



## Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo

AREA: 6  
TIPO: Aplicação

71

*Efectos de los controles informales y la identificación organizacional sobre el compromiso afectivo  
Effects of informal controls and organizational identification on affective commitment*

### AUTORES

#### Januário José

#### Monteiro<sup>1</sup>

Universidade Federal  
de Santa Catarina –  
UFSC, Brasil  
januariomonteiro  
monteiro@gmail.com

#### Rogério João

#### Lunkes

Universidade Federal  
de Santa Catarina  
(UFSC), Brasil  
rogeriolunkes@  
hotmail.com

*O objetivo do estudo é analisar os efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo em empresa familiar. Uma survey foi realizada com 102 funcionários, e as hipóteses foram analisadas por meio de modelagem de equações estruturais e Fuzzy set qualitative comparative analysis. Os resultados mostram que os controles informais influenciam positivamente na identificação organizacional e no comprometimento afetivo. Verificou-se ainda a mediação parcial da identificação organizacional na relação entre os controles informais e o comprometimento afetivo. A abordagem assimétrica aponta que os controles informais e a identificação organizacional são elementos centrais na previsão de alto comprometimento afetivo.*

*El objetivo del estudio es analizar los efectos de los controles informales y la identificación organizacional sobre el compromiso afectivo en una empresa familiar. Se realizó una encuesta a 102 empleados y se analizaron las hipótesis mediante el modelado de ecuaciones estructurales y el Fuzzy set qualitative comparative analysis. Los resultados muestran que los controles informales influyen positivamente en la identificación organizacional y el compromiso afectivo, existiendo también una mediación parcial de la identificación organizacional en la relación entre controles informales y compromiso afectivo. El enfoque asimétrico señala que los controles informales y la identificación organizacional son elementos centrales para predecir un alto compromiso afectivo.*

1. Autor de Contato:  
Universidade Federal de  
Santa Catarina, Campus  
Reitor João David Ferreira  
Lima, s/n, Bairro Trindade.  
CEP 88040-900 –  
Florianópolis, SC – Brasil

*The aim of the study is to analyze the effects of informal controls and organizational identification on affective commitment in a family business. A survey was carried out with 102 employees, and the hypotheses were analyzed using structural equation modeling and Fuzzy set qualitative comparative analysis. The results show that informal controls positively influence organizational identification and affective commitment. There was also a partial mediation of organizational identification in the relationship between informal controls and affective commitment. The asymmetric approach points out that informal controls and organizational identification are central elements in predicting high affective commitment.*

DOI

10.3232/GCG.2021.V15.N2.03

RECEBIDO

15.10.2020

ACEITADO

30.12.2020

## 1. Introdução

As organizações que motivam e instigam o comprometimento dos funcionários obtêm vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Albrecht et al., 2015; Albrecht & Marty, 2020). O comprometimento dos empregados é fundamental para atingir os objetivos pretendidos pela organização. Isto porque determina o esforço que os empregados empreendem para o sucesso das estratégias organizacionais, com sua permanência mais tempo no trabalho, além do afeto e do comprometimento com os objetivos estabelecidos. Especificamente, o comprometimento afetivo é o apego emocional que os empregados têm em relação ao local de trabalho ou à organização (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Vallejo, 2009). Isso significa que o empregado não só é feliz com o trabalho, mas também “veste a camisa”, comprometendo-se com os interesses da organização. As organizações são cada vez mais exigidas a incentivar o comprometimento afetivo, visando melhorar o desempenho dos negócios, com maior retenção e produtividade dos empregados. Esta maior dedicação e apego gera um bom ambiente de trabalho, que na sua extensão possibilita uma boa imagem organizacional, com satisfação e retenção dos empregados e de clientes (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Uma das formas de apoiar este comprometimento afetivo, principalmente em organizações familiares, é o uso de controles informais como, o cultural e de pessoal. Isto porque este tipo de controle é mais flexível (Kleine & Weißenberger, 2014), e assim menos burocrático e restritivo como os controles formais. Sabe-se que os controles informais visam a disseminação dos valores da organização, e propiciam uma seleção adequada dos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2007; Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017). Por exemplo, o controle cultural é usado para apoiar o comportamento, e é constituído por um conjunto de valores, crenças e normas organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008). Enquanto, o controle de pessoal envolve atividades de recursos humanos como, seleção e recrutamento de empregados, treinamento e desenvolvimento, e práticas de retenção (Abernethy & Brownell, 1999; Kleine & Weißenberger, 2014).

