

100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## Efeitos da motivação intrínseca na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho.

**João Pedro Papenberg Anderson**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: joapapenberg@gmail.com*

**Rogério João Lunkes**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com*

**Januário José Monteiro**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*E-mail: januariomonteiriomonteiro@gmail.com*

### Resumo

O estudo tem por objetivo investigar o efeito da motivação na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Para atender a este propósito foi realizada uma *survey* com 102 funcionários de uma empresa familiar. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais, com aplicação do SmartPLS. Os resultados mostram que os controles informais influenciam na satisfação no trabalho. E que os controles informais levaram ao aumento da motivação intrínseca. A motivação intrínseca, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho, além de mediar a relação entre controles informais e satisfação no trabalho em empresas familiares. Diante disso, ficou explícito que, quando há uma comunicação aos funcionários em relação aos controles informais no seu ambiente de trabalho, estes demonstram coerência com os princípios da organização. Conclui-se que os gestores de empresas familiares precisam criar um adequado ambiente de trabalho aos seus funcionários, o que pode motivá-los e melhorar a sua produtividade. Assim, o envolvimento dos funcionários no ambiente de trabalho é indispensável para o alcance do melhor desempenho organizacional em empresas familiares. Para tal, é pertinente que os controles informais sejam priorizados em intervenções diárias.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; controles informais; motivação; satisfação no trabalho.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial

### 1 Introdução

Alcançar e manter o controle de gestão é uma questão crítica em praticamente todas as empresas (Goebel & Weißenberger, 2017), uma vez que asseguram a eficiência e efetividade dos recursos obtidos, de acordo com os objetivos organizacionais (Simons, 1994). Controles eficazes podem prevenir problemas comuns e desfechos indesejados, tais como, perdas devido a custos



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



excessivos ou processos inadequados de tomada de decisão, que podem afetar negativamente o desempenho organizacional (Merchant & Van der Stede, 2007). Assim, os controles são essenciais para as organizações, e podem ser alcançados de maneira formal e informal (Goebel & Weißenberger, 2017).

Chenhall (2003) define controles formais como aqueles baseados em processo de avaliação mecanicista e englobam procedimentos operacionais e sistemas padronizados, regras e orçamentos (Langfield-Smith, 1997). Esses controles ainda auxiliam no desenvolvimento dos processos de trabalho de forma eficiente e eficaz, voltados a manutenção da viabilidade do negócio (Chenhall, Hall, Smith, 2010). Além dos controles formais, tem-se os informais, que são classificados como orgânicos e considerados necessários nas organizações, uma vez que influenciam o comportamento dos indivíduos (Chenhall, 2003).

Os controles informais não são conscientes ou não podem ser projetados explicitamente pois emergem da organização. Dessa forma, eles incluem as políticas diárias da organização e estão ligados à cultura organizacional. Esses controles são normalmente difíceis de reconhecer, diferentemente dos controles formais que são componentes mais visíveis e objetivos (Langfield-Smith, 1997). Cabe destacar que os elementos informais constituem variáveis importantes para explicar as respostas comportamentais ao ambiente de controle global da organização (Ouchi, 1979). Por isso, as empresas familiares tendem a utilizar mais os controles informais, como aqueles relacionados ao pessoal e o cultural (Songini & Gnan, 2015; Songini; Morelli & Vola, 2018).

Os controles informais são estímulos para o desenvolvimento da satisfação no trabalho, uma vez que estão relacionados às recompensas intrínsecas, como uma maior percepção de autonomia ou oportunidades de desenvolvimento pessoal (Goebel & Weißenberger, 2017). Gillet et al. (2013) observaram que o apoio organizacional e a autonomia percebida facilitam o desenvolvimento da satisfação dos indivíduos. Assim, os controles informais, como, por exemplo, abordagens de seleção e treinamento ou o design de uma cultura organizacional, baseada em valores e crenças compartilhadas, são considerados componentes importantes que afetam as percepções e ações dos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2017), incluindo a satisfação no trabalho.

Controles informais também estão relacionados com a motivação intrínseca dos indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017). Assim, controles pessoais e culturais podem ser empregados para promover a motivação intrínseca dos funcionários e garantir comportamentos adequados (Merchant & Otley 2007). Segundo Merchant e Van der Stede (2007), os controles informais são capazes de reduzir problemas causados por falta de direção ou limitações pessoais. Esses controles promovem a autonomia individual e criam um ambiente baseado em um entendimento compartilhado da importância dos objetivos organizacionais que influencia na motivação intrínseca (Goebel & Weißenberger, 2017) e, conseqüentemente, na satisfação do trabalho (Gagne & Deci, 2005; Rigopoulou et al., 2012; Araslı, Daşkın & Saydam, 2014).

Diante disso, o objetivo do estudo é investigar o efeito da motivação intrínseca na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. A pesquisa se justifica uma vez que busca responder a lacuna de investigar a percepção de gestores de empresas familiares acerca do uso dos controles informais (Songini, Morelli & Vola, 2018). Depreende-se que ao mesmo tempo que os controles informais influenciam na motivação intrínseca, também influenciam na satisfação do trabalho (Gagne & Deci, 2005; Rigopoulou et al., 2012; Araslı, Daşkın & Saydam, 2014 Goebel

& Weißenberger, 2017).

