*, e de um sistema de recompensa. Por último, o controle administrativo apresentou-se de uma maneira que havia presença ou ausência de treinamentos para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos da organização. Tais limitações nas formas de controle foram necessárias para que o estudo pudesse ser mais sucinto e direcionado aos fins que se propõe, além de estarem alinhadas à literatura anterior. A Tabela 5 apresenta o constructo da pesquisa.

Tabela 5

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 feedback, 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).

Reitera-se a necessidade de unir em um único constructo os controles de planejamento, cibernéticos e de recompensa e compensação. Isso foi necessário para viabilizar a pesquisa experimental, conforme o *design* proposto no próximo tópico. Assim como demonstrado no capítulo 2, há também uma relação entre as formas de controles em um sentido temporal dentro de uma organização, de modo que o sistema de recompensa e compensação procede do cibernético, que procede do controle de planejamento (Malmi & Brown, 2008).

Além das variáveis acima mencionadas, que foram controladas no experimento, algumas outras, acerca da característica dos respondentes, foram tratadas como de controle para testes adicionais: gênero, atuação, atuação na área contábil ou contábil gerencial e o exercício de função de chefia.

3.4 DESIGN EXPERIMENTAL

O instrumento de pesquisa foi dividido em três blocos: o primeiro se destinou a apresentar os termos e condições da pesquisa, e convidar o participante a sinalizar se concordava ou não com os termos. Quando não houve concordância, o participante foi direcionado a uma página final de agradecimento. Quando houve consentimento, a pesquisa foi continuada para o segundo bloco, que 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 presente estudo utilizou três variáveis independentes, cuja mensuração se deu pela “presença” ou “ausência” de tais variáveis na descrição do cenário. Desta forma, o experimento possui um desenho 2x2x2 entre os sujeitos, que formaram oito possíveis grupos.

Foi aplicado um caso fictício descrevendo, em quatro parágrafos, um ambiente empresarial. O primeiro parágrafo, comum a todos os cenários, convidou o participante a se colocar na situação apresentada e forneceu outras informações sobre o cargo que o personagem ocupava e como 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. A Tabela 6 apresenta os oito grupos (cenários) simulados.

Tabela 6

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	Grupo 6	PCVOG APFR	Grupo 7	ACVOG PPFR	Grupo 8	ACVOG APFR

AAPP	AAPP	AAPP	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 feedback, e sistema de recompensa = PFR. Ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, 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.	

Os grupos/cenários organizaram-se da seguinte forma:

Grupo/Cenário 1- Presença da congruência de valores entre a organização e o gerente (PCVOG); presença da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback e sistema de recompensa (PFR); presença do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (PAPP).

Grupo/Cenário 2 - Presença da congruência de valores entre a organização e o gerente (PCVOG); ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (APFR); presença do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (PAPP).

Grupo/Cenário 3 - Ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente (ACVOG); presença da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (PFR); presença do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (PAPP).

Grupo/Cenário 4 - Ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente (ACVOG); ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (APFR); presença do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (PAPP).

Grupo/Cenário 5 - Presença da congruência de valores entre a organização e o gerente (PCVOG); presença da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (PFR); ausência do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (AAPP).

Grupo/Cenário 6 - Presença da congruência de valores entre a organização e o gerente (PCVOG); ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (APFR); ausência do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (AAPP).

Grupo/Cenário 7 - Ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente (ACVOG); presença da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (PPFR); ausência do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (AAPP).

Grupo/Cenário 8 - Ausência da congruência de valores entre a organização e o gerente (ACVOG); ausência da participação do gerente nas atividades de planejamento, mecanismo de feedback, e sistema de recompensa (APFR); ausência do treinamento para alinhamento dos gerentes às políticas e procedimentos (AAPP).

Ao discorrerem sobre a pesquisa experimental, Cooper e Schindler (2016) sugerem que seja observada a validade do estudo, isso porque há várias ameaças à validade que podem colocar em questão se foi a intervenção que afetou o resultado e não algum outro fator (Creswell, 2010). Assim, foi necessário identificar as ameaças à validade, para não permitir seu surgimento ou criar mecanismos para minimizá-las, caso surgissem (Creswell, 2010). Dentre as ameaças possíveis, destacam-se as ameaças à validade interna e externa (Cooper & Schindler, 2016).

As ameaças à validade interna “são procedimentos, tratamentos ou experiências experimentais dos participantes que ameaçam a possibilidade de o pesquisador extrair inferências corretas dos dados sobre a população em um experimento” (Creswell, 2010, p. 196). Essas ameaças à validade interna podem ser em relação aos participantes, ao tratamento experimental ou aos procedimentos utilizados (Creswell, 2010). A Tabela 7 apresenta as ameaças à validade interna e as medidas de controle que foram tomadas para evitar tais problemas.

Tabela 7

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 com tempo de resposta de até 30 minutos.

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 limitado e relativamente curto.
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 instrumento foi aplicado uma única vez para cada sujeito.
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 da unidade de pesquisa.
Desmoralização ressentida	Diferentes tratamentos experimentais podem ocasionar níveis distintos de motivação e afetar os resultados.	Houve tratamentos diferentes, porém, estão relacionados ao contexto da atividade profissional proposta no experimento.

Nota. Fonte: adaptado de “Research methods in accounting” de M. Smith, 2003. e de “Métodos de pesquisa em administração” de D. R. Cooper e P. S. Schindler, 2016.

As ameaças à validade externa “surgem quando os experimentadores extraem inferências incorretas dos dados da amostra para outras pessoas, outros locais e para situações passadas ou futuras” (Creswell, 2010), por isso também precisaram ser levantadas medidas de controle para evitá-las ou minimizá-las. A Tabela 8 apresenta essas ameaças e as medidas de controle adotadas no estudo.

Tabela 8

Ameaças à validade externa

Ameaça	Características	Medidas de Controle Adotadas
Validade de população	A amostra pode não ser representativa em relação à população estudada.	O estudo se limita à amostra analisada.
Validade ecológica	Os resultados podem não ser generalizados para outras situações e configurações ambientais.	O cenário experimental simulado foi desenvolvido para ser o mais congruente com a realidade empresarial possível.
Validade temporal	Trata da generalização dos resultados ao longo do tempo.	A generalização dos resultados é limitada a um único período temporal.

Nota. Fonte: adaptado de “Research methods in accounting” de M. Smith, 2003.

As medidas de controle citadas permitiram mitigar os efeitos das ameaças à validade interna e externa, e possibilitaram o retorno de resultados mais confiáveis.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

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*. A plataforma do *SurveyMonkey* foi escolhida para a pesquisa por possibilitar a aleatoriedade na alocação dos grupos experimentais, quesito indispensável nesta pesquisa experimental, em que cada um dos cenários precisou ser distribuído aleatoriamente entre os respondentes.

Inicialmente foi buscado contato com as coordenações de curso de graduação em Ciências Contábeis e pós em Contabilidade das universidades e faculdades, tanto particulares como públicas do Brasil, em seus respectivos endereços eletrônicos. A partir disso, o contato com as coordenações foi realizado por *e-mail*. Solicitou-se que os coordenadores ou secretários de curso repassassem a pesquisa a seus estudantes ou, caso preferissem, compartilhassem os *e-mails* deles com a autora do estudo. Também foi feito contato com a secretaria da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Anpcont) para que a pesquisa fosse entregue aos programas cadastrados. As redes sociais, como Instagram e WhatsApp, também foram utilizados para contato com as coordenações de curso e estudantes, porém em menor medida, de modo que prevaleceu o contato por *e-mail*.

Inicialmente, o projeto desta pesquisa visava uma coleta de dados *in loco* nas universidades. No entanto, a coleta de dados necessitou ser de modo remoto em virtude de o período de coleta coincidir com o período de uma pandemia mundial ocasionada pelo novo coronavírus, o SARS-Cov-2, que levou à declaração de emergência de saúde pública de interesse internacional em 30 de janeiro de 2020 (Wilder-Smith, Chiew & Lee, 2020). Isso levou ao cancelamento de aulas e suspensão de calendários acadêmicos nas universidades brasileiras, e impediu desta forma uma coleta *in loco*.

O projeto de pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados foram submetidos ao comitê de ética, por meio da Plataforma Brasil, sob o comprovante N° 048299/2020, e aprovado conforme parecer n° 4.036.361, o qual consta em anexo ao final desta dissertação.

Os participantes da pesquisa foram divididos aleatoriamente entre os oito grupos do estudo e, posteriormente, inquiridos a responder um instrumento a respeito da disposição em manter o comprometimento organizacional diante do cenário simulado que foi apresentado. O cenário compreendeu uma breve descrição sobre a forma como cada um dos tipos de sistema de controle gerencial atua na organização, de modo a reforçar ou não, o comportamento de comprometimento organizacional, por meio das consequências por este geradas. Dessa forma, as definições de controle de Malmi e Brown (2008) deram o suporte teórico para o estudo dentro da classificação dos cinco tipos de controles: cultural, planejamento, cibernético, de recompensa e compensação e administrativos.

Em relação aos controles culturais, optou-se por buscar se havia ou não uma congruência de valores entre a organização e o gerente. Assim o cenário descrito esclareceu a presença ou não de tal congruência. Esse alinhamento, de acordo com o behaviorismo radical, pode reforçar ou não o comportamento de comprometimento organizacional.

A segunda variável independente contemplou três formas de controles: planejamento, cibernético e de recompensa e compensação. O cenário deixou evidente se há ou não a participação do gerente nas atividades de planejamento; se há ou não mecanismos de *feedback* e se existem ou não sistemas de recompensas. Como evidenciado no estudo de Bouten e Hoozée (2016), a participação dos gerentes em atividades do planejamento é reforçador para o comprometimento organizacional. Além disso, *feedbacks* positivos e recompensas financeiras ou não financeiras são consequências positivas do comprometimento, que reforçam a manutenção de tal comportamento.

Por fim, a variável referente aos controles administrativos focou no treinamento dos gerentes para que estes estejam alinhados às políticas e procedimentos da organização. Dentro do que esclarecem Malmi e Brown (2008), o treinamento pode ser reforçador para o comprometimento ao demonstrar para o gerente o que se espera dele, e ele agir dentro do esperado é uma consequência reforçadora do comprometimento, o que forma um círculo vicioso. Ling, Qing e Shen (2014) demonstraram a relação entre comprometimento organizacional e o treinamento. Seu estudo serviu de base para a elaboração do cenário, que deixou evidente se há treinamentos direcionados na organização simulada ou não.

A variável dependente do comprometimento organizacional foi mensurada a partir de uma escala de cinco pontos: (1) “discordo totalmente”, (2) “discordo pouco”, (3) “em dúvida”, (4) “concordo pouco” e (5) “concordo totalmente”, com o objetivo de mensurar a disposição do respondente em manter o comprometimento e identificar qual o tipo de comprometimento

predominante (afetivo, instrumental ou normativo). A escala utilizada é baseada no modelo elaborado por Meyer *et al.* (1993) e Meyer e Allen (2004). Tal escala abarca três dimensões: comprometimento afetivo, instrumental e normativo, conforme preconiza a literatura. Cabe destacar a adaptação da maior parte das questões que se encontravam em escala reversa, de modo que apenas uma das questões permaneceu desta forma; e também a exclusão de duas questões sobre o comprometimento instrumental por estarem muito relacionadas a uma realidade não descrita na simulação realizada. Segundo Meyer e Allen (2004), tais adaptações são passíveis de serem realizadas sem grandes prejuízos à confiabilidade das pesquisas. Ademais, os autores também enfatizam que apesar de a escala ser originalmente testada em inglês e não haver um padrão de escalas traduzidas, as pesquisas realizadas até então em outros idiomas apresentaram vários graus de sucesso.

Para confirmar o entendimento dos respondentes quanto ao caso e o instrumento de coleta da variável dependente, foi aplicado também um questionário pós-experimento. Assim, por meio do questionário pós-experimento, foi possível identificar se os participantes responderam ao questionário anterior, que visa medir a disposição em manter o comprometimento organizacional, com base no cenário apresentado ou com base em suas experiências particulares. O instrumento contemplou, por fim, questões acerca das características dos respondentes como gênero, idade, profissão, entre outros.

Diante da expectativa de as características pessoais dos participantes da pesquisa não afetarem os resultados da pesquisa do presente cenário, elaborou-se a quinta hipótese de pesquisa:

H5 – As características dos respondentes (idade, gênero, atuação profissional, exercício de função de chefia) não afeta a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Para testar H5, o procedimento adotado de análise dos dados foi, exclusivamente, dos testes estatísticos, uma vez que a H5 não requereu aporte teórico para reforçar e comparar os achados. Isso se justifica pelo objetivo de controle das experiências dos respondentes ao analisar os cenários propostos.

Portanto, com base em Dal Vesco *et al.* (2010), o desenvolvimento da investigação proposta demandou a realização da validação de igualdade de médias dos grupos, por meio da Anova univariada para testar as duas hipóteses possíveis:

H_0 = as médias dos grupos são iguais.

Espera-se confirmar a hipótese nula (H_0) de que a característica dos respondentes não possui relação estatística significativa com a disposição em manter o comprometimento organizacional.

H_1 = as médias dos grupos são diferentes.

A outra possibilidade (H_1) é a de que a média dos grupos sejam diferentes e, portanto, as características dos respondentes afetem a disposição em manter o comprometimento organizacional. Nessa pesquisa espera-se rejeitar H_1 em favor de H_0 , e confirmar H_0 significa dizer que o esperado é que apenas o cenário simulado foi utilizado pelo participante para responder às questões acerca do comprometimento organizacional.