Estudos têm sugerido que os controles informais são importantes para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável (Donnelly et al., 2018). Isso significa que geram maior integração entre os indivíduos no trabalho (Kärreman & Alvesson, 2004), de modo que podem aumentar o comprometimento afetivo e o nível de identificação organizacional. Entretanto, em empresas familiares essas relações não são bem compreendidas. Isso porque estudos anteriores se concentraram na compreensão da relação entre o envolvimento da família e o desempenho organizacional, e não nos mecanismos de controle (Villalonga & Amit 2006; Wang, 2006; Songini & Gnan, 2015). Além disso, Sieger et al., (2011) sugerem mais pesquisas que explorem a identificação organizacional em empresas familiares. Outra sugestão está relacionada ao comprometimento afetivo, dado que pode ser um diferencial das empresas familiares em relação as não familiares (Poutziouris, 2001).

Assim, compreender o comprometimento afetivo dos funcionários em empresas familiares torna-se necessário, pois determinam o seu sucesso e sobrevivência (Barnett, & Kellermanns, 2006; Sieger et al., 2011). Nesse cenário, os controles informais são indispensáveis porque podem determinar o comprometimento conjunto dos indivíduos (Kleine & Weißenberger, 2014). Essas evidências apontam as lacunas de pesquisa, e assim o presente estudo tem por objetivo

**PALAVRAS-CHAVE**  
**Controles informais;**  
**Identificação organizacional;**  
**Comprometimento afetivo;** **Empresa familiar.**

**PALABRAS CLAVE**  
**Controles informales;**  
**Identificación organizacional;**  
**Compromiso afectivo;** **Empresa familiar.**

**KEYWORDS**  
**Informal controls;**  
**Organizational identification;**  
**Affective commitment;**  
**Family business.**

**CÓDIGO JEL:**  
**M41, M49**

analisar os efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo em empresa familiar.

Explorar os controles informais em empresas familiares é importante porque pode auxiliar na criação de um clima organizacional saudável (Donnelly et al., 2018), e aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários. Considerando que as empresas familiares representam um número significativo de empresas na econômica global, é pertinente entender o que pode contribuir para melhorar seu desempenho (Matherne et al., 2017). Assim, a pesquisa contribui para a literatura ao melhorar a compreensão dos efeitos dos controles informais no nível de identificação organizacional, e na criação de maior apego dos funcionários à organização (Sieger et al., 2011; Songini & Gnan, 2015). Fornece-se evidências de que os controles culturais e de pessoal aumentam a identificação organizacional e o comprometimento afetivo em empresa familiar.

Quando os valores da família são compartilhados com os funcionários, estes se comprometem com a organização. Entretanto, o nível da identificação alcançado, decorrente dessa flexibilização pode determinar a intensidade desse efeito. Assim, sugere-se que a identificação organizacional reforça o efeito dos controles informais no comprometimento afetivo, mediando essa relação. Finalmente, o estudo contribui ao evidenciar que, tanto pela abordagem simétrica quanto assimétrica, a combinação dos controles informais e da identificação organizacional levam ao alto comprometimento afetivo dos funcionários em empresa familiar.

No campo prático, a pesquisa mostra aos gestores a importância de adotar e incentivar controles informais, de modo a alcançarem maior comprometimento de seus funcionários. Isto porque maior comprometimento dos funcionários, maiores são as chances de sucesso dos negócios familiares (Barnett, & Kellermanns, 2006; Sieger et al., 2011). Sugere-se ainda que os controles culturais e de pessoal sejam levados em consideração durante as intervenções diárias, de modo a geraram maior identificação e comprometimento, e consequentemente melhorar o desempenho organizacional.