Gera-se assim contribuições à literatura para o entendimento de outros tipos de controle, além dos tradicionais nas empresas familiares. O estudo traz novos insights sobre os controles informais que influenciam a satisfação no trabalho. Principalmente, ao analisar esses controles informais em vários níveis gerenciais da empresa familiar. Por fim, o estudo mostra que os gestores de empresas familiares precisam criar um adequado ambiente de trabalho aos seus funcionários, o que pode motivá-los e melhorar a sua produtividade. Estudos como estes chamam a atenção de gestores sobre quais controles culturais e pessoais que podem trazer maior efetividade na motivação dos funcionários. Este conhecimento sobre os controles informais e a motivação permite intervenções na tomada de decisão diária dos gestores de empresas familiares.

## 2 Base teórica e desenvolvimento de hipóteses

### 2.1 Controles informais e satisfação

O controle gerencial é um sistema que orienta as organizações na direção de seus objetivos estratégicos, bem como gera informações que possibilitam aos gestores influenciar o comportamento dos demais membros internos da organização (Anthony & Govindarajan, 2002). Para tanto, as organizações utilizam diferentes tipos de controles gerenciais (Kolk, Veen-Dirks & Bogt, 2019), entre eles destacam-se os controles formais e informais (Merchant & Van der Stede, 2007). Os controles formais englobam procedimentos operacionais e sistemas padronizados, regras e orçamentos e, por isso, constituem-se nas formas mais visíveis dos SCG (Langfield-Smith, 1997). Os controles informais, por outro lado, constituem as políticas não escritas da organização e, muitas vezes, estão ligados à cultura organizacional (Langfield-Smith, 1997). Por isso, esses controles não são conscientemente estruturados e projetados (Langfield-Smith, 1997).

Os controles informais podem ser entendidos como tipos mais indiretos que permitem aos funcionários controlar e motivar (controle pessoal) ou incentivar o monitoramento mútuo (controle cultural), por meio de instrumentos de controle iniciados pelos gestores (Merchant & Van der Stede, 2007). Songini, Morelli e Vola (2018) apontam que as empresas familiares tendem a utilizar mais os controles informais, como o pessoal e o cultural. Posto que, os elementos informais constituem variáveis importantes para explicar as respostas comportamentais ao ambiente de controle global da organização (Ouchi, 1979). Kleine and Weißenberger (2014) destacam que o controle organizacional não só é exercido por meio da utilização de mecanismos baseados em resultados.

Estudos anteriores (Chenhall & Brownell, 1988; Gillet, 2013) apontam que os controles exercem influência no comportamento dos indivíduos. Gillet (2013) verificaram que o apoio organizacional percebido e a autonomia percebida geram um aumento na motivação trabalho dos funcionários e, assim, facilita o desenvolvimento de sua satisfação. Souza & Beuren (2018) observaram que o controle de desempenho habilitante possui um efeito positivo na satisfação do trabalho.

Outros estudos observaram um efeito positivo da participação orçamentária na satisfação (Brownell, 1982; Brownell & McInnes, 1986; Chenhall & Brownell, 1988; Mia, 1988; Nouri & Parker, 1998; Birnberg, Luft & Shields, 2006). Argumenta-se que o sentimento de satisfação com o trabalho deriva de realizar o que um indivíduo gosta, de encontrar uma atividade interessante (Deci & Ryan, 2008). Os funcionários com maiores níveis de satisfação apontam que seu trabalho tem significado para eles; possuem as habilidades necessárias para desempenhar suas atividades e que podem realizar escolhas relativas à sua rotina de trabalho (Spreitzer, 2008). Dessa forma, os

controles informais podem afetar na satisfação no trabalho do indivíduo, e o seu resultado pode gerar determinados comportamentos que afetam o funcionamento da organização. Face ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H<sub>1</sub>: Há uma relação positiva entre os controles informais e a satisfação no trabalho*

## 2.2 Controles informais e motivação

A literatura postula que a motivação pode ser reduzida ou facilitada pelos controles gerenciais (Sutton & Brown, 2014). A motivação intrínseca ocorre quando os indivíduos buscam a auto expressão, desafios pessoais, satisfação de curiosidades e prazer na realização de suas atividades (Amabile, 1993). Essa motivação depende da satisfação das necessidades psicológicas básicas de um indivíduo que se relacionam ao conceito de auto eficácia e autonomia, que é experimentar o senso de vontade e escolha sobre as próprias ações da pessoa (Deci & Ryan, 2000). Especificamente no ambiente de trabalho, a teoria da autodeterminação (SDT) sugere que o desempenho e bem-estar dos funcionários são afetados pelo tipo de motivação que obtêm durante a execução das atividades (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Sutton and Brown (2014) explicam que elementos como recompensas tangíveis, ameaças, metas impostas, prazos, vigilância, pressão competitiva e avaliações de desempenho externo são prejudiciais à motivação intrínseca. A SDT sugere que isso ocorre porque esses elementos são percebidos como controladores e que ameaçam o senso de autonomia dos indivíduos ao realizar a tarefa (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Internamente, os elementos de controle fazem com que um indivíduo reavalie cognitivamente uma atividade intrinsecamente motivada por outra motivada por razões externas (Sutton & Brown, 2014).

A motivação, nesse sentido, mostra-se útil por traduzir a percepção do indivíduo em relação às possibilidades que o ambiente de trabalho disponibiliza para a realização das atividades, bem como permitem que os funcionários façam escolhas quanto à maneira trabalhar e de avaliar os controles (Donnelly, Kennedy & Widener, 2018). Sutton e Brown (2014) destacam que os controles podem permitir a autonomia, a criatividade, flexibilidade e inovação no ambiente de trabalho.