O instrumento de coleta de dados na íntegra é apresentado no Apêndice A. Antes da aplicação do caso foi realizado um pré-teste ou teste-piloto (Cooper & Schindler, 2016) com alunos do programa de mestrado, para identificar possíveis erros no projeto da pesquisa 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. A plataforma utilizada para aplicação do instrumento fez a distribuição de modo aleatório, porém não identificou se todas as questões distribuídas foram completadas, o que tornou o preenchimento desigual entre os cenários. Isso levou o cenário 2 a não contemplar, inicialmente, as 20 respostas necessárias para realização dos testes experimentais (Cozby, 2003). Desta forma, apenas o cenário 2 foi reencaminhado por *e-mail* para os participantes que já haviam recebido o convite anteriormente. Solicitou-se que, caso não houvessem respondido a pesquisa anteriormente, o fizessem naquele momento. Com isso, obteve-se mais 7 visualizações no cenário 2, das quais 4 foram respondidas até o final do instrumento, e obteve-se, então, o número necessário para dar continuidade à pesquisa. As respostas foram recebidas até o dia 30 de agosto de 2020. O número final de respondentes por cenário foi de: 32 para o cenário 1; 23 para o cenário 2; 24 para o cenário 3; 23 para o cenário 4; 27 para o cenário 5; 21 para o cenário 6; e 23 para o cenário 7; e 29 para o cenário 8, e totalizou 201 respostas. Conforme explicado anteriormente, uma das respostas do cenário 7 foi excluída, de forma que permaneceram 22 respostas válidas.

Conforme observado, todos os cenários atingiram o número mínimo necessário para realização dos testes experimentais. Como houve distribuição desigual entre eles, uma alternativa poderia ser a exclusão do excedente. Porém a diferença foi mínima e não afetou de modo simbólico a pesquisa, por isso foram mantidas as respostas excedentes.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para se comprovar a existência dos três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo; primeiramente se realizou uma análise fatorial confirmatória (AFC). O uso da AFC em detrimento da Análise Fatorial Exploratória (AFE) é indicado neste caso porque já se parte de um conhecimento prévio dos constructos existentes (Bezerra, 2014) e que já foi estudado e testado em pesquisas anteriores (Medeiros & Ender, 1998; Naves & Coleta, 2003; Eckert, 2015; Verâncio, Dutra, Fiates & Feuerschutte, 2015; Scales & Brown, 2020). Para execução da AFC foi utilizado o *software SmartPLS*®, por sua robustez e aplicabilidade (Ringle, Silva & Bido, 2014).

A fim de testar as hipóteses da pesquisa, foi utilizado o teste *t-student* para amostras independentes, definido por Cozby (2003) como um teste de significância estatística para comparar diferenças entre médias. O teste Anova e o teste *post hoc* de Tukey também foram utilizados. Para Maroco (2003), o teste *t-student* é utilizado quando os fenômenos podem ser explicados ou são influenciados por apenas um fator, enquanto a Anova é indicada quando a variável dependente é influenciada por mais de uma variável independente. Para Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) a Anova é uma técnica estatística utilizada para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais. Por isso, nesta pesquisa, o teste *t-student* foi utilizado para estudo das variáveis isoladamente, conforme preconizam as hipóteses H1, H2 e H3. A fim de testar a hipótese H4, que admite a influência do conjunto de controles gerenciais observados nas hipóteses anteriores na disposição em manter o comprometimento organizacional, a Anova foi utilizada em conjunto com o teste *post hoc* de Tukey. Para análise da H5 foi utilizado os testes Anova e *t-student*. Os dados foram tabulados no *Microsoft Excel* e os testes realizados com o auxílio do *Software IBM SPSS Statistics 22*. O teste *t-student* e a Anova ainda foram utilizados para verificar as características dos respondentes na disposição em manter o comprometimento organizacional.

3.7 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa experimental, bem como as demais técnicas de pesquisa, possuem limitações. Cooper e Schindler (2016) esclarecem que a generalização de amostragens não probabilísticas

pode representar um problema, apesar da atribuição aleatória. A pesquisa experimental ainda é limitada, devido à artificialidade do método. Cozby (2003) esclarece que o fato de ser possível limitar a influência de variáveis estranhas nos resultados, apesar de positivo, pode criar uma atmosfera artificial que limita as questões tratadas e a própria generalidade dos resultados. Nesse sentido, cita-se o fato de a simulação ser artificial, sem haver o acompanhamento real de rotinas gerenciais.

O fato de a pesquisa contemplar a técnica de amostragem por conveniência limita a generalização do estudo para uma população mais ampla, apesar da possibilidade de uma generalização dos resultados para outras populações e situações, conforme elucida Cozby (2003). Como o estudo se restringe à contabilidade gerencial, a limitação se faz presente.

Outra limitação devido ao método experimental é o não controle de todas as variáveis envolvidas. Assim, o gênero e outras características dos respondentes não foram controlados durante o experimento. Caso o fizesse, por exemplo, com a inserção do gênero, ela seria tratada como uma variável com tratamento experimental, o que faria com que a pesquisa tivesse um design $2 \times 2 \times 2 \times 2$, gerando 16 grupos de análise e dobrando a necessidade mínima de participantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa experimental realizada, bem como a análise estatística e a discussão dos resultados obtidos. O capítulo está segregado em três seções: a primeira descreve a característica e o perfil dos respondentes; a segunda compreende os resultados da análise fatorial confirmatória realizada, para comprovar a existência dos três constructos que envolvem o comprometimento organizacional; e a terceira se destina aos testes de hipóteses realizados e a discussão dos resultados obtidos.

4.1 CARACTERÍSTICA E PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme esclarecido anteriormente, a pesquisa foi realizada via remota com estudantes de graduação e pós-graduação em contabilidade das universidades e faculdades brasileiras. Buscou-se caracterizar tais participantes quanto ao seu grau de instrução e vínculo acadêmico com as instituições de ensino superior, conforme a Tabela 9.

Tabela 9

Vínculo institucional dos respondentes

Curso		Frequência	%
	Graduação em ciências contábeis	53	26%
	Pós-graduação <i>stricto sensu</i> - Mestrado	93	46%
	Pós-graduação <i>stricto sensu</i> - Doutorado	22	11%
	Pós-graduação <i>lato sensu</i> – Especialização	16	8%
	Outro	8	4%
	Em branco	9	5%
	Total	201	100%
Vínculo institucional	UNIOESTE	39	19,4%
	UFMS	26	12,9%
	UEM	23	11,4%
	UFSC	11	5,5%
	UNOCHAPECÓ	10	5,0%
	UFRJ	9	4,5%
	UFPB	8	4,0%
	UFG	7	3,5%
	FIPECAFI	6	3,0%
	UFPR	6	3,0%

FURG	6	3,0%
UFBA	5	2,5%
UFPE	5	2,5%
UNOESC	5	2,5%
UFU	5	2,5%
Outras	20	10%
Em branco	9	4,5%
Nenhuma	1	0,5%
Total	201	100%

Os dados apresentados na Tabela 9 revelam que a maioria dos estudantes que participaram da pesquisa estão cursando mestrado (46%) ou graduação (26%). Além disso, a participação mais expressiva foi de alunos de graduação ou programas de pós-graduação da Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (19,4%), UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (12,9%) e UEM - Universidade Estadual de Maringá (11,4%).

Buscou-se conhecer o perfil dos respondentes quanto à idade e ao gênero. A Tabela 10 apresenta os principais achados.

Tabela 10

Idade e gênero dos respondentes

		Frequência	%
Idade	Mínimo	18	
	Máximo	62	
	Média	30,37	
	Mediana	29,00	
	Desvio Padrão	8,36	
	Outro	1	
	Em branco	9	
Gênero	Feminino	109	54,2%
	Masculino	82	40,8%
	Agênero ou não binário	1	0,5%
	Em branco	9	4,5%
	Total	201	100%

A partir do que se apresenta na Tabela 10, percebe-se que a maioria dos respondentes declara se identificar com o gênero feminino (54,2%). A idade dos participantes varia de 18 a 62 anos, de modo que a média é de 30 anos.

A última parte da caracterização buscou levantar se os participantes trabalham e, caso positivo, seu ramo de atuação; além de identificar o contato e experiência com a área contábil e/ou contábil gerencial. A Tabela 11 apresenta os achados referentes a esse aspecto.

Tabela 11

Atuação profissional e experiência dos respondentes

		Frequência	%
Atuou ou atua na contabilidade	Sim	123	61,2%
	Não	69	34,3%
	Em branco	9	4,5%
	Total	201	100%
Atuou ou atua na área de Contabilidade Gerencial	Sim	51	25,4%
	Não	141	70,1%
	Em branco	9	4,5%
	Total	201	100%
Atualmente você está trabalhando	Sim	149	74,1%
	Não	43	21,4%
	Em branco	9	4,5%
	Total	201	100%
Função de chefia	Sim	48	24%
	Não	100	50%
	Em branco	1	0,5%
	Total	149	74,5%
Ramo de atuação	Contabilidade, perícia, auditoria, tributária, administração e áreas afins	59	29,5%
	Ensino	24	12%
	Setor público	22	11%
	Bancos	4	2%
	Outros	40	20%
	Total	149	74,5%

A Tabela 11 revela que dos 201 participantes da pesquisa, 123 (61,2%) já atuaram ou atuam na área contábil e 51 (25,4%) já atuaram ou atuam na contabilidade gerencial. Ademais, 149 (74,1%) respondentes estão trabalhando atualmente, desses, 48 (24%) exercem função de chefia. O ramo de atuação predominante foi o relacionado à contabilidade, perícia, auditoria, contabilidade tributária, administração e outros correlatos, com 59 (29,5%) participantes atuando em alguma dessas áreas. Outros 24 (12%) declararam atuar no ensino e 22 (11%) no setor público. O setor bancário, agroindústria, pecuária, setor de alimentos, empresários em geral, comércio e construção civil também foram citados; entre outros, porém em menor

número. Foi questionado, em uma questão descritiva e aberta, ao participante que declarou estar trabalhando atualmente, há quanto tempo ele está no ramo de atuação declarado. As respostas variaram entre 1 mês (menor tempo declarado) a 28 anos (maior tempo declarado).

Percebe-se neste primeiro ponto que mais da metade dos respondentes, apesar de serem estudantes, já atuaram ou ainda atuam na área contábil. E um percentual ainda maior declara estar trabalhando no momento. Ou seja, percebe-se a experiência dos participantes da pesquisa no mercado de trabalho, o que pode favorecer de alguma forma o entendimento do cenário simulado e a visualização do caso descrito. Acredita-se que os critérios adotados para escolha dos participantes (alunos de graduação que já cursaram a disciplina de contabilidade gerencial e alunos de pós-graduação *lato e stricto sensu*) contribuiu para alcançar tal perfil.

Os respondentes se caracterizaram por ser, prioritariamente, alunos de mestrado e graduação, respectivamente vinculados, em sua maioria, à Unioeste, UFMS e UEM. A idade dos participantes variou de 18 a 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% afirmaram atuar ou já ter atuado na contabilidade gerencial, e 74,1% desses afirmaram estar trabalhando atualmente. Desses, 24% exercem função de chefia em seu serviço atual e 29,5% afirmaram 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 12.

Tabela 12

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
------------------	------	------	------	------	------	------

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). 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 DE MEYER *ET AL.* (1993)

Antes da realização dos testes de hipóteses, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória, para confirmar a composição do comprometimento organizacional descrito por Meyer *et al.* (1993), que abrange o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. A Análise Fatorial Confirmatória faz parte da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que utiliza um modelo de mensuração para especificar quais variáveis são indicadoras de cada constructo e se os itens de cada constructo medem com precisão seu respectivo conceito (Hair Jr. *et al.*, 2005). Entende-se aqui o constructo como um conceito latente que não pode ser observado diretamente (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Os pesquisadores Nascimento e Macedo (2016) observam que a avaliação do modelo de mensuração envolve a confiabilidade do indicador, a confiabilidade composta, a validade convergente e a validade discriminante quando se trata de um modelo reflexivo, ou seja, quando o constructo reflete as variáveis observáveis, como é o caso da presente pesquisa. A confiabilidade do indicador revela o quanto as cargas externas dos indicadores associados têm em comum com o fenômeno do constructo latente, de modo que, quanto mais altas as cargas dos indicadores de um mesmo constructo, mais os indicadores associados terão em comum com o constructo latente (Nascimento & Macedo, 2016). A Tabela 13 apresenta as cargas externas obtidas em cada variável/questão de pesquisa na formação dos três constructos do comprometimento organizacional.

Tabela 13

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

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 13, 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 14.

Tabela 14

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

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 15 evidencia a confiabilidade do instrumento, medida pelo Alfa de Cronbach, a Fiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE), esta última permite identificar a validade convergente. Cabe ressaltar que tais parâmetros foram considerados após a exclusão da variável Q7.

Tabela 15

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

A confiabilidade representada pelo Alfa de Cronbach refere-se ao “[...] grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório” (Rodrigues & Paulo, 2014, p. 64). O Alfa de Cronbach pode assumir um valor entre 0 e 1; e quanto mais próximo de 1, maior será a fidedignidade das dimensões do constructo (Rodrigues & Paulo, 2014). Para Hair Jr. *et al.*, (2005), o valor geralmente aceito do Alfa de Cronbach é de 0,7, porém pode diminuir para 0,6 em pesquisas exploratórias. Conforme evidenciado na Tabela 15, 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.