Estudos anteriores apontam que o controle pode aumentar a motivação, concentrando-se em um elemento específico, como orçamento (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) ou medição de desempenho operacional (Groen, Wouters & Wilderom, 2017). Os achados de Van der Kolk, van Veen-Dirks and ter Bogt (2019) indicam que o uso de controles pessoais e culturais está associado positivamente à motivação intrínseca dos funcionários. Donnelly, Kennedy and Widener (2018) verificaram que o controle de pessoal influencia positivamente a motivação intrínseca, aumentando a percepção de autonomia dos indivíduos. Com relação a isso, supõe-se que o controle pessoal e cultural tenha um efeito positivo na motivação intrínseca, uma vez que esses tipos de controle aumentam a probabilidade de o ambiente de trabalho ser percebido como favorável. Assim, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H<sub>2</sub>: Os controles informais influenciam positivamente a motivação intrínseca.*

## 2.3 Motivação intrínseca e satisfação no trabalho

Os funcionários motivados intrinsecamente têm mais interesse, entusiasmo e confiança na organização (Ryan e Deci, 2000), que os levam a um melhor desempenho, persistência e autoestima



(Auruskeviciene, 2012). Embora a motivação interna seja considerada relevante, motivar as pessoas intrinsecamente é uma tarefa difícil para a gestão, uma vez que pode ser realizada apenas indiretamente (Auruskeviciene, 2012). A literatura sugere várias maneiras de facilitar a motivação interna, como projetar tarefas interessantes, tornar o trabalho mais desafiador ou criar um clima social favorável (Deci & Ryan, 2008; Auruskeviciene, 2012).

Os funcionários podem ser intrinsecamente motivados, pelo menos em alguma atividade de seu trabalho, se não por todos os aspectos dele, e quando intrinsecamente motivados os indivíduos tendem a apresentar desempenho de alta qualidade e bem-estar (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Nessa linha, a motivação interna está relacionada com a satisfação no trabalho, apreciando as tarefas que realizam, enfrentando os desafios, sentindo-se realizados, e recebendo apreço e reconhecimento positivo, bem como estar envolvido na tomada de decisões (Auruskeviciene, 2012).

A motivação intrínseca tem sido observada como tendo um grande efeito nas atitudes dos funcionários e um antecedente da satisfação no trabalho (Gagne & Deci, 2005; Rigopoulou et al., 2012; Araslı, Daşkın & Saydam, 2014). Rigopoulou et al. (2012) e Araslı, Daşkın and Saydam (2014) verificaram que motivação intrínseca se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho. Gagne e Deci (2005) evidenciaram que os funcionários com alta motivação intrínseca estavam mais envolvidos em seus trabalhos, e demonstravam maior alcance nos objetivos do que aqueles que eram menos intrinsecamente motivados. Com base no exposto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H<sub>3</sub>: A motivação intrínseca influencia positivamente a satisfação no trabalho.*

## 2.4 Controles informais, motivação intrínseca e satisfação no trabalho

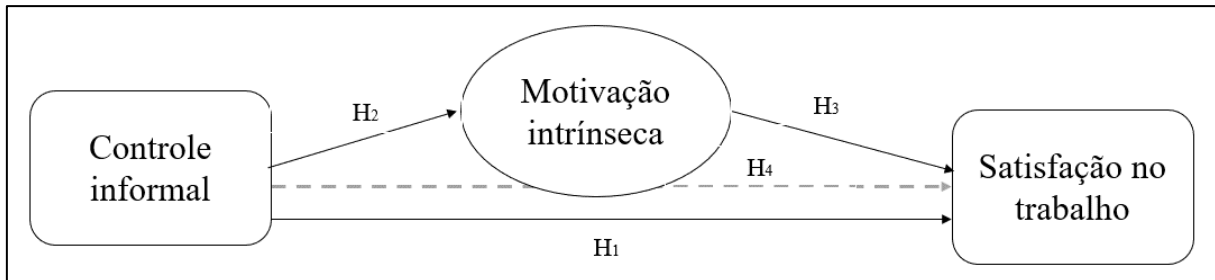
A literatura de forma recorrente apresentou que os controles influenciam o comportamento dos indivíduos na organização (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Donnelly, Kennedy and Widener, 2018). Isso pressupõe que para o alcance dos objetivos organizacionais, primeiro é necessário a congruência entre os objetivos dos funcionários e da organização (Malmi & Brown, 2008). Essa compreensão, no contexto de empresas familiares é importante para sua gestão (Songini, Morelli & Vola, 2018). Entre as variáveis do nível individual, que mensuram o comportamento do indivíduo consta a motivação intrínseca (Gagne & Deci, 2005) e a satisfação no trabalho (Rigopoulou et al., 2012; Araslı, Daşkın and Saydam, 2014). Tem-se que os controles informais, pelas suas características de propiciar escolha seletiva dos funcionários e por envolvê-los aos princípios da organização (Kleine & Weißenberger, 2014), influenciam no seu comportamento (Kleine & Weißenberger, 2014; Donnelly, Kennedy and Widener, 2018).

Assim, os controles culturais e de pessoal podem levar a satisfação no trabalho. Tal ocorrência se dá de forma intensificada a medida em que o funcionário alcança alta motivação intrínseca (Donnelly, Kennedy and Widener, 2018). Os argumentos são sustentados por Ryan e Deci (2000) e Auruskeviciene (2012) por evidenciarem que funcionários motivados demonstram alto interesse pelo trabalho. Os controles culturais e de pessoal, informam os valores da organização e apoiam o processo de seleção e a capacitação contínua dos funcionários (Kleine & Weißenberger, 2014; Donnelly, Kennedy & Widener, 2018). Quando os funcionários percebem o uso desses controles por parte dos gestores, sentem-se intrinsecamente motivados e provavelmente alcançaram alta satisfação no trabalho. Esta alta motivação intrínseca dos funcionários gera

autonomia no trabalho (Gillet, 2013). Desse modo, conjectura-se a seguinte hipótese.

*H<sub>4</sub>: A motivação intrínseca medeia a relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho.*

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



**Figura 1. Desenho da Pesquisa**

Fonte: Autores (2019)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Coleta dos dados e elaboração do instrumento de pesquisa

Uma pesquisa de levantamento foi efetuada, classificada como descritiva e quantitativa. Trata-se de uma *survey single entety*. Metodologia similar, foi adotada por (Mucci & Frezatti, 2017) e respondeu à problemática proposta. Importa que o processo de amostragem seja operacionalizado de modos que permita examinar e testar as hipóteses do estudo (Van Der Stede, Young & Chen, 2005). A escolha de funcionários de uma empresa familiar como amostra da pesquisa, se deve pelo interesse da proposta em compreender a percepção destes em relação ao uso dos controles por parte dos gestores (Kaveski & Beuren, 2019). Assim, participaram da pesquisa, assistentes, analistas, coordenadores e supervisores de uma empresa familiar. Destaca-se que tanto Mucci e Frezatti (2017) quanto Kaveski e Beuren (2019) demonstraram interesse em compreender de maneira aprofundada o uso do controle gerencial no contexto de empresas familiares brasileiras. Fato que motivou a escolha metodológica na presente pesquisa.

Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário composto por 3 blocos. O primeiro constituído por 6 itens, buscou capturar os elementos da satisfação no trabalho. No segundo, estão as 10 questões referente a controles informais e, no terceiro bloco, as 3 questões acerca da motivação intrínseca. Por fim, os dados demográficos dos respondentes.

Optou-se pela técnica de tradução para o português do questionário, e foi realizado pré-teste com 2 professores da área, 2 doutorandos e 2 mestrandos em contabilidade para averiguar o nível de compreensão das questões. Foi ainda efetuado pré-teste com um dos funcionários da empresa em estudo, que não fez parte da amostra final. Após tais procedimentos a pesquisa foi aplicada presencialmente.

Testes adicionais foram efetuados para a análise preliminar dos dados. Assim verificou-se o mínimo aceitável para a amostra considerando os seguintes parâmetros: Efeito (0,15), nível de significância de  $\alpha$  (0,05) e poder da amostra de  $1-\beta$  foi 0,8. Ao considerar que foram apenas 2

preditores, torna-se necessário um tamanho mínimo de 68 respostas. A amostra final da pesquisa foi de 102 respostas válidas, logo, atende-se a esse requisito. O instrumento de pesquisa foi aplicado presencialmente aos funcionários por um dos autores da pesquisa no período agosto a novembro 2019.

Foi avaliado os possíveis vies a que a amostra está submetida. O primeiro refere-se ao viés da não repostas. Pelo teste T de comparação de média, não se identificou diferenças significativas entre os 20% primeiros respondentes e aos 20% últimos, logo o modelo está livre deste viés. Quanto ao viés do método comum avaliado pelo fator único da Harman (Gomez-Conde, Lunkes & Rosa, 2019) verificou-se que o primeiro fator apresentou variância acumulada inferior a 0,50, o que indica a inexistência do viés do método comum. Adicionalmente, identificou-se que nenhum dos construtos apresentou VIF superior a 3.3, o que reafirma a ausência do viés do método comum.

### 3.2 Mensuração das variáveis e procedimentos de análise

As variáveis da pesquisa foram mensuradas por meio de assertivas validadas por estudos anteriores, em uma escala *Likert* de 5 pontos. Para a operacionalização do construto ‘Controles informais’ foram utilizadas as questões propostas por Kleine e Weißenberger (2014), composta por dez itens. As variáveis incluíam controle pessoal e controle cultural, cada um com 5 questões. Em uma das assertivas buscou-se avaliar em que medida a gestão comunicava os valores fundamentais da organização para os funcionários. A escala variou de 1 (discorda totalmente) a 5 (concorda totalmente).

O construto ‘Motivação Intrínseca’ foi medido pelo instrumento de Skudiene e Auruskeviciene (2012), composto por 3 questões. Este construto visou capturar a motivação intrínseca dos funcionários. Assim, foi solicitado aos funcionários indicarem o grau de concordância, em relação as assertivas apresentadas que variou de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente). Em uma das assertivas solicitou-se que o respondente indicasse o grau de sua motivação em trabalhar em uma empresa que está envolvida no desenvolvimento da comunidade.

Por fim, no construto ‘Satisfação no trabalho’ utilizou-se as questões propostas por Tarrant e Sabo (2010). Solicitou-se aos respondentes que indicassem o seu nível de satisfação no ambiente de trabalho. Em uma das assertivas foi solicitado ao respondente que apontasse o grau de sua satisfação com seu supervisor (seu superior hierárquico). Desse modo, os funcionários apontaram se estavam 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito) no trabalho.

Para fins de controle analisou-se o efeito do gênero, idade e tempo no cargo nas relações propostas. Croson e Gneezy (2009), Ting, Azizan e Kweh (2015) e Perryman, Fernando e Tripathy (2016) aponta que as decisões tomadas pelas mulheres são diferentes das tomadas pelos homens. Quanto a idade a literatura aponta que quanto maior a idade melhor são as decisões (Menegazzo et al., 2017). Verificou-se também que quanto maior o tempo no cargo mais experiente se torna o funcionário (Lunkes et al., 2019), e provavelmente maior será o nível de afetividade com a organização. De modo geral, essas variáveis permitem identificar as diferentes percepções dos respondentes em função de suas características pessoais. A Tabela 1 apresenta o construto da pesquisa.