A Fiabilidade Composta é utilizada para identificar se a amostra está livre de vieses ou se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis (Nascimento & Macedo, 2016). Os valores de confiabilidade composta entre 0,7 e 0,9 são considerados satisfatórios (Hair Jr. *et al.*, 2005). Dessa forma, os valores evidenciados da fiabilidade composta na Tabela 4 estão dentro do que a literatura considera satisfatório.

A Variância Média Extraída representa o quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com seus respectivos constructos (Ringle *et al.*, 2014). 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). A partir dos resultados demonstrados na Tabela 15, verifica-se a adequação da variância média extraída para a pesquisa.

A Tabela 16 demonstra a Validez Discriminante, que revela o quanto as variáveis latentes são independentes das demais variáveis do modelo (Hair Jr. *et al.*, 2005). A validade discriminante é avaliada por meio da confrontação das raízes quadradas dos valores da AVE de cada constructo, com as correlações de Pearson entre os constructos, pelo critério de Fornell e Larcker (Nascimento & Macedo, 2016).

Tabela 16

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

Os dados evidenciados na Tabela 16 permitem inferir que as variáveis da pesquisa não estão correlacionadas entre si e, assim, não afetam a capacidade de explicação do modelo proposto. Feitas as análises iniciais dos constructos, da confiabilidade e da validade do instrumento, buscou-se levantar os pesos fatoriais de cada constructo e respondente, para, assim, dar seguimento aos testes das hipóteses levantadas anteriormente no estudo. Os pesos fatoriais obtidos por cada respondente em cada um dos constructos são apresentados no Apêndice II, que demonstra o cenário apresentado ao participante e se tal cenário continha presença ou

ausência dos SCG pesquisados (controles culturais, controles de planejamento, cibernético e de recompensa e compensação e controles administrativos).

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 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COMO REFORÇADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A realização da Análise Fatorial Confirmatória, que permitiu confirmar a existência dos três constructos do Comprometimento Organizacional, que são: o comprometimento afetivo, instrumental e normativo; também possibilitou encontrar os *scores* fatoriais de cada respondente para cada grupo, tornou possível efetuar os testes de diferença de média. Esses, conforme poderemos ver na sequência, permitiram verificar se os cenários distintos, que contemplaram a presença e/ou ausência dos controles gerenciais, podem ser reforçadores ou não da disposição em manter o comprometimento organizacional.

Para executar essa análise, considerou-se os SCG dentro do modelo de pacotes proposto por Malmi e Brown (2008), de modo a englobar os cinco pacotes de sistemas propostos pelos autores: controles culturais, planejamento, cibernético, de recompensa e compensação e administrativos. Eles citam os controles culturais como acima da estrutura da organização, ao tempo que colocam os controles de planejamento, cibernético, de recompensa e compensação em uma mesma linha, por sua relação de precedência temporal um com o outro; por fim, elencam os controles administrativos, que formam a estrutura para que os controles do meio sejam exercidos. Essa tríade foi mantida na pesquisa, assim os cenários experimentais foram descritos como presentes/ausentes dentro desses três grupos.

Antes da realização dos testes de diferença de média, buscou-se verificar se os dados atendiam ao pressuposto de normalidade. Para isso realizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov (KS), escolhido em detrimento aos demais em virtude de ser um teste apropriado para amostras com mais de 50 observações, conforme explica Maroco (2014). O resultado do teste de normalidade é apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Testes de Normalidade

	Estatística	df	Significância
Comprometimento Afetivo	0,108	201	0,000
Comprometimento Instrumental	0,080	201	0,003
Comprometimento Normativo	0,056	201	0,200*

Nota. * Este é um limite inferior do verdadeiro significado.

De modo geral, considera-se que se o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentar uma significância maior que 0,05, há uma distribuição normal (Rodrigues & Paulo, 2014). Apesar dos constructos do comprometimento afetivo e instrumental não atenderem a essa regra (conforme evidenciado na Tabela 17), de acordo com Hair Jr *et al.* (2005), a normalidade está relacionada com a assimetria e, para os autores, valores dentro do intervalo de -1 a +1 são considerados simétricos. Para Rodrigues e Paulo (2014), a assimetria indica a tendência de concentração dos dados em relação ao ponto central. Neste caso, a assimetria dos constructos foi respectivamente: -0,467 para o comprometimento afetivo; -0,035 para o comprometimento instrumental; e, +0,329 para comprometimento normativo; ou seja, todos dentro do parâmetro de simetria proposto por Hair Jr. *et al.* (2005). Assim, deu-se continuidade na análise dos resultados.

4.3.1 Controles culturais como reforçador do comprometimento organizacional

Verificado o pressuposto de normalidade, realizou-se o teste de diferença de média, a fim de responder às hipóteses de pesquisa levantadas. O primeiro teste considerou a capacidade dos controles culturais de atuarem como reforçadores na manutenção dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo, que juntos formam o comprometimento organizacional. Inicialmente verificou-se a estatística descritiva do grupo, a qual é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18

Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles culturais

Comprometimento	Controles Culturais	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Afetivo	1	103	0,23804	0,994851	0,098026
	2	98	-0,25022	0,952979	0,096265
Instrumental	1	103	0,09211	1,004877	0,099013
	2	98	-0,09643	0,996202	0,100632
Normativo	1	103	0,19794	1,068788	0,105311
	2	98	-0,20802	0,886277	0,089528

Nota. * 1 = presença de controles culturais. 2 = ausência de controles culturais.

A partir dos resultados evidenciados na Tabela 18, percebeu-se que a média da disposição em manter os três tipos de comprometimento foi maior diante da presença dos controles culturais do que em um cenário com a ausência de tais controles. Para comprovar isso estatisticamente, foi realizado o teste de diferença de média, cujo resultado é evidenciado na Tabela 19.

Tabela 19

Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles culturais

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
		Significância	Significância (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão
Comprometimento Afetivo	Variâncias iguais assumidas	0,783	0,000	0,488263	0,137538
	Variâncias iguais não assumidas		0,000	0,488263	0,137390
Comprometimento Instrumental	Variâncias iguais assumidas	0,912	0,183	0,188535	0,141206
	Variâncias iguais não assumidas		0,183	0,188535	0,141175
Comprometimento Normativo	Variâncias iguais assumidas	0,029	0,004	0,405962	0,138864
	Variâncias iguais não assumidas		0,004	0,405962	0,138223

O teste de Levene permitiu verificar a homocedasticidade dos dados. Para Rodrigues e Paulo (2014), a homocedasticidade é a igualdade de variâncias entre as variáveis, e o teste de Levene é o mais comum para tal avaliação. O resultado do teste vai direcionar se o teste t considerou as variâncias iguais assumidas ou não assumidas. No caso da presente pesquisa, conforme evidenciado na Tabela 19, verificou-se que o resultado do teste t foi o mesmo para os dois casos.

A partir dos resultados do teste t, inferiu-se que o comprometimento afetivo e normativo apresentou diferença estatística quando considerados os contextos de presença e ausência de controles culturais, pois apresentaram valores de significância menores que 0,05. O comprometimento instrumental, por outro lado, não apresentou diferença estatística quando considerado a presença e a ausência de controles culturais, já que apresentou significância maior que 0,05.

Diante dos resultados obtidos, em que a média da disposição em manter o comprometimento é maior nos cenários em que há a presença dos controles culturais, além de haver significância no teste de diferença de média em pelo menos duas dimensões do comprometimento, não se rejeitou a hipótese H1. Tal hipótese previa que os controles culturais reforçavam a disposição em manter o comprometimento organizacional, de modo que ela aumentava quando o gerente se identificava com os valores da organização. Percebeu-se, assim, que os controles culturais podem fornecer consequências reforçadoras para o comportamento comprometido. Como os controles culturais estão relacionados aos valores, crenças e normas compartilhados (Malmi & Brown, 2008), acredita-se que a não relação com o comprometimento instrumental deve-se justamente ao fato de o comprometimento não contemplar tal esfera, já que ela se relaciona à percepção do colaborador quanto aos custos associados à saída da organização. Por outro lado, o comprometimento afetivo e normativo está mais relacionado aos valores e crenças, haja vista que o primeiro envolve a identificação com a organização e um apego emocional e o segundo está relacionado a um senso de obrigação em permanecer naquela empresa, em virtude de um senso de lealdade para com ela. Ou seja, há uma relação de pertencimento.

O achado está em consonância com os estudos anteriores, a exemplo de Subramaniam e Mia (2003), os quais demonstraram que quando os valores relacionados ao trabalho dos gerentes para inovação eram elevados, havia um alto comprometimento organizacional, o que não acontecia quando esses valores eram baixos. Yiing e Ahmad (2009) efetuaram um estudo

distinto, porém demonstraram que o comportamento de liderança estava significativamente relacionado ao comprometimento e à cultura organizacional, e, assim, também verificaram a relação entre o comprometimento e cultura organizacional.

É possível inferir, a partir disso, que os controles culturais, na visão de Skinner, é reforçador para que o indivíduo mantenha o comportamento de comprometimento organizacional, visto que o comprometimento, ao desempenhar um papel benéfico à organização também pode, por meio dos controles culturais, fazer com que o indivíduo se identifique, por meio dos valores, (como é o caso deste estudo) com a organização.

4.3.2 Controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa como reforçador do comprometimento organizacional

Na sequência, buscou-se verificar se a tendência em manter o comprometimento organizacional é distinta diante da presença e a ausência de controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa. O resultado da estatística descritiva do grupo é apresentado na Tabela 20, e do teste de diferença de média na Tabela 21.

Tabela 20

Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa

Comprometimento	Controles de Planej., ciber., comp. e recomp.	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Afetivo	1	105	0,46182	0,806563	0,078712
	2	96	- 0,50516	0,954043	0,097372
Instrumental	1	105	0,19170	0,986631	0,096285
	2	96	- 0,20929	0,982720	0,100298
Normativo	1	105	0,30430	0,993780	0,096983
	2	96	- 0,33280	0,905646	0,092432

Nota. * 1 = presença de controles de planej., ciber., comp. e recomp. 2 = ausência de controles de planej., ciber., comp. e recomp.

A partir dos resultados evidenciados na Tabela 20, percebe-se que a média da disposição em manter o comprometimento afetivo, instrumental e normativo foi maior nos

cenários com presença dos controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensas do que nos cenários com ausência desses controles.

Tabela 21

Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
		Significância	Significância (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão
Comprometimento Afetivo	Variâncias iguais assumidas	0,013	0,000	0,966975	0,124273
	Variâncias iguais não assumidas		0,000	0,966975	0,125207
Comprometimento Instrumental	Variâncias iguais assumidas	0,967	0,004	0,400996	0,139060
	Variâncias iguais não assumidas		0,004	0,400996	0,139035
Comprometimento Normativo	Variâncias iguais assumidas	0,245	0,000	0,637097	0,134535
	Variâncias iguais não assumidas		0,000	0,637097	0,133975

Do mesmo modo, como no teste anterior, apesar do teste de Levene verificar se as variâncias assumidas são iguais ou distintas, o resultado do teste t mostrou o mesmo em ambas as situações. O teste apresentou significância para os três tipos de comprometimento, o que demonstra que há diferença na tendência em manter tal comportamento mediante a presença e a ausência dos controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa. Portanto, ao considerar que o comprometimento organizacional nas três dimensões apresenta diferença estatística significativa e é maior na presença dos controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa, a segunda hipótese da pesquisa (H2) não pode ser refutada. Ou seja, integrar o gerente no planejamento, ter um mecanismo de *feedback* e possuir um sistema de recompensas, reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Os achados estão dentro do que verificaram Sandalgaard *et al.* (2011), que apesar de incluírem em seus estudos outras variáveis psicológicas, evidenciaram o efeito do aumento da participação orçamentária (uma forma de inserção dos colaboradores no planejamento) no

comprometimento. Quanto ao controle cibernético, relacionado às medidas de desempenho e *feedbacks*, Adler *et al.* (2012) observaram, assim como os resultados desta pesquisa apresentam, que a implementação de um sistema de medição de desempenho pode contribuir para o aumento do compromisso de gerenciamento.

Ademais, verificou-se que as formas de compensações e recompensas podem afetar o comportamento dos indivíduos. Beuren *et al.* (2016) também comprovaram uma relação entre os múltiplos indicadores de desempenho e o comprometimento organizacional. Já Bustamam *et al.* (2014), que apesar de não investigarem o comprometimento organizacional em si, estudaram a relação entre recompensas e outro tipo de comportamento humano, e comprovaram que as recompensas estão positiva e significativamente associadas a tal comportamento.

Assim, conforme a literatura anterior demonstrou, e em consonância com os resultados obtidos, evidencia-se que incluir o gerente nas atividades de planejamento, dar um *feedback* de sua atuação e recompensar o trabalho quando este for bem executado, são consequências reforçadoras do comprometimento. Ou seja, a presença desses tipos de controles, de modo conjunto, reforça a manutenção do comprometimento dos colaboradores, a partir das consequências que geram para eles. Mesmo que o planejamento, por se tratar de um controle *ex ante*, não seja considerado uma consequência do comprometimento organizacional, é importante observar se ele pode atuar favoravelmente para isso. A inserção dos gerentes nas atividades de planejamento e os *feedbacks* posteriores acerca do cumprimento do que foi planejado, bem como a recompensa e compensação dos serviços bem executados, atuam, em conjunto, como reforçadores de tal comportamento.