**Tabela 1.** Apresentação do construto da pesquisa.

Construto	Variáveis	Assertivas	Referências
-----------	-----------	------------	-------------



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Controles informais	Controles de pessoais Controles cultural	5 5	Kleine e Weißenberger (2014).
Motivação Intrínseca – MI	Motivação Intrínseca – MI	3	Skudiene e Auruskeviciene (2012)
Satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho	6	Tarrant e Sabo (2010)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Para testar os dados e as hipóteses de pesquisa aplicou-se a *Structural Equation Modeling* (SEM). O SEM permite separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes, ou seja, fornece uma técnica de estimativa apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla (Hair Jr. et al., 2012). Entre os principais motivos para o uso do PLS-SEM, estão o tamanho mínimo da amostra, uma vez que é uma técnica adequada para estudos que possuem amostras pequenas e, ainda, a suposição de dados não normais (Hair Jr. et al., 2012). Utilizou-se o SmartPLS versão 3 para analisar os dados (Ringle et al., 2015).

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Para a análise dos dados operacionalizou-se a técnica Algoritmo PLS com o propósito de avaliar o modelo de mensuração (Hair Jr. et al., 2016). Na sequência, o *bootstrapping* para a análise estrutural e avaliação da acurácia do modelo. Apresenta-se na Tabela 2 o modelo de mensuração da pesquisa.

##### 4.1 Modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração é um pressuposto para se avaliar as hipóteses propostas no modelo estrutural. Assim, para que o modelo atenda a critério de mensuração, os construtos devem apresentar confiabilidade composta superior a 0,70, variância média extraída (AVE) superior a 0,50 e validade discriminante (Hair Jr. et al., 2016). Apresenta-se na sequência a Tabela 2 que evidencia o modelo de mensuração.

**Tabela 2.** Modelo de mensuração.

<b>Painel A- Validade convergente e discriminante</b>						
<b>Construtos</b>	<b>CC</b>	<b>Rho_A</b>	<b>AVE</b>	<b>CI</b>	<b>MI</b>	<b>ST_</b>
Controle informal	0,932	0,939	0,579	<b>0,761</b>		
Motivação intrínseca	0,833	0,793	0,627	0,321	<b>0,792</b>	
Satisfação no trabalho	0,879	0,860	0,552	0,525	0,412	<b>0,743</b>
<b>Painel B -Heterotrait-Monotrait (HTMT)</b>						
<b>Construtos</b>	<b>CI</b>		<b>MI</b>			
Motivação intrínseca	0,339					
Satisfação	0,548		0,489			

Nota 1: CI= Controle informal; MI= Motivação intrínseca; STI= Satisfação no trabalho

Nota2: Confiabilidade composta (CC > 0.70); Average Variance Extracted (AVE > 0.50); Heterotrait-Monotrait (HTMT > 0,85)





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Conforme Tabela2, confirma-se que os construtos da pesquisa são confiáveis, uma vez que foram superiores ao limiar de 0,70. Entre os construtos, o controle informal foi o que apresentou maior confiabilidade composta equivalente a 0,93, seguindo da satisfação no trabalho com 0,88. De modo geral, os construtos apresentam alta confiabilidade, favoráveis ao modelo teórico proposto (Hair Jr et al., 2016).

Quanto a validade convergente, verificou-se que a AVE dos construtos são superiores ao limiar de 0,50, o que comprova o cumprimento desse critério. Ressalta-se que a motivação intrínseca apresentou a maior AVE (0,63), seguido do controle informal (0,58). Em relação a validade discriminante, verificou-se pela matriz Fornell e Larcker (1981) que este critério também foi atendido. O Heterotrait-Monotrait (HTMT) reforçou a validade dos construtos ao apresentarem índices inferiores ao limiar de 0,85 (Henseler *et al.*, 2016). Isso comprova que os itens dos construtos são distintos entre si (Hair Jr. et al., 2016). Também se verificou atendimento da matriz *cross loading*, pois as cargas fatoriais dos itens da variável latente em observação foram sempre superiores as demais.

Confirmou-se ainda ausência de problemas de colinearidade, visto que o VIF interno e externo, foram inferiores ao limiar de 0,50 (Hair Jr et al., 2016). De modo geral, confirmou-se adequação do modelo de mensuração, portanto, segue-se para análise do modelo estrutural.

## 4.2 Modelo estrutural

No modelo estrutural, avalia-se as relações postostas no modelo teórico que permitem rejeitar ou não as hipóteses propostas. Para tal é executado o *bootstrapping*, com teste bicaudal ao nível de 5%, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado mediante rotação de 5.000 subamostras. Apresenta-se na Tabela 3 os resultados do modelo estrutural.

**Tabela 3.** Resultados das relações entre os construtos.

Relação entre construtos	$\beta$	T-value	P-Value	Hipóteses	
Controle informal → Satisfação no trabalho	0,438	4,835	0,000	H1	Aceita
Controle informal → Motivação intrínseca	0,321	3,860	0,000	H2	Aceita
Motivação intrínseca → Satisfação no trabalho	0,272	3,275	0,001	H3	Aceita
CI → MI → ST	0,087	2,299	0,022	H4	Aceita parcialmente

CI= Controle informal; MI= Motivação intrínseca; STI= Satisfação no trabalho

Nota1: \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

R<sup>2</sup>=Satisfação (0,342); Motivação (0,103)

Q<sup>2</sup>= Satisfação (0,165); Motivação (0,049)

Na primeira hipótese, propõem-se a relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Os resultados estatísticos evidenciam que os controles informais estão associados positiva e significativamente com à satisfação no trabalho ao nível de significância de 1% ( $\beta = 0,438$ ;  $p < 0,01$ ). Essas evidências confirmam a H<sub>1</sub>, uma vez que se comprova que os controles culturais e pessoais são determinantes para a satisfação no trabalho. Destaca-se que em empresas familiares estes controles tendem a ser predominantes (Songini & Gnan, 2015). Isso ocorre porque os funcionários tendem a desenvolver laços com a organização (Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007). Além de propiciarem maior interação entre os funcionários e os membros da família (Songini & Gnan, 2015; Songini; Morelli & Vola, 2018).