4.3.3 Controles administrativos como reforçadores do comprometimento organizacional

Na sequência, foi analisado se a tendência em manter o comprometimento organizacional é diferente e maior quando há presença e ausência de controles administrativos, de modo que esses possam ser reforçadores do comportamento estudado. O resultado da estatística descritiva do grupo é apresentado na Tabela 22, e do teste de diferença de média na Tabela 23.

Tabela 22

Estatística descritiva do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles administrativos

Comprometimento	Controles Administrativos	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Afetivo	1	102	0,19881	0,913571	0,090457
	2	99	-0,20488	1,052373	0,105767
Instrumental	1	102	0,17267	0,952373	0,094299
	2	99	-0,17753	1,026572	0,103174
Normativo	1	102	0,20555	0,966389	0,095687
	2	99	-0,21176	0,999544	0,100458

Nota. * 1 = presença de controles administrativos. 2 = ausência de controles administrativos.

Pelo resultado demonstrado na Tabela 22, percebe-se que a média da disposição em manter os três tipos de comprometimento é maior quando há presença dos controles administrativos, em comparação com as situações em que há ausência desses controles.

Tabela 23

Teste t do comprometimento organizacional na presença e ausência de controles administrativos

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
		Significância	Significância (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão
Comprometimento Afetivo	Variâncias iguais assumidas	0,051	0,004	0,403693	0,138880
	Variâncias iguais não assumidas		0,004	0,403693	0,139173
Comprometimento Instrumental	Variâncias iguais assumidas	0,218	0,013	0,350192	0,139619
	Variâncias iguais não assumidas		0,013	0,350192	0,139776
Comprometimento Normativo	Variâncias iguais assumidas	0,945	0,003	0,417307	0,138666
	Variâncias iguais não assumidas		0,003	0,417307	0,138736

Como nos testes anteriores, o teste t não mostrou distinção para variâncias iguais assumidas e não assumidas, e foi significativa para os três tipos de comprometimento. Assim,

como a média da disposição em manter o comprometimento organizacional é maior nas situações em que há presença dos controles administrativos, e apresenta uma diferença significativa, então não se rejeita a hipótese H3. Dessa forma, percebe-se que ter políticas e procedimentos claramente definidos por meio de treinamentos, reforçam e aumentam a disposição em manter o comprometimento organizacional.

Os resultados estão de acordo com os achados de Ling *et al.* (2014), pois verificaram que o treinamento está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional e, também, com o estudo de Bouten e Hoozée (2016), que analisaram a capacidade dos controles administrativos em modificar o comportamento dos colaboradores.

Assume-se, assim, que os controles administrativos podem gerar consequências que são reforçadoras do comprometimento organizacional em suas três esferas. Isso porque a inclusão nos treinamentos e a clareza quanto às políticas e procedimentos de uma organização, como no cenário simulado, faz diferença na atuação do profissional e reforça o comportamento comprometido.

4.4 O CONJUNTO DE CONTROLES GERENCIAIS COMO REFORÇADOR 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, por não mais compreender apenas dois grupos, mas todos os grupos/cenários simulados. Porém, antes da realização deste teste, realizou-se o teste de Levene que buscou levantar se há homogeneidade das variâncias. A Tabela 24 apresenta o resultado do teste de Levene.

Tabela 24

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

Os dados da Tabela 24 demonstram que apenas o comprometimento afetivo não apresentou homogeneidade de variâncias, pois apresentou significância menor que 0,05. Mesmo assim, deu-se seguimento ao teste Anova, visto que apenas um dos tipos de comprometimento não se enquadraram no pressuposto. Para isso foi comparado todos os cenários entre si, mas foi analisada 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 25 apresenta o resultado com o teste Anova.

Tabela 25

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			

A partir da tabela 25 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 que o cenário 8 simulou a ausência dessas formas de controle. A partir da Tabela 26 é possível verificar o resultado do teste *post hoc* de Tukey para os cenários 1 e 8. O resultado do teste *post hoc* de Tukey, para todos os cenários, está na íntegra no Apêndice B.

Tabela 26

Teste *Post Hoc* de Tukey

Variável dependente	(I) Cenário	(J) Cenário	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância	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

Dado o que se apresenta na Tabela 26, 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, visto que 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, sendo que a maior média revelada de cada um dos tipos de comprometimento foi quando os controles estão presentes. Dessa forma, não se refuta a hipótese H4, a qual previa que o conjunto de controles gerenciais (culturais, de planejamento, *feedback*, recompensas e compensação e administrativos) reforçavam e aumentavam 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 SCG no comportamento dos colaboradores como um todo. Os resultados também estão em consonância com o estudo de Kleine e Weiberger (2014), que evidenciaram 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 à 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 afetivo 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, que se limitou a estudar o comprometimento organizacional como um todo.

4.5 IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES NA DISPOSIÇÃO EM MANTER O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como análise complementar, buscou-se levantar em cada cenário se a idade, o gênero do respondente, a atuação profissional na área de contabilidade e/ou na contabilidade gerencial, e/ou o exercício atual da função de chefia em seu serviço são fatores que impactaram nas respostas quanto à disposição em manter cada um dos tipos de comprometimento organizacional. Reitera-se que, apesar do teste responder à hipótese H5, a análise é complementar e não fez parte do tratamento experimental, e assim não houve a necessidade de formar novo grupo experimental e um consequente aumento na amostragem.

Assim, realizou-se novamente os testes de diferença de média Anova e teste t, quando se verificou apenas duas variáveis para as questões de sim ou não. Os achados revelaram que nenhum desses fatores foi significativo para impactar na disposição em manter o comprometimento afetivo, instrumental e normativo em cada cenário/grupo pesquisado e a hipótese nula (H_0) de que há igualdade de média é aceita. Dessa forma, não é possível refutar a hipótese H5 que previa que as características dos respondentes (idade, gênero, atuação profissional, exercício de função de chefia) não afetam a disposição em manter o comprometimento organizacional. Isso pode reforçar a ideia de que apenas a situação simulada foi relevante para a decisão do respondente e demonstra ainda mais a fidedignidade do instrumento.

Os dados da pesquisa revelaram os seguintes dados: a maior parte dos respondentes eram alunos de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado); 54,2% se identificaram com o gênero feminino; os participantes tinham entre 18 e 62 anos de idade, com uma média

de 30 anos entre eles; a maioria trabalhava e declarava já ter atuado ou atuar na contabilidade, porém, destes, apenas 25% declararam atuar ou já ter atuado na contabilidade gerencial e 24% exerciam, até naquele momento, função de chefia. Tais informações foram relevantes para traçar o perfil dos participantes, mas não tiveram impacto sobre a disposição em manter o comprometimento organizacional no experimento realizado.

4.6 DISCUSSÃO E REFLEXOS NA GESTÃO

Em síntese, com a pesquisa experimental desenvolvida se evidenciou que, a partir do olhar do Behaviorismo Radical, que 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 isoladamente e, também, quando analisados em conjunto. Os achados permitiram a não rejeição das hipóteses de pesquisa levantadas.

A Figura 5 apresenta o desenho da pesquisa após a não refutação das hipóteses levantadas. Para isso é considerado 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 ($R \rightarrow C$).

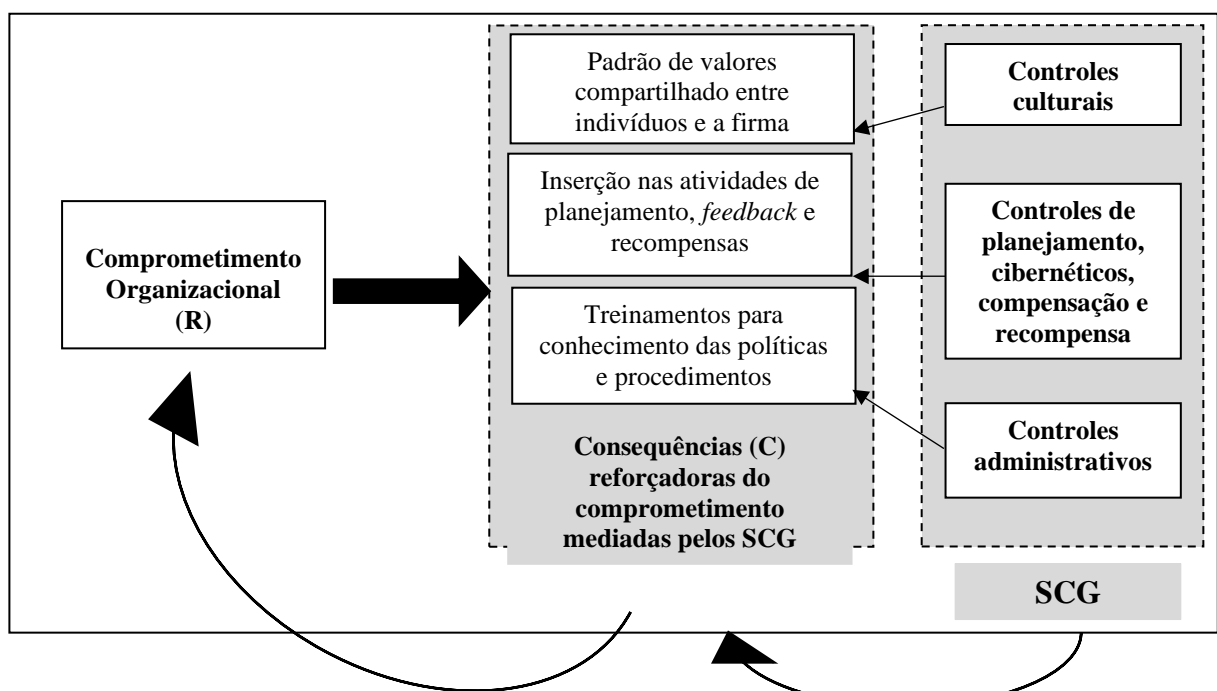


Figura 5. Desenho da pesquisa.

No caso estudado o comportamento (R) é o comprometimento organizacional e as consequências (C) foram moduladas pelos SCG, conforme demonstra a Figura 5.

Assim como Subramaniam e Mia (2003) e Yiing e Ahmad (2009), verificou-se a relação entre o comprometimento e a cultura organizacional. Uma identificação do indivíduo com os valores da organização, que foi a dimensão dos controles culturais utilizada no estudo, levou ao aumento da disposição em manter o comprometimento organizacional. As consequências do comportamento comprometido foram reforçadoras, de modo a evidenciar os benefícios dessa identificação, o que corrobora com o comportamento em questão e aumenta, assim, a disposição do indivíduo em mantê-lo. Isso é benéfico para a pessoa que se identifica com a organização e, também, para a empresa, pois um funcionário com esse senso de identificação tende a não deixar a instituição e a dar “algo a mais” no exercício de sua função (Meyer & Allen, 2004; Menezes, 2009).

Do mesmo modo, a exemplo de Sandalgaard *et al.* (2011), Adler *et al.* (2012), Beuren *et al.* (2016) e Bustamam *et al.* (2014), o estudo comprovou uma relação dos controles de planejamento, cibernéticos, compensação e recompensa com o comportamento dos indivíduos em uma organização. O planejamento é uma atividade inerente à prática gerencial e, por meio dos estudos anteriores, bem como da pesquisa realizada, percebeu-se que é benéfico incluir os membros da organização neste processo. Assim como é benéfico, durante a execução das atividades planejadas, ter um mecanismo de *feedback* e de recompensar o trabalho quando ele é bem executado. Essas são consequências reforçadoras de um comportamento já comprometido, o que leva uma pessoa a manter tal comportamento e assim beneficiar a organização com seu empenho e proatividade, que são inerentes ao comprometimento organizacional, conforme preconiza Menezes (2009).

A pesquisa também evidenciou uma relação entre os controles administrativos e o comprometimento organizacional, e os achados estão em consonância com os resultados obtidos nos estudos de Ling *et al.* (2014) e Bouten e Hoozée (2016). De modo a limitar o estudo, direcionou-se o controle administrativo apenas no tocante aos treinamentos. Quando um funcionário ou gerente se mostrava comprometido e tendia a manter seu comprometimento com a organização, em virtude dos treinamentos que havia recebido, percebeu-se que o treinamento gerava para ele consequências que reforçavam seu comportamento. Isso é benéfico para a

organização por poder direcionar as pessoas a seguir as políticas e procedimentos daquela instituição.

Quando um funcionário ou gerente tinha claro para si as políticas e procedimentos de uma instituição (por meio dos treinamentos que recebia, ou seja, por meio dos controles administrativos), bem como se identificava com essas políticas e com os valores da organização (por meio dos controles culturais), ele tendia a permanecer na empresa. Para as empresas isso é benéfico por facilitar a retenção de bons funcionários e diminuir os custos inerentes à rotação de pessoal.

A partir dos testes realizados percebeu-se, ainda, que o conjunto de todos os controles que formam os SCG 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) evidenciou 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 distinta 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 SCG impactam o comportamento de forma distinta nas diferentes hierarquias de uma empresa. Assim, entende-se que ao utilizarem todo o pacote de SCG na busca por manter o comprometimento organizacional de seus colaboradores, uma organização tem mais chance de atingir tal objetivo ao reforçar o comportamento comprometido de formas distintas.