Na H<sub>2</sub>, conjecturou-se a relação positiva entre os controles informais e a motivação intrínseca. Os achados evidenciaram que os controles culturais e pessoais influenciam positivamente a motivação intrínseca, ao nível de significância de 1% ( $\beta=0,321$ ,  $P<0,01$ ). O que confirma a H<sub>2</sub>, pois, os resultados suportaram as proposições iniciais. Infere-se que a presença desses controles nas empresas familiares, levam os funcionários a perceberem sua utilidade. Por isso, sentem-se motivados a desempenharem com zelo suas tarefas (Gagne & Deci, 2005; Araslı, Daşkın and Saydam, 2014).

Em relação a H<sub>3</sub>, que sugere que há uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho, verificou-se suporte estatístico para tal. A um nível de significância de 1% ( $\beta =0,272$ ;  $P<0,01$ ), comprovam-se as evidências de que altos níveis de motivação intrínseca aumentam a satisfação dos funcionários com o trabalho. Depreende-se que a medida em que a empresa estimula os funcionários por meio de elogios e não só, propõem recursos cognitivos que aumentam sua identificação com a organização (Gagne & Deci, 2005; Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007), o que gera maior motivação executar as tarefas diárias (Rigopoulou et al., 2012; Araslı, Daşkın and Saydam, 2014).

A H<sub>4</sub>, propôs mediação da motivação intrínseca na relação entre controle informal e a satisfação no trabalho. Os achados estatísticos comprovaram mediação parcial da motivação intrínseca na relação entre o controle informal e a satisfação no trabalho. Bido e Silva (2019) elencam que a mediação parcial ocorre quando tanto o efeito direto quanto o indireto são significativos. Destarte o efeito direto foi significativo ao nível de 1% ( $\beta =0,438$ ;  $p<0,01$ ), e o efeito indireto ao nível de 5% ( $\beta = 0, 087$ ;  $p<0,05$ ). Portanto, comprova-se parcialmente a H<sub>4</sub>. Denota-se que, a motivação intrínseca reforça parcialmente o feito dos controles culturais e pessoais na satisfação dos funcionários.

As variáveis de controle também permitiram identificar as diferenças entre os grupos em função das características pessoais dos respondentes. A literatura aponta que as características pessoais interferem nas decisões (Hambrick e Mason, 1984; Perryman, Fernando e Tripathy, 2016; Menegazzo et al., 2017; Lunkes et al., 2019). A Tabela 4 apresenta os resultados controlados pelo gênero, idade e tempo no cargo.

**Tabela 4.** Resultados das variáveis de controle.

Relações	Gênero		Idade		Tempo no Cargo	
	Masculino	Feminino	Até 30 anos	Acima de 30 anos	Até 5	Mais 5 anos
	$\beta(p\text{-value})$	$\beta(p\text{-value})$	$\beta(p\text{-value})$	$\beta(p\text{-value})$	$\beta(p\text{-value})$	$\beta(p\text{-value})$
CI → ST	0,483 (0,000***)	0,519 (0,019 **)	0,320 (0,124)	0,520 (0,000***)	0,466 (0,031**)	0,463 (0,000***)
CI → MI	0,230 (0,126)	0,493 (0,000***)	0,445 (0,000***)	0,239 (0,058*)	0,361 (0,053*)	0,383 (0,001***)
MI → ST	0,404 (0,000***)	0,009 (0,964)	0,456 (0,002 ***)	0,174 (0,131)	0,149 (0,481)	0,302 (0,007***)
CI → MI → ST	0,093 (0,184)	0,004 (0,967)	0,203 (0,015**)	0,042 (0,347)	0,054 (0,569)	0,116 (0,053*)

Nota1: \* $p<0,10$ ; \*\* $p<0,05$ ; \*\*\* $p<0,01$ .



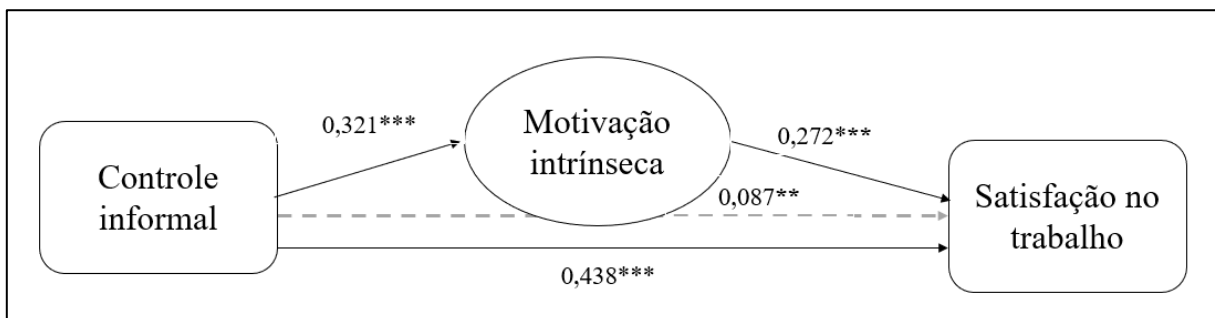
Em relação ao gênero, constatou-se que as mulheres percebem maior influência dos controles informais na motivação intrínseca ( $\beta = 0,493^{***}$ ) diferente dos homens ( $\beta = 0,230$ ). No entanto, os homens parecem possuir altos níveis de motivação intrínseca e por isso se sentem satisfeito com o ambiente de trabalho ( $\beta = 0,404^{***}$ ), diferente das mulheres ( $\beta = 0,009$ ). De modo geral, tanto os homens quanto as mulheres percebem que os controles culturais e pessoais aumentam a satisfação no trabalho.