5 CONCLUSÃO

O comprometimento organizacional dos membros de uma organização pode garantir o sucesso ou fracasso desta. Diante da capacidade dos sistemas de controle gerencial (SCG) de influenciar o comportamento dos indivíduos, a fim de atingir os objetivos organizacionais, percebeu-se que eles podem, de alguma maneira, se relacionar com a manutenção ou não do comportamento comprometido. Assim, a partir da literatura existente sobre o assunto foi identificada uma lacuna que englobava mais de uma forma de controle e abarcava as três dimensões de comprometimento organizacional. O presente estudo buscou preencher tal lacuna por meio de uma pesquisa experimental com o suporte de uma teoria advinda da psicologia. O behaviorismo radical de Skinner, ao trabalhar com o conceito de comportamento operante, pôde explicar como os SCG podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional e moldarem as consequências que este último gera.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar se os SCG podem atuar como um reforçador do comprometimento organizacional à luz do behaviorismo radical de Skinner. Para 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, a partir de um instrumento elaborado e encaminhado via e-mail para tais estudantes. Esse instrumento compreendia um dos oito cenários simulados, além de um questionário elaborado em escala Likert de cinco pontos sobre o comprometimento organizacional do respondente diante de tal cenário.

O modelo de SCG utilizado na pesquisa foi o proposto por Malmi e Brown (2008), que segrega o SCG em pacote de sistemas de controle. No estudo esse pacote de sistemas foi reordenado para formação das variáveis independentes, de modo que a primeira variável foi o controle cultural, a segunda abarcou três tipos de controle: planejamento, cibernético e compensação e recompensas, e a terceira foi o controle administrativo.

O primeiro objetivo específico foi examinar a composição do comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo – proposto por Meyer *et al.* (1993). Para avaliar os constructos, utilizou-se uma análise fatorial confirmatória, que permitiu confirmar o modelo dos autores e, também, gerar os *scores* fatoriais de cada respondente para dar sequência aos testes de hipóteses.

O segundo objetivo específico foi analisar os SCG: controles culturais, planejamento, cibernético, de recompensa e compensação e administrativos, como reforçadores do comprometimento organizacional. Tal objetivo, aliado aos achados da literatura anterior, levaram ao surgimento das hipóteses H1, H2 e H3. No tocante aos controles culturais, trabalhou-se apenas com a dimensão dos valores. O primeiro parágrafo do caso simulado no experimento descrevia situações que contemplavam ou a presença ou a ausência dos controles culturais na forma de valores. O teste de hipóteses, mais especificamente o teste *t-student*, confirmou a diferença de média para os cenários, com presença e ausência deste controle. Isso permitiu responder e não refutar a primeira hipótese da pesquisa (H1), de que os controles culturais reforçariam a disposição em manter o comprometimento organizacional, de modo que ela aumentaria quando o gerente se identificasse com os valores da organização.

A não rejeição de H1 está em consonância com os achados de Subramaniam e Mia (2003) e Yiing e Ahmad (2009), que estudaram a relação entre os valores, cultura organizacional e o comprometimento organizacional. Dentro da visão skineriana tem-se que os controles culturais, especificamente no aspecto referente aos valores, agem de modo a gerar consequências reforçadoras do comprometimento afetivo e normativo. O caráter afetivo é vislumbrado nos valores, pois gerou um senso de identificação dos colaboradores com a organização e, ao mesmo tempo, também causou um senso de obrigação para com esta. Porém não abarcou a questão instrumental, que envolvia os custos da saída. Nesse sentido, quanto mais identificado com a organização e quanto maior o senso de obrigação gerado a partir dos valores, maior a tendência à manutenção do comportamento comprometido, que continuará a produzir consequências de identificação e senso de obrigação reforçadoras e assim cria-se um ciclo vicioso.

A hipótese H2 previa que integrar o gerente no planejamento, ter um mecanismo de *feedback* e possuir um sistema de recompensas reforçaria e aumentaria a disposição em manter o comprometimento organizacional. Da mesma forma que se procedeu para responder a hipótese anterior, foi destinado um parágrafo no cenário simulado com a presença ou a ausência de tais controles. O resultado do teste *t-student* permitiu não refutar H2, de modo que os controles supracitados funcionavam como reforçadores para a manutenção do comprometimento organizacional.

A literatura já havia comprovado a relação entre o planejamento participativo (Sandalgaard *et al.*, 2011), controles cibernéticos (Adler *et al.*, 2012) e controles de compensações e recompensas (Beuren *et al.*, 2016) com o comprometimento organizacional e

com outros tipos de comportamento (Bustamam *et al.*, 2014). A não refutação da hipótese no presente estudo demonstra que tais formas de controles também geram consequências reforçadoras ao comprometimento tanto afetivo, como instrumental e normativo e, dessa forma, o behaviorismo radical pode explicar a manutenção desse comportamento mediante os controles gerenciais.

Os controles administrativos contemplam a estrutura de governança, a estrutura organizacional e as políticas e procedimentos; porém, para limitar a pesquisa e torná-la exequível, limitou-se este controle apenas às políticas e procedimentos. A terceira hipótese levantada era a de que ter políticas e procedimentos da organização claramente definidos por meio de treinamentos reforçavam e aumentavam a disposição em manter o comprometimento organizacional. A realização do teste *t-student* permitiu não rejeitar a hipótese, de modo que houve diferença significativa no comprometimento organizacional entre os cenários que continham presença deste controle para aqueles em que o controle era ausente, o que demonstra a capacidade dos controles administrativos em gerar consequências que são reforçadores de um comportamento comprometido.

Bouten e Hoozée (2016) já haviam evidenciado a capacidade dos controles administrativos em modificar o comportamento dos colaboradores e, Ling *et al.* (2014) comprovaram que, especificamente, os treinamentos estão positivamente relacionados ao comprometimento organizacional. Esta pesquisa, para além da contribuição dos autores, colocou os controles administrativos dentro da questão das políticas e procedimentos, claramente definidos por meio de treinamentos. Isso foi feito como uma forma de gerir as consequências do comprometimento, de modo a reforçá-lo, a fim de que tal comportamento se mantivesse.

O objetivo específico de analisar o conjunto dos SCG (controles culturais, de planejamento, cibernéticos, de recompensas e compensação e administrativos) como reforçador do comprometimento organizacional levou, aliado aos estudos já realizados, a levantar a última hipótese da pesquisa. Dessa forma H4 previa que o conjunto de controles gerenciais (controles culturais, de planejamento, cibernéticos, de recompensas e compensação e administrativos) reforçariam e aumentariam a disposição em manter o comprometimento organizacional. Para 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 e levou à não rejeição da hipótese H4.

O estudo de Bouten e Hoozée (2016) comprovou como um conjunto de controles gerenciais pode influenciar o comportamento dos colaboradores como um todo. Além deste, Kleine e Weiberger (2014) e Su *et al.* (2015) observaram os efeitos dos SCG no comprometimento organizacional, especificamente. Assim, em consonância com os achados da literatura e sob a ótica de Skinner, evidenciou-se que os SCG 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.

Por fim, o último objetivo específico foi para analisar as características dos respondentes (idade, gênero, atuação profissional e exercício de função de chefia) e a influência delas na disposição em manter o comprometimento organizacional. Utilizou-se novamente os testes de diferença de média *t-student* e Anova. Os testes, porém, não apresentaram significância, o que permitiu não refutar a hipótese H5, que previa que as características dos respondentes (idade, gênero, atuação profissional, exercício de função de chefia) não afetam a disposição em manter o comprometimento organizacional. Isso revelou que as características pessoais não interferiram nas respostas dos participantes da pesquisa e reforçou a fidedignidade do instrumento utilizado, de modo que o único parâmetro utilizado nas respostas foi o cenário simulado.

As limitações do estudo se relacionaram à extensão limitada dos tipos de controle de modo a possibilitar 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 ser reduzidos aos valores; o controle de planejamento foi abordado de modo geral; e os controles cibernéticos e 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.

Apesar das limitações, o estudo foi relevante ao buscar 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 empresas e melhoria dos aspectos relacionados ao absenteísmo, rotatividade e motivação.

O estudo impacta na linha de pesquisa da contabilidade gerencial e controle em organizações por ampliar o campo de pesquisa sobre SCG, com um olhar a partir de uma teoria advinda da psicologia para entender os efeitos dos SCG sobre determinado comportamento, o que foi possibilitado por meio do método experimental, ainda incipiente nas pesquisas da área no contexto brasileiro.

Os estudos anteriores que relacionaram os SCG com o comprometimento organizacional trabalharam com a metodologia de uma *survey*, diferentemente desta dissertação que utilizou o método experimental. Tal distinção possibilitou simulações com cenários distintos e possibilitou ao pesquisador observar a variação do comportamento dos participantes de acordo com simulações controladas nos cenários experimentais. Ou seja, cada variável pôde ser isolada e cuidadosamente controlada nos cenários simulados aos quais os participantes foram submetidos, algo inerente ao método e, portanto, não observado em estudos anteriores.

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 à qual estão vinculados.

Um funcionário comprometido tem o potencial de trazer mais resultados positivos para uma empresa do que um funcionário sem esse senso de comprometimento. É claro para um gestor o benefício de trabalhar com funcionários comprometidos, além das vantagens que isso traz em termos monetários. E os SCG podem auxiliar no processo e, inclusive, facilitar o comprometimento de um indivíduo na organização. 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 mantenha esse padrão comportamental.

Nessa concepção, levanta-se uma importante contribuição social, visto que, quando uma organização atinge os fins a que se destina, com 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 teórica para o behaviorismo radical de Skinner e para a literatura da contabilidade gerencial. Quanto à teoria de Skinner, acredita-se que a teoria pode encontrar um nicho dentro dos estudos da contabilidade gerencial, pois esta última se relaciona com o comportamento humano e em como este pode ser influenciado para se atingir os objetivos organizacionais. Em relação às pesquisas 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.

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. 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 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

- Adler, R., Stringer, C., Shantapriyan, P., Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance measurement in Indonesia: the case of local government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262-291.
- Albelda, E. (2011). The role of management accounting practices as facilitators of the environmental management. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 76-100.
- 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- 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.
- Ansari, S. L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, organizations and society*, 2(2), 101-112.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S. & Young, S. M. (2000). *Contabilidade gerencial*. São Paulo, Atlas.
- Baum, W. M. (2011). What is radical behaviorism? A review of Jay Moore's Conceptual Foundations of Radical Behaviorism. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 95(1), 119-126.
- Berkovich, I. (2018). Effects of principal-teacher gender similarity on teacher's trust and organizational commitment. *Sex Roles*, 78(7-8), 561-572.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & de Almeida, L. B. D. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237.
- Bezerra, F. A. (2014). Introdução à Análise Multivariada. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. D. Filho (Coord.). *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas.

- 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.
- Brown, D. A. (2005). Management control systems as a coupled package: an analytical framework and empirically grounded implications (Doctoral Thesis). University of Technology – Sydney.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Carenys, J. (2010). Management control systems: a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*, 7(7), 37-54.
- 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. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 163-205.
- 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.
- Chong, V. & Leung, S. (2018), The effect of feedback, assigned goal levels and compensation schemes on task performance, *Asian Review of Accounting*, 26(3), 314-335.
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2011). The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(2), 147-166.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12a ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, F. J. A., de Aquino Cabral, A. C., Pessoa, M. N. M., & Santos, S. M. D. (2012). Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(3).
- Daina, L. G., Sabău, M., Daina, C. M., Neamțu, C., Tit, D. M., Buhaș, C. L., & Bungau, S. (2019). Improving performance of a pharmacy in a Romanian hospital through implementation of an internal management control system. *Science of the Total Environment*, 675, 51-61.

- Dal Vesco, D. G., Espejo, M. M. D. S. B., Hoss, O., & Cruz, A. P. C. D. (2010). Concessionárias de serviços públicos de rodovias paranaenses: associação entre as fontes de financiamento e o porte das empresas. *Revista CAP*, 4(4), 107-112.
- 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.
- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.
- Eckert, A. (2015). Padrões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a organização: um estudo ambientado em escritórios contábeis. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 6(1), 44-61.
- Evans III, J. H., Lewis, B. L., & Patton, J. M. (1986). An economic modeling approach to contingency theory and management control. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 483-498.
- Feitosa, M. J. da S., & Firmo, L. A. (2013). Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores. *Gestão e Sociedade*, 7(16), 70-90.
- Ferreira, P. R. S., Domeniconi, C., & de Rose, J. C. C. (2010). As extensões do tacto segundo a concepção skinneriana de propriedade de estímulo. *Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis de Comportamiento*, 18(2), 257-278.
- Filipa Neto, C. & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47-72.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of accounting literature*, 14, 24.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10, 47.
- 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.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). Editora Atlas SA.
- González González, P. (2002). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 71-89.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.
- Guimarães, R. P. (2003). Deixando o preconceito de lado e entendendo o behaviorismo radical. *Psicologia: ciência e profissão*, 23(3), 60-67.

- 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.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2018). *Censo da educação superior 2017: divulgação dos principais resultados*. Brasília. Recuperado em 10 de março de 2020, de <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>.
- Jongsoon J. (2018) The role of assessment centers in job satisfaction and organizational commitment: a case of the Korean government. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(9), 1588-1608.
- Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Nicolaidis, C. S. (2014). Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance. *Management Research Review*, 37(5), 442-465.
- 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.
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2018). Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: motivation vs. threat. *Gaceta sanitaria*, 32, 129-134.
- 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.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Martins, T. E. M., Carvalho Neto, M. B., & Mayer, P. C. M. (2013). BF Skinner e o uso do controle aversivo: um estudo conceitual. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 15(2), 5-17.
- Mayer, P. C. M., & Gongora, M. A. N. (2011). Duas formulações comportamentais de punição: Definição, explicação e algumas implicações. *Acta Comportamentalia: Revista Latina de Análisis de Comportamiento*, 19, 47-63.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- 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. (2006). *Escalas de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- 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.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Merchant, K. A., & Otley, D. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101185.
- 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. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- 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.
- Moreira, M. B., & Medeiros, C. A. (2007). *Princípios básicos de análise do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Moreira, F. R., & Vermes, J. S. (2015). Extinção operante e suas implicações: uma análise do uso em um episódio do programa Supernanny. *Perspectivas em análise do comportamento*, 6(2), 99-118.
- Moore, J. (2011). Behaviorism. *The Psychological Record*, 61(3), 449-463.

- 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.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- 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.
- Reginato, L. & Guerreiro, R. (2013). Relationships between environment, culture, and management control systems. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 219-240.
- 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.
- Sandalgaard, N., Bukh, P. N., & Poulsen, C. S. (2011). The interaction between motivational disposition and participative budgeting: Evidence from a bank. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(1), 7-23.
- 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.
- Schneider, S. M., & Morris, E. K. (1987). A history of the term radical behaviorism: From Watson to Skinner. *The Behavior Analyst*, 10(1), 27-39.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Skinner, B. F. (2006). *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix.
- Smith, M. *Research methods in accounting*. London: Sage, 2003.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2003). A note on work-related values, budget emphasis and managers' organizational commitment. *Management Accounting Research*, 14(4), 389-408.
- 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.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Van Velsor, E., Morgan, G., Ryu, K. and Mirvis, P. (2009), Leading corporate citizenship: governance, structure, systems, *Corporate Governance*, 9(1), 39-49.
- 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.
- Wilder-Smith, A., Chiew, C. J., & Lee, V. J. (2020). Can we contain the COVID-19 outbreak with the same measures as for SARS?. *The Lancet Infectious Diseases*.
- Woods, M. (2009). A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. *Management Accounting Research*, 20(1), 69-81.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: Influência do Sistema de Controle Gerencial no Comprometimento Organizacional a Luz do Behaviorismo Radical de Skinner

Certificado de Avaliação Ética – N° 4.036.361

Pesquisador para contato: Chaline Evangelho Meyr

E-mail para contato: chaline.mr@gmail.com

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da pesquisa “Influência do Sistema de Controle Gerencial no Comprometimento Organizacional a Luz do Behaviorismo Radical de Skinner”, realizada como parte da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, sob orientação dos professores Dra. Delci Grapégia Dal Vesco e Dr. Cleston Alexandre dos Santos.

Trata-se de um estudo acadêmico, cujo objetivo é avaliar a influência do sistema de controle gerencial no comprometimento organizacional a luz do behaviorismo radical de Skinner. Para que a pesquisa seja realizada será apresentado o cenário de uma empresa de consultoria, de modo que a proposta é que você se coloque no lugar do personagem descrito e, a partir disso, será solicitado que você responda algumas questões.

O risco da pesquisa é mínimo por envolver responder ao questionário de forma online. Você tem a liberdade para desistir ou interromper a colaboração nesta pesquisa a qualquer momento/no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e qualquer informação que tenha prestado será retirada do conjunto dos dados que serão utilizados na avaliação dos resultados. Você não receberá e não pagará nenhum valor para participar deste estudo. Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, pois os resultados poderão fornecer subsídios para novos entendimentos acerca das decisões gerenciais.

O instrumento é composto por três seções e preenchê-las tomará poucos minutos. As respostas serão tratadas de forma agregada e são garantidas a confidencialidade, sigilo e a privacidade das informações prestadas por você em todas as etapas da pesquisa e de futura publicação dos resultados. Para garantir a sua confidencialidade e privacidade, seus dados de identificação não serão solicitados.

Assinale as alternativas abaixo, caso concorde com os termos da pesquisa:

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

() Não aceito participar da pesquisa.

Agradeço sua atenção e colaboração em minha pesquisa e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,
Chaline Evangelho Meyr

CENÁRIO 1/GRUPO 1

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez mais uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização também segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Por ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, **os trabalhos bem executados são recompensados** pois a empresa possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo ficam claramente definidos para você** após os treinamentos. Ao ingressar na firma você passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e assim foi a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização providencia tais treinamentos e você sente que realmente isso faz toda a diferença para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 2/GRUPO 2

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez mais uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização também segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Apesar de ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma não te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você não se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **não há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, não há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, não há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, os **trabalhos bem executados não são recompensados** pois a empresa não possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço não é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo ficam claramente definidos para você** após os treinamentos. Ao ingressar na firma você passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e assim foi a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização providencia tais treinamentos e você sente que realmente isso faz toda a diferença para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 3/GRUPO 3

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez menos uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização não segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores não é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Por ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, **os trabalhos bem executados são recompensados** pois a empresa possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo ficam claramente definidos para você** após os treinamentos. Ao ingressar na firma você passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e assim foi a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização providencia tais treinamentos e você sente que realmente isso faz toda a diferença para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 4/GRUPO 4

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez menos uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização não segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores não é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Apesar de ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma não te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você não se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **não há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, não há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, não há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, os **trabalhos bem executados não são recompensados** pois a empresa não possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço não é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo ficam claramente definidos para você** após os treinamentos. Ao ingressar na firma você passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e assim foi a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização providencia tais treinamentos e você sente que realmente isso faz toda a diferença para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 5/GRUPO 5

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez mais uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização também segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Por ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, **os trabalhos bem executados são recompensados** pois a empresa possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **não passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo não ficam claramente definidos para você**. Ao ingressar na firma você não passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e também não passou por treinamentos a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização não providencia treinamentos e você sente que realmente isso faz falta para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 6/GRUPO 6

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez mais uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização também segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Apesar de ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma não te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você não se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **não há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, não há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, não há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, os **trabalhos bem executados não são recompensados** pois a empresa não possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço não é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **não passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que as **políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo não ficam claramente definidos para você**. Ao ingressar na firma você não passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e também não passou por treinamentos a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização não providencia treinamentos e você sente que realmente isso faz falta para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 7/GRUPO 7

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez menos uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização não segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores não é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Por ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, **os trabalhos bem executados são recompensados** pois a empresa possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **não passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que **as políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo não ficam claramente definidos para você**. Ao ingressar na firma você não passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e também não passou por treinamentos a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização não providencia treinamentos e você sente que realmente isso faz falta para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

CENÁRIO 8/GRUPO 8

Suponha que você é gerente da Empresa Caminho Certo Consultoria e trabalha para essa empresa há dez anos. A organização é reconhecida como uma das maiores do ramo no mercado e você foi contratado(a) inicialmente como *trainee* e graças ao seu **comprometimento com a organização** você cresceu na empresa até chegar ao cargo de gerente que exerce hoje. Nesses dez anos você evoluiu na carreira e na vida pessoal, construiu uma família, conquistou seu cargo atual decorrente de seu **comprometimento** e também viu a empresa crescer e se destacar. Atualmente seu serviço é bem remunerado e você possui uma vida financeira estável, capaz de sustentar sua família e viver bem. Diante disso considere o seguinte:

*Conforme você cresceu na empresa Caminho Certo percebeu que **há cada vez menos uma congruência de valores entre os seus valores pessoais e os valores da firma**, pois está em seus valores a honestidade, transparência e lealdade e foi percebendo que **sua organização não segue esses princípios**. Dessa forma, o padrão de valores não é compartilhado entre você, a firma e os demais membros da firma.*

*Apesar de ter conquistado a função de gerente da empresa Caminho Certo, **a firma não te insere nas atividades de planejamento de curto e longo prazo** nas quais são definidas as metas e ações suas e de sua equipe para o futuro. Assim você não se sente parte do processo de tomada de decisão das ações futuras da organização em que trabalha. Também **não há um retorno periódico por parte de seus superiores acerca do trabalho que você e sua equipe realizam**, em que é apresentado o que foi atingido e os pontos a melhorar. Quando o trabalho é realizado dentro do programado em termos de recursos e prazos, não há um reconhecimento; do mesmo modo quando isso não é atingido de uma forma eficiente, não há um retorno sobre o que é preciso ser melhorado. Além disso, os **trabalhos bem executados não são recompensados** pois a empresa não possui um sistema de recompensas financeiras e não financeiras. Assim, quando seus serviços auxiliam a firma a atingir seus objetivos, o esforço não é recompensado com plano de incentivos e bonificações e plano de ascensão de cargos e salários.*

*Você e os membros de sua equipe **não passam periodicamente por atividades de treinamento** de modo que as **políticas e procedimentos a serem seguidos na empresa Caminho Certo não ficam claramente definidos para você**. Ao ingressar na firma você não passou por um treinamento sobre o que precisaria fazer e também não passou por treinamentos a cada novo cargo que assumiu nesse tempo na empresa. A cada mudança na política ou procedimentos relacionados a seu serviço a organização não providencia treinamentos e você sente que realmente isso faz falta para que possa executar seu serviço da melhor forma possível.*

Como gerente da Empresa Caminho Certo e com base no caso descrito acima, considerando o contexto como um todo, avalie como seriam suas ações diante de cada assertiva abaixo.

Indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

AFIRMAÇÃO	Grau de Concordância				
Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto como se os problemas da Caminho Certo fossem meus.	1	2	3	4	5
Eu sinto um forte senso de “pertencimento” em relação a empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “emocionalmente ligado” à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Eu me sinto “parte da família” na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Por ora, permanecer na empresa Caminho Certo é algo que faria por questão de necessidade.	1	2	3	4	5
Seria muito difícil eu deixar a empresa Caminho Certo, ainda que eu quisesse.	1	2	3	4	5
Teria muito de minha vida interrompido se eu deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse colocado tanto de mim na empresa Caminho Certo, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5
Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa Caminho Certo agora.	1	2	3	4	5
A empresa Caminho Certo merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a empresa Caminho Certo porque tenho um senso de obrigação com ela.	1	2	3	4	5
Sinto que devo muito à empresa Caminho Certo.	1	2	3	4	5

PÓS – EXPERIMENTO

1) Com relação as decisões tomadas ao responder o questionário anterior, indique o grau com que você concorda com cada afirmação usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

A realidade do cenário da empresa apresentada, quanto a congruência entre meus valores pessoais e os valores da organização influenciou minhas respostas.	1	2	3	4	5
A realidade do cenário da empresa apresentada, quanto a inserção ou não nas atividades de planejamento, o retorno dos superiores e o sistema de recompensas influenciou minhas respostas.	1	2	3	4	5
A realidade do cenário da empresa apresentada, quanto aos treinamentos e a clareza das políticas e procedimentos influenciou minhas respostas.	1	2	3	4	5

Dados do respondente:

1) Atualmente você está cursando:

- () Graduação em ciências contábeis
 () Pós graduação *scritto senso* – Mestrado
 () Pós graduação *scritto senso* – Doutorado
 () Pós graduação *latu sensu* – Especialização
 () Outro: _____

2) A qual instituição de ensino você está vinculado? _____

3) Caso curse graduação em ciências contábeis, em que período cursou a disciplina de contabilidade gerencial ou equivalente: _____

4) Qual a sua idade (em anos): _____

5) Com qual gênero você se identifica?

- () Feminino
 () Masculino
 () Agênero ou não binário
 () Prefiro não responder

6) Atuou ou atua em Contabilidade?

- () Sim
 () Não

Caso sim, indique quanto tempo: _____

7) Atuou ou atua na área de Contabilidade Gerencial?

- () Sim
 () Não

Caso sim, por quanto tempo você trabalhou ou há quanto tempo trabalha na área? _____

8) Atualmente você está trabalhando?