Quanto a idade, os funcionários com idade acima de 30 anos percebem que os controles informais são determinantes para a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,520^{***}$ ), e que os controles culturais e pessoais levam ao aumento da motivação intrínseca ( $\beta = 0,239^*$ ). Entretanto, os gestores com idade igual ou inferior a 30 anos, apresentam alta motivação intrínseca que possibilita o aumento da satisfação no trabalho ( $\beta = 0,456^{***}$ ). Isso porque os controles culturais e pessoais aumentam a motivação intrínseca ( $\beta = 0,493^{***}$ ), ao ponto que, esses efeitos favoráveis, da alta motivação intrínseca alcançada, reforçam a relação entre os controles formais e satisfação no trabalho (CI  $\rightarrow$  MI  $\rightarrow$  ST:  $\beta = 0,203^{**}$ ).

Quanto ao tempo no cargo, constatou-se que funcionários com até 5 anos no cargo, seus níveis de motivação intrínseca não são suficientes para aumentar significativamente sua satisfação com o trabalho ( $\beta = 0,149$ ). Isto é diferente com os funcionários com maior tempo no cargo, que apresentaram níveis de motivação que levam ao aumento da satisfação no trabalho. De modo geral, foi possível perceber diferenças nas relações propostas quanto ao gênero, idade e tempo no cargo.

### 4.3 Discussão dos resultados

Este estudo de propôs examinar as associações entre os controles informais e a satisfação no trabalho, sendo mediado pela motivação intrínseca. Assim, os resultados deram suporte as hipóteses propostas. Na Figura 2, apresenta-se uma síntese dos achados da pesquisa.



**Figura 2** - Síntese dos resultados

Nota1: \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

Os resultados evidenciam que os controles informais são indispensáveis para as organizações, em especial as empresas familiares (Songini & Gnan, 2015; Songini; Morelli & Vola, 2018). Foi possível suportar a  $H_1$ , pois, os controles informais exercem influência positiva e significativa na satisfação no trabalho. Os funcionários percebem que seu trabalho possui significado (Spreitzer, 2008), gerado pelo uso do controle gerencial, e isto aumenta a motivação para o trabalho (Donnelly, Kennedy & Widener, 2018). Embora não de forma direta, Kleine e Weißenberger (2014) e Donnelly, Kennedy e Widener (2018) aludem que, pelos controles

informais comunicarem os valores e padrões de comportamento na organização, permite que os funcionários se identifiquem com tais valores.

Em empresas familiares invariavelmente os valores da família são incorporados na organização pelo funcionário (Songini & Gnan, 2015; Songini, Morelli & Vola, 2018). Por isso estes alcançam alta satisfação no trabalho, já que é dada ênfase no compartilhamento de informações que revelam os valores fundamentais da organização, além disto os funcionários são conscientizados de tais valores (Kleine & Weißenberger, 2014). Geralmente as empresas familiares têm bem claro seus valores (Songini & Gnan, 2015), e isso influencia no processo de seleção dos funcionários, ao ponto que, estes são selecionados cuidadosamente de acordo com a congruência de seu comportamento aos princípios da organização (Kleine & Weißenberger, 2014).

Foi também suportada a H2, que evidenciou que os controles informais influenciam positivamente a motivação intrínseca dos funcionários. Depreende-se que, para manter certo padrão de comportamento, além no alcance dos objetivos organizacionais, programa de treinamento e desenvolvimento são oferecidos pela organização em estudo (Kleine & Weißenberger, 2014). Isso permite que os funcionários alcancem alta motivação intrínseca, porque percebem que o ambiente de trabalho é saudável e oportuniza o desenvolvimento de carreira (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Do mesmo modo, percebeu-se que os funcionários da organização em estudo possuem alta motivação intrínseca e por isso sentem-se satisfeitos com o trabalho, o que leva à confirmação da H3. Os funcionários percebem que a organização está envolvida em ações relacionadas ao desenvolvimento da comunidade (Skudiene & Auruskeviciene, 2012), por isso se sentem satisfeitos com a natureza de seu trabalho e com os membros da família que gerenciam a empresa (a alta gestão) (Tarrant & Sabo, 2010).

Os resultados mostram a importância da motivação no ambiente de trabalho, pois medeia a relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Os resultados dão suporte parcial para H4. Esses resultados evidenciam a importância da motivação intrínseca. Assim, as organizações precisam desenvolver ações, que tornam cada vez mais saliente a motivação intrínseca de seus funcionários. Para tal, a existência de controles cultural e de pessoal, são indispensáveis. De modo geral, os achados da pesquisa dão suporte as hipóteses conjecturadas e revelam a importância do estudo para o campo de pesquisa sobre a temática, além de auxiliar os gestores das empresas em geral, especialmente aqueles vinculados às empresas familiares.

## 5 Conclusões

A pesquisa teve por objetivo investigar o efeito da motivação intrínseca na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Para atender ao propósito foi operacionalizado uma *survey* com 102 respondentes. Assim, foram analisadas as associações entre os controles informais e a satisfação no trabalho, e a mediação da motivação intrínseca na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho.

Os resultados evidenciam que os controles informais influenciam na satisfação no trabalho, confirmando a H1. Observou também a confirmação da H2, pois os controles informais levaram ao aumento da motivação intrínseca. A motivação intrínseca, por sua vez, aumentou a satisfação no trabalho, o que suporta H3. E finalmente, a mediação foi confirmada parcialmente, revelando-se que é uma variável importante no ambiente de trabalho, principalmente em empresas familiares. De modo geral, ficou evidente que, quando os controles informais fazem parte do cotidiano da organização, são comunicados e bem disseminados aos funcionários, estes agem em congruência





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



com os princípios da organização. Tal fato leva a organização a incentivar os funcionários, oferecendo inúmeras oportunidades para seu crescimento profissional, o que gera harmonia no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, aumenta a sua satisfação.

O estudo traz várias implicações e fornece novas contribuições à literatura sobre controles informais. Primeiro, realiza-se testes para entender como os controles informais influenciam a satisfação no trabalho. Segundo, ao analisar esses controles informais em vários níveis gerenciais da empresa, também estamos contribuindo para o tema. Por fim, o estudo mostra que os gestores de empresas familiares precisam criar um adequado ambiente de trabalho aos seus funcionários, o que pode motivá-los e melhorar a sua produtividade.

Estudos como estes podem chamar a atenção de gestores sobre controles informais que devem ser priorizados em intervenções diárias da empresa familiar. Por exemplo, focar em controles culturais e pessoais que podem trazer maior efetividade na motivação dos funcionários. Bem como incentivar a colaboração e envolvimento dos funcionários para encontrar e implementar soluções inovadoras, que são chaves para melhorar o desempenho da empresa. Este conhecimento dos controles informais e da motivação permite intervenções mais precisas e efetivas.

Este estudo possui algumas limitações as quais podem ser revistas em pesquisas futuras. Primeiramente, limita-se ao contexto aplicado de forma que é necessário cautela para generalizar os resultados. Como todos os dados foram coletados a partir de questionários junto aos assistentes, analistas, coordenadores e supervisores de uma empresa familiar para avaliar sua percepção sobre as relações dos construtos, tem-se outra limitação. Para isso, recomenda-se que em futuros estudos seja realizado uma pesquisa qualitativa, de forma a entender como estas relações acontecem de forma mais profunda. A terceira limitação refere-se ao modelo de pesquisa adotado e suas escolhas teóricas e metodológicas. Nesse estudo não se considerou o uso do sistema de controle gerencial. Estudos futuros podem analisar se o uso do sistema de controle gerencial, como o coercitivo e o habilitante, influencia na motivação extrínseca. Pesquisas futuras também podem estender esse fluxo de pesquisa e verificar como os diferentes usos do sistema de controle gerencial podem produzir efeitos diferentes na motivação e no desempenho dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3),185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Arash, H., Daşkın, M., & Saydam, S. (2014). Polychronicity and intrinsic motivation as dispositional determinants on hotel frontline employees' job satisfaction: Do control variables make a difference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 1395 – 1405. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.643>
- Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Birnberg, J. G.; Luft, J.; Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



- research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Brownell, P. (1982b). Participation in the budgeting process-when it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1 (Spring): 124-53.
- Brownell, P.; McIrmes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 587-600.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>
- Croson, R.; Gneezy, U. Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, v. 47, n. 2, p.448–474, 2009. <https://doi.org/10.1257/jel.47.2.448>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0708-5591.49.3.262>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43 (June 30, 2018). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Donnelly, A., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2018). Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation, (June 30, 2018) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2018). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Management Accounting Research*, 36, 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Hambrick, D.C.; Mason, P.A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), p.193–206, 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.148>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2016). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 1997, 22.2: 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lunkes, R.J., Pereira, B.S., Santos, E.A., Rosa, F.S. (2019). Analysis of the relationship between the observable characteristics of CEOs and organizational performance Análisis de la relación entre las características observables de los CEOs y el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 64 (4), 1-22. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1785>
- Menegazzo, G.D., Lunkes, R.J., Mendes, A., Schnorrenberger, D. (2017). Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 11(3), 90-110. <https://doi.org/10.3232/GCG.2017.V11.N3.05>.
- 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.; Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90017-7)
- Nouri, H.; Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Perryman, A.A.; Fernando, G.D.; Tripathy, A. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business*





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



- Research*, v. 69, n. 2, p. 579-586, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>
- Rigopoulou, I., Theodosiou, M., Katsikea, E., & Perdakis, N. (2012). Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers. *Journal of Business Research*, 65(5), 626-633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12085>
- Songini, L., Morelli, C., & Vola, P. (2018). Managerial Control Systems in Family Business: State of the Art. In *Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research* (pp. 193-220). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220180000033008>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Sutton, N. C., & Brown, D. A. (2016). The illusion of no control: management control systems facilitating autonomous motivation in university research. *Accounting & Finance*, 56(2), 577-604. <https://doi.org/10.1111/acfi.12099>
- Ting, I. W. K.; Azizan, N. A. B.; Kweh, Q. L. Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 195, n. 3, p. 686-694, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.276>
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Zaman, H. M. F., Nas, Z., Ahmed, M., Raja, Y. M., & Marri, M. Y. K. (2013). The mediating role of intrinsic motivation between Islamic work ethics and employee job satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 93-102