- () sim
 () não

9) Caso esteja trabalhando, qual seu ramo de atuação? _____

10) Se atualmente você está trabalhando, há quanto tempo trabalha nesse ramo? _____

11) Caso esteja trabalhando, em seu serviço atual, você exerce função de chefia?

sim

não

12) Caso suas respostas foram influenciadas por outro fator, por favor especifique:

13) Caso deseja receber o resultado da pesquisa, deixe seu e-mail:

**APÊNDICE B – PESOS FATORIAIS POR RESPONDENTE DE CADA
CONSTRUCTO**

Respondente	Cenário	Controles Culturais	Planej., cibern., recomp. e comp.	Controles Adm.	Comprom. Afetivo	Comprom. Instrumental	Comprom. Normativo
1	1	Presente	Presente	Presente	0,799	0,726	0,401
2	1	Presente	Presente	Presente	0,974	1,662	1,489
3	1	Presente	Presente	Presente	0,474	0,466	0,671
4	1	Presente	Presente	Presente	0,294	0,143	-1,003
5	1	Presente	Presente	Presente	0,790	0,419	1,267
6	1	Presente	Presente	Presente	1,446	1,999	0,843
7	1	Presente	Presente	Presente	0,157	0,419	1,032
8	1	Presente	Presente	Presente	1,446	-0,178	-0,571
9	1	Presente	Presente	Presente	1,109	-0,517	-0,479
10	1	Presente	Presente	Presente	1,127	1,355	1,792
11	1	Presente	Presente	Presente	1,291	0,773	2,203
12	1	Presente	Presente	Presente	0,474	1,064	0,854
13	1	Presente	Presente	Presente	0,474	0,466	0,980
14	1	Presente	Presente	Presente	1,291	0,820	1,744
15	1	Presente	Presente	Presente	1,446	1,095	1,640
16	1	Presente	Presente	Presente	1,291	1,662	1,543
17	1	Presente	Presente	Presente	0,301	-0,470	0,144
18	1	Presente	Presente	Presente	1,273	0,482	2,549
19	1	Presente	Presente	Presente	1,120	-1,406	-1,170
20	1	Presente	Presente	Presente	1,138	1,355	1,560
21	1	Presente	Presente	Presente	1,446	1,418	0,858
22	1	Presente	Presente	Presente	-0,488	0,081	0,723
23	1	Presente	Presente	Presente	1,291	-0,501	-0,269
24	1	Presente	Presente	Presente	1,280	-0,163	-0,418
25	1	Presente	Presente	Presente	0,790	0,450	-1,387
26	1	Presente	Presente	Presente	0,626	1,709	1,406
27	1	Presente	Presente	Presente	1,127	1,709	0,613
28	1	Presente	Presente	Presente	0,963	-0,423	0,648
29	1	Presente	Presente	Presente	0,474	0,757	0,281
30	1	Presente	Presente	Presente	1,291	0,789	-0,012
31	1	Presente	Presente	Presente	0,482	0,482	1,176
32	1	Presente	Presente	Presente	1,127	0,128	0,207
33	2	Presente	Ausente	Presente	-0,014	-0,808	0,043
34	2	Presente	Ausente	Presente	0,644	0,787	0,127
35	2	Presente	Ausente	Presente	1,291	1,402	1,947
36	2	Presente	Ausente	Presente	-0,844	-0,501	-0,568
37	2	Presente	Ausente	Presente	0,963	0,726	1,084

38	2	Presente	Ausente	Presente	-0,510	-1,744	0,378
39	2	Presente	Ausente	Presente	-1,143	1,355	-0,628
40	2	Presente	Ausente	Presente	-0,147	-1,099	-0,419
41	2	Presente	Ausente	Presente	0,646	1,064	2,348
42	2	Presente	Ausente	Presente	0,321	1,080	0,854
43	2	Presente	Ausente	Presente	1,446	-0,392	0,141
44	2	Presente	Ausente	Presente	0,646	0,112	-0,749
45	2	Presente	Ausente	Presente	-0,971	-1,453	-1,146
46	2	Presente	Ausente	Presente	0,325	-0,470	0,785
47	2	Presente	Ausente	Presente	-0,656	0,787	-0,528
48	2	Presente	Ausente	Presente	1,282	0,726	0,831
49	2	Presente	Ausente	Presente	-1,473	-0,808	-0,128
50	2	Presente	Ausente	Presente	1,129	1,662	1,250
51	2	Presente	Ausente	Presente	-0,979	0,144	-0,846
52	2	Presente	Ausente	Presente	1,127	-0,194	-0,381
53	2	Presente	Ausente	Presente	-1,161	-0,808	-0,763
54	2	Presente	Ausente	Presente	-1,631	-0,580	-1,132
55	2	Presente	Ausente	Presente	-0,951	-0,470	1,483
56	3	Ausente	Presente	Presente	0,507	-0,501	-0,792
57	3	Ausente	Presente	Presente	0,309	0,466	1,368
58	3	Ausente	Presente	Presente	-0,543	-1,744	-0,548
59	3	Ausente	Presente	Presente	-0,307	-0,501	-0,240
60	3	Ausente	Presente	Presente	-0,973	1,709	1,165
61	3	Ausente	Presente	Presente	0,309	0,128	-0,066
62	3	Ausente	Presente	Presente	1,282	1,064	0,324
63	3	Ausente	Presente	Presente	0,954	-1,068	1,011
64	3	Ausente	Presente	Presente	0,130	-0,824	0,559
65	3	Ausente	Presente	Presente	-2,444	-1,744	-1,866
66	3	Ausente	Presente	Presente	-1,471	0,128	-0,897
67	3	Ausente	Presente	Presente	-0,162	0,466	-0,238
68	3	Ausente	Presente	Presente	0,644	1,709	1,758
69	3	Ausente	Presente	Presente	-0,019	-0,808	0,732
70	3	Ausente	Presente	Presente	-0,173	0,175	-1,003
71	3	Ausente	Presente	Presente	1,282	-0,454	0,177
72	3	Ausente	Presente	Presente	0,482	0,757	0,920
73	3	Ausente	Presente	Presente	0,491	-0,132	-0,742
74	3	Ausente	Presente	Presente	-0,027	0,773	-0,499
75	3	Ausente	Presente	Presente	0,336	-1,115	0,370
76	3	Ausente	Presente	Presente	1,127	0,742	1,169
77	3	Ausente	Presente	Presente	0,659	0,466	0,241
78	3	Ausente	Presente	Presente	1,118	1,385	-0,103
79	3	Ausente	Presente	Presente	0,006	1,064	-0,140
80	4	Ausente	Ausente	Presente	0,311	0,726	0,698
81	4	Ausente	Ausente	Presente	0,145	0,175	0,241
82	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,209	1,999	-0,467
83	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,167	-0,855	0,117

84	4	Ausente	Ausente	Presente	-1,102	0,191	-0,530
85	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,818	-1,099	-0,925
86	4	Ausente	Ausente	Presente	0,008	-0,839	-1,110
87	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,969	-1,744	-1,866
88	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,948	-1,437	-0,726
89	4	Ausente	Ausente	Presente	-1,482	-1,115	0,131
90	4	Ausente	Ausente	Presente	0,002	-0,132	-0,763
91	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,322	-0,194	0,242
92	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,178	-0,163	-0,207
93	4	Ausente	Ausente	Presente	0,172	1,662	0,238
94	4	Ausente	Ausente	Presente	-1,266	-0,823	-1,866
95	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,954	0,498	-0,201
96	4	Ausente	Ausente	Presente	0,154	-0,501	-0,561
97	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,630	-0,808	-0,109
98	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,494	-0,501	-0,802
99	4	Ausente	Ausente	Presente	-0,492	1,064	-0,493
100	4	Ausente	Ausente	Presente	-1,611	0,466	1,379
101	4	Ausente	Ausente	Presente	0,626	-0,501	0,069
102	4	Ausente	Ausente	Presente	-1,478	0,113	0,519
103	5	Presente	Presente	Ausente	-0,176	-0,179	0,304
104	5	Presente	Presente	Ausente	0,797	-1,437	0,207
105	5	Presente	Presente	Ausente	-0,497	-1,115	0,453
106	5	Presente	Presente	Ausente	0,474	0,482	0,791
107	5	Presente	Presente	Ausente	0,312	0,175	-0,742
108	5	Presente	Presente	Ausente	-0,486	-0,470	-0,123
109	5	Presente	Presente	Ausente	0,164	-0,470	-0,261
110	5	Presente	Presente	Ausente	0,491	1,402	1,406
111	5	Presente	Presente	Ausente	1,446	1,662	2,549
112	5	Presente	Presente	Ausente	1,118	-1,744	-1,537
113	5	Presente	Presente	Ausente	1,116	1,371	1,752
114	5	Presente	Presente	Ausente	-0,499	1,080	0,586
115	5	Presente	Presente	Ausente	0,463	0,144	1,147
116	5	Presente	Presente	Ausente	0,150	-1,406	0,599
117	5	Presente	Presente	Ausente	-0,180	0,128	0,064
118	5	Presente	Presente	Ausente	1,118	-1,406	0,060
119	5	Presente	Presente	Ausente	1,291	1,371	0,373
120	5	Presente	Presente	Ausente	0,312	0,419	-0,072
121	5	Presente	Presente	Ausente	1,129	0,820	0,160
122	5	Presente	Presente	Ausente	1,446	1,662	1,879
123	5	Presente	Presente	Ausente	-0,481	-1,437	-1,327
124	5	Presente	Presente	Ausente	0,157	0,144	-0,596
125	5	Presente	Presente	Ausente	1,446	0,757	2,176
126	5	Presente	Presente	Ausente	0,954	-0,761	-0,803
127	5	Presente	Presente	Ausente	0,626	-0,808	-0,172
128	5	Presente	Presente	Ausente	0,329	-0,808	0,063
129	5	Presente	Presente	Ausente	-0,165	-0,132	0,029

130	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,827	-1,453	-1,522
131	6	Presente	Ausente	Ausente	-2,444	-1,744	-1,866
132	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,449	0,175	-1,866
133	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,788	-0,423	-1,350
134	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,464	-1,099	-0,373
135	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,025	1,064	1,176
136	6	Presente	Ausente	Ausente	0,629	1,111	-0,143
137	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,825	-1,453	-1,090
138	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,329	-0,517	-0,119
139	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,669	0,450	1,580
140	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,469	-1,162	0,358
141	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,127	-0,132	-0,763
142	6	Presente	Ausente	Ausente	-2,098	1,371	-1,530
143	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,159	-0,163	-0,613
144	6	Presente	Ausente	Ausente	0,810	0,482	-0,201
145	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,470	-1,115	-1,530
146	6	Presente	Ausente	Ausente	-2,444	-1,744	-1,178
147	6	Presente	Ausente	Ausente	-0,968	0,097	-0,584
148	6	Presente	Ausente	Ausente	0,965	-1,406	-0,659
149	6	Presente	Ausente	Ausente	-1,296	-1,453	-1,176
150	6	Presente	Ausente	Ausente	0,646	-0,132	-0,426
151	7	Ausente	Presente	Ausente	0,963	0,726	-1,215
152	7	Ausente	Presente	Ausente	0,963	-0,580	-0,352
153	7	Ausente	Presente	Ausente	-2,116	-1,744	-1,866
154	7	Ausente	Presente	Ausente	1,446	1,355	2,010
155	7	Ausente	Presente	Ausente	0,482	-0,470	-0,472
156	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,477	-0,533	-1,310
157	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,988	-0,808	-0,298
158	7	Ausente	Presente	Ausente	1,116	1,017	0,790
159	7	Ausente	Presente	Ausente	-1,633	-0,808	-0,763
160	7	Ausente	Presente	Ausente	1,109	-0,823	1,236
161	7	Ausente	Presente	Ausente	0,965	1,324	1,657
162	7	Ausente	Presente	Ausente	0,628	0,466	0,229
163	7	Ausente	Presente	Ausente	0,648	0,773	0,152
164	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,650	0,726	0,470
165	7	Ausente	Presente	Ausente	0,792	0,757	1,721
166	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,651	-0,517	-0,651
167	7	Ausente	Presente	Ausente	-1,314	-0,808	-0,493
168	7	Ausente	Presente	Ausente	0,646	-1,115	0,241
169	7	Ausente	Presente	Ausente	0,963	1,709	0,024
170	7	Ausente	Presente	Ausente	0,464	1,127	-0,765
171	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,342	-0,257	-0,580
172	7	Ausente	Presente	Ausente	-0,019	-1,744	-0,754
173	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,753	-1,744	-1,327
174	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,635	-1,453	-0,017
175	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,954	-0,132	-0,921

176	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,351	-0,564	-0,184
177	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,805	0,450	-0,743
178	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,966	1,111	0,006
179	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,792	0,482	-0,734
180	8	Ausente	Ausente	Ausente	-2,444	-1,744	-1,866
181	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,467	0,529	-0,841
182	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,949	-0,808	-0,031
183	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,626	0,419	-0,705
184	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,480	1,402	1,445
185	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,615	0,450	0,619
186	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,311	-0,423	-0,877
187	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,615	-1,744	0,760
188	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,790	-0,532	-0,166
189	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,309	1,064	0,501
190	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,309	-1,068	0,430
191	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,800	1,355	-0,800
192	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,130	0,191	-0,150
193	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,324	0,787	-0,361
194	8	Ausente	Ausente	Ausente	0,316	-0,501	-1,138
195	8	Ausente	Ausente	Ausente	-0,794	-0,808	-0,763
196	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,443	-1,744	-1,310
197	8	Ausente	Ausente	Ausente	1,118	-0,454	-0,163
198	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,436	0,388	-1,147
199	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,615	0,726	-1,395
200	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,965	-1,437	-1,866
201	8	Ausente	Ausente	Ausente	-1,354	-1,744	-1,321

Onde: Planej., cibern., recomp. e comp. = Controles de Planejamento, cibernéticos e de recompensas e compensação; Controles Adm. = Controles Administrativos; Comprom. Afetivo = Comprometimento Afetivo; Comprom. Instrumental = Comprometimento Instrumental; Comprom. Normativo = Comprometimento Normativo

APÊNDICE C – TESTE POST HOC DE TUKEY COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS

Variável dependente	(I) Cenário	(J) Cenário	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Afetivo	1	2	0,938821*	0,228769	0,002	0,23776	1,63988
		3	0,763583*	0,225979	0,020	0,07107	1,45609
		4	1,418908*	0,228769	0,000	0,71785	2,11997
		5	0,434014	0,218687	0,495	-0,23615	1,10418
		6	1,710173*	0,235022	0,000	0,98995	2,43039
		7	0,773989*	0,231774	0,022	0,06372	1,48426
		8	1,576746*	0,214558	0,000	0,91923	2,23426
		2	1	-0,938821*	0,228769	0,002	-1,63988
	3		-0,175237	0,244193	0,996	-0,92357	0,57309
	4		0,480087	0,246777	0,522	-0,27616	1,23633
	5		-0,504807	0,237462	0,402	-1,23251	0,22289
	6		0,771352	0,252585	0,052	-0,00269	1,54540
	7		-0,164832	0,249566	0,998	-0,92962	0,59996
	8		0,637925	0,233665	0,120	-0,07814	1,35399
	3		1	-0,763583*	0,225979	0,020	-1,45609
		2	0,175237	0,244193	0,996	-0,57309	0,92357
		4	0,655324	0,244193	0,134	-0,09300	1,40365
		5	-0,329569	0,234775	0,855	-1,04904	0,38990
		6	0,946589*	0,250061	0,005	0,18028	1,71290
		7	0,010405	0,247011	1,000	-0,74656	0,76737
		8	0,813162*	0,230934	0,012	0,10547	1,52086
		4	1	-1,418908*	0,228769	0,000	-2,11997
	2		-0,480087	0,246777	0,522	-1,23633	0,27616
	3		-0,655324	0,244193	0,134	-1,40365	0,09300
	5		-0,984894*	0,237462	0,001	-1,71259	-0,25719
	6		0,291265	0,252585	0,944	-0,48278	1,06531
	7		-0,644919	0,249566	0,168	-1,40971	0,11987
	8		0,157838	0,233665	0,998	-0,55822	0,87390
	5		1	-0,434014	0,218687	0,495	-1,10418
		2	0,504807	0,237462	0,402	-0,22289	1,23251
		3	0,329569	0,234775	0,855	-0,38990	1,04904
		4	0,984894*	0,237462	0,001	0,25719	1,71259
		6	1,276159*	0,243491	0,000	0,52998	2,02234
		7	0,339975	0,240358	0,850	-0,39660	1,07655
		8	1,142732*	0,223804	0,000	0,45689	1,82858
		6	1	-1,710173*	0,235022	0,000	-2,43039
	2		-0,771352	0,252585	0,052	-1,54540	0,00269
	3		-0,946589*	0,250061	0,005	-1,71290	-0,18028
	4		-0,291265	0,252585	0,944	-1,06531	0,48278
	5		-1,276159*	0,243491	0,000	-2,02234	-0,52998
	8		1,276159*	0,243491	0,000	-2,02234	-0,52998

		7	- 0,936184*	0,255310	0,008	-1,71858	-0,15379	
		8	-0,133427	0,239790	0,999	-0,86826	0,60141	
	7	1	- 0,773989*	0,231774	0,022	-1,48426	-0,06372	
		2	0,164832	0,249566	0,998	-0,59996	0,92962	
		3	-0,010405	0,247011	1,000	-0,76737	0,74656	
		4	0,644919	0,249566	0,168	-0,11987	1,40971	
		5	-0,339975	0,240358	0,850	-1,07655	0,39660	
		6	0,936184*	0,255310	0,008	0,15379	1,71858	
		8	0,802757*	0,236608	0,019	0,07767	1,52784	
	8	1	- 1,576746*	0,214558	0,000	-2,23426	-0,91923	
		2	-0,637925	0,233665	0,120	-1,35399	0,07814	
		3	- 0,813162*	0,230934	0,012	-1,52086	-0,10547	
		4	-0,157838	0,233665	0,998	-0,87390	0,55822	
		5	- 1,142732*	0,223804	0,000	-1,82858	-0,45689	
		6	0,133427	0,239790	0,999	-0,60141	0,86826	
		7	- 0,802757*	0,236608	0,019	-1,52784	-0,07767	
Instrumental	1	2	0,564072	0,266299	0,407	-0,25200	1,38014	
		3	0,497385	0,263051	0,559	-0,30873	1,30350	
		4	0,752594	0,266299	0,095	-0,06348	1,56866	
		5	0,607186	0,254563	0,255	-0,17292	1,38729	
		6	1,026879*	0,273577	0,006	0,18851	1,86525	
		7	0,596912	0,269797	0,349	-0,22988	1,42370	
		8	0,846801*	0,249757	0,019	0,08142	1,61218	
		2	1	-0,564072	0,266299	0,407	-1,38014	0,25200
		3	-0,066687	0,284253	1,000	-0,93778	0,80441	
		4	0,188522	0,287262	0,998	-0,69179	1,06883	
		5	0,043114	0,276418	1,000	-0,80396	0,89019	
		6	0,462807	0,294022	0,765	-0,43822	1,36383	
		7	0,032840	0,290508	1,000	-0,85742	0,92310	
		8	0,282729	0,271998	0,968	-0,55081	1,11626	
		3	1	-0,497385	0,263051	0,559	-1,30350	0,30873
			2	0,066687	0,284253	1,000	-0,80441	0,93778
			4	0,255208	0,284253	0,986	-0,61588	1,12630
			5	0,109801	0,273290	1,000	-0,72769	0,94730
			6	0,529494	0,291083	0,608	-0,36253	1,42152
			7	0,099527	0,287533	1,000	-0,78162	0,98067
			8	0,349415	0,268819	0,898	-0,47438	1,17321
		4	1	-0,752594	0,266299	0,095	-1,56866	0,06348
			2	-0,188522	0,287262	0,998	-1,06883	0,69179
			3	-0,255208	0,284253	0,986	-1,12630	0,61588
			5	-0,145407	0,276418	1,000	-0,99249	0,70167
			6	0,274286	0,294022	0,982	-0,62674	1,17531
			7	-0,155682	0,290508	0,999	-1,04594	0,73458
			8	0,094207	0,271998	1,000	-0,73933	0,92774
		5	1	-0,607186	0,254563	0,255	-1,38729	0,17292
			2	-0,043114	0,276418	1,000	-0,89019	0,80396
			3	-0,109801	0,273290	1,000	-0,94730	0,72769
			4	0,145407	0,276418	1,000	-0,70167	0,99249
			6	0,419693	0,283436	0,817	-0,44889	1,28828
			7	-0,010274	0,279789	1,000	-0,86769	0,84714
			8	0,239614	0,260519	0,984	-0,55874	1,03797

Normativo	6	1	- 1,026879*	0,273577	0,006	-1,86525	-0,18851
		2	-0,462807	00,294022	0,765	-1,36383	0,43822
		3	-0,529494	0,291083	0,608	-1,42152	0,36253
		4	-0,274286	0,294022	0,982	-1,17531	0,62674
		5	-0,419693	0,283436	0,817	-1,28828	0,44889
		7	-0,429968	0,297194	0,834	-1,34071	0,48078
		8	-0,180079	0,279128	0,998	-1,03546	0,67530
		7	1	-0,596912	0,269797	0,349	-1,42370
	2		-0,032840	0,290508	1,000	-0,92310	0,85742
	3		-0,099527	0,287533	1,000	-0,98067	0,78162
	4		0,155682	0,290508	0,999	-0,73458	1,04594
	5		0,010274	0,279789	1,000	-0,84714	0,86769
	6		0,429968	0,297194	0,834	-0,48078	1,34071
	8		0,249889	0,275424	0,985	-0,59414	1,09392
	8		1	- 0,846801*	0,249757	0,019	-1,61218
		2	-0,282729	0,271998	0,968	-1,11626	0,55081
		3	-0,349415	0,268819	0,898	-1,17321	0,47438
		4	-0,094207	0,271998	1,000	-0,92774	0,73933
		5	-0,239614	0,260519	0,984	-1,03797	0,55874
		6	0,180079	0,279128	0,998	-0,67530	1,03546
		7	-0,249889	0,275424	0,985	-1,09392	0,59414
		1	2	0,492920	0,251731	0,513	-0,27851
	3		0,555260	0,248661	0,337	-0,20676	1,31728
	4		0,970094*	0,251731	0,004	0,19867	1,74152
	5		0,334057	0,240638	0,862	-0,40338	1,07149
	6		1,326808*	0,258612	0,000	0,53430	2,11932
	7		0,711048	0,255038	0,104	-0,07051	1,49261
	8		1,185577*	0,236094	0,000	0,46207	1,90909
	2		1	-0,492920	0,251731	0,513	-1,26435
		3	0,062341	0,268704	1,000	-0,76110	0,88578
		4	0,477174	0,271547	0,650	-0,35498	1,30933
		5	-0,158863	0,261297	0,999	-0,95960	0,64188
6		0,833888	0,277938	0,060	-0,01785	1,68563	
7		0,218128	0,274616	0,993	-0,62343	1,05969	
8		0,692657	0,257119	0,131	-0,09528	1,48059	
3		1	-0,555260	0,248661	0,337	-1,31728	0,20676
	2	-0,062341	0,268704	1,000	-0,88578	0,76110	
	4	0,414833	0,268704	0,783	-0,40861	1,23827	
	5	-0,221204	0,258340	0,989	-1,01289	0,57048	
	6	0,771548	0,275160	0,100	-0,07168	1,61477	
	7	0,155788	0,271805	0,999	-0,67715	0,98873	
	8	0,630316	0,254114	0,210	-0,14841	1,40904	
	4	1	- 0,970094*	0,251731	0,004	-1,74152	-0,19867
2		-0,477174	0,271547	0,650	-1,30933	0,35498	
3		-0,414833	0,268704	0,783	-1,23827	0,40861	
5		-0,636037	0,261297	0,231	-1,43678	0,16470	
6		0,356714	0,277938	0,904	-0,49502	1,20845	
7		-0,259045	0,274616	0,981	-1,10060	0,58251	
8		0,215483	0,257119	0,991	-0,57245	1,00342	
5		1	-0,334057	0,240638	0,862	-1,07149	0,40338
	2	0,158863	0,261297	0,999	-0,64188	0,95960	
	3	0,221204	0,258340	0,989	-0,57048	1,01289	
	4	0,636037	0,261297	0,231	-0,16470	1,43678	
	6	0,992751*	0,267932	0,007	0,17168	1,81382	
	7	0,376992	0,264484	0,845	-0,43352	1,18750	

	8	0,851520*	0,246268	0,015	0,09683	1,60621
6	1	- 1,326808*	0,258612	0,000	-2,11932	-0,53430
	2	-0,833888	0,277938	0,060	-1,68563	0,01785
	3	-0,771548	0,275160	0,100	-1,61477	0,07168
	4	-0,356714	0,277938	0,904	-1,20845	0,49502
	5	- 0,992751*	0,267932	0,007	-1,81382	-0,17168
	7	-0,615760	0,280936	0,361	-1,47669	0,24517
	8	-0,141232	0,263858	0,999	-0,94982	0,66736
	7	1	-0,711048	0,255038	0,104	-1,49261
2		-0,218128	0,274616	0,993	-1,05969	0,62343
3		-0,155788	0,271805	0,999	-0,98873	0,67715
4		0,259045	0,274616	0,981	-0,58251	1,10060
5		-0,376992	0,264484	0,845	-1,18750	0,43352
6		0,615760	0,280936	0,361	-0,24517	1,47669
8		0,474528	0,260357	0,606	-0,32333	1,27239
8		1	- 1,185577*	0,236094	0,000	-1,90909
	2	-0,692657	0,257119	0,131	-1,48059	0,09528
	3	-0,630316	0,254114	0,210	-1,40904	0,14841
	4	-0,215483	0,257119	0,991	-1,00342	0,57245
	5	- 0,851520*	0,246268	0,015	-1,60621	-0,09683
	6	0,141232	0,263858	0,999	-0,66736	0,94982
	7	-0,474528	0,260357	0,606	-1,27239	0,32333

Nota. *. A diferença média é significativa no nível 0.05.

ANEXO I – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Influência do Sistema de Controle Gerencial no Comprometimento Organizacional a Luz do Behaviorismo Radical de Skinner

Pesquisador: CHALINE EVANGELHO MEYR

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31923520.9.0000.0107

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ UNIOESTE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.036.361

Apresentação do Projeto:

O estudo objetiva verificar a influência do sistema de controle gerencial no comprometimento organizacional a luz do behaviorismo radical de Skinner. Propõe-se uma pesquisa experimental a ser realizada com estudantes do curso de Ciências Contábeis de Universidades e Faculdades brasileiras e de cursos de pós-graduação *latu e scripto sensu* da área contábil que será realizada de forma online por meio da plataforma SurveyMonkey.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Avaliar a influência do sistema de controle gerencial na disposição em manter comprometimento organizacional a luz do behaviorismo radical de Skinner.

Objetivo Secundário:

- a) Analisar a influência dos controles culturais na disposição em manter o comprometimento organizacional.
- b) Analisar a influência dos controles de planejamento, cibernético e de recompensa e compensação na disposição em manter o comprometimento organizacional.
- c) Analisar a influência dos controles administrativos na disposição em manter o comprometimento organizacional, claramente definidos em treinamentos.

Continuação do Parecer: 4.036.361

d) Analisar a influência do pacote de controles gerenciais na disposição em manter o comprometimento organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Por ser um questionário enviado por email que pode ser respondido de forma online, de qualquer lugar, a pesquisa não oferece riscos ao participante.

Benefícios:

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

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Indica ser importante para a área e para os envolvidos

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Presentes e adequados

Apesar de no projeto o item da avaliação dos riscos não esclarecer melhor os possíveis riscos da pesquisa, no TCLE isso está claro.

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1557095.pdf	18/05/2020 10:52:43		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE.docx	18/05/2020 10:52:20	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito

Continuação do Parecer: 4.036.361

Ausência	TCLE.docx	18/05/2020 10:52:20	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	18/05/2020 10:51:40	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Formulario.pdf	15/05/2020 21:37:06	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito
Projeto Detalhado/ Brochura Investigador	Projeto.doc	15/05/2020 21:36:28	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	15/05/2020 21:35:17	CHALINE EVANGELHO MEYR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CASCADEL, 19 de Maio de 2020

**Assinado por:
Dartel Ferrari de Lima
(Coordenador(a))**