## 2. Base Teórica e Desenvolvimento de Hipóteses

### 2.1. Controles informais e comprometimento afetivo

O controle gerencial se concentra nas informações dos negócios e influencia o processo de decisão (Simons, 2000). Além disso, visa a congruência dos objetivos pessoais aos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Estudos têm sugerido que o controle gerencial é um forte determinante do comportamento dos indivíduos (Merchant & Otley 2006; Malmi & Brown, 2008; Donnelly et al., 2018). A literatura aponta que no contexto das empresas familiares, os controles informais são mais utilizados (Songini & Gnan, 2015; Songini et al., 2018). Isso porque, os controles de pessoal e cultural são mais flexíveis (Kleine & Weißenberger, 2014), razão pela qual propiciam maior interação social no ambiente de trabalho (Lau & Tan, 2006; Kleine & Weißenberger, 2014). Entre os consequentes do controle gerencial, destaca-se o comprometimento (Langevin & Mendoza, 2013; Kleine & Weißenberger, 2014). Estudos têm mostrado

que os controles informais visam a disseminação dos valores da organização, e propiciam uma seleção adequada dos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2007; Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017). Isto faz com que em empresas familiares, os valores da família sejam propagados e compartilhados entre os funcionários, em vista do maior comprometimento com a organização (Carmon et al., 2010).

O comprometimento organizacional, é entendido como o envolvimento de um indivíduo em um grupo ou organização (Langevin & Mendoza, 2013). De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento pode ser afetivo, normativo e de continuidade. Adota-se neste estudo o comprometimento afetivo, pois, se refere ao apego emocional do funcionário à organização, considerando fatores pessoais e organizacionais (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Allen & Meyer, 1996; Vallejo, 2009). Além disso, explora-se o padrão de comportamento do funcionário antecedido pelos controles informais e o nível de identificação organizacional. Também porque o comprometimento afetivo é decorrente de laços que os funcionários criam com a organização e a família detentora da propriedade (Carmon et al., 2010; Matherne et al., 2017).

Nesta perspectiva, estudos têm apontado evidências de que os valores organizacionais são *locus* de controle (controles informais), e podem determinar o comprometimento afetivo dos funcionários (Coleman et al., 1999; Langevin & Mendoza, 2013; Kleine & Weißenberger, 2014; Kaveski & Beuren, 2019). Isso ocorre porque, os controles informais são caracterizados por uma certa flexibilidade e projetados para comunicar aos funcionários os interesses da organização (Langfield-Smith, 1997; Kleine & Weißenberger, 2014). Em empresas familiares, esse compartilhamento de valores visa a criação de um senso de comprometimento dos funcionários (Carmon et al., 2010). Por isso, argumenta-se que a intensidade de uso dos controles informais é determinante para a criação de senso de comprometimento afetivo dos funcionários. Assim, evidencia-se a seguinte hipótese da pesquisa:

$H_1$ . Em empresas familiares, os controles informais influenciam positivamente no comprometimento afetivo.

## 2.2. Controles informais e identificação organizacional

A literatura aponta que o controle gerencial desempenha um importante papel na criação de um clima organizacional saudável (Donnelly et al., 2018). As interações sociais ocorrem pela identificação dos propósitos dos indivíduos aos organizacionais (Cheney & Dickson, 1982). É amplamente reconhecido que um dos principais propósitos do controle gerencial é a congruência dos objetivos individuais aos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Assim, argumenta-se que os controles informais constituídos de controles culturais e de pessoal, influenciam no ambiente de trabalho (Kleine & Weißenberger, 2014), de modo que os controles culturais, comunicam os interesses da organização pautado na sua missão, valores e normas, e o controle de pessoal no processo recrutamento dos funcionários e na manutenção dos recursos humanos (Langfield-Smith, 1997; Merchant & Van der Stede, 2007; Goebel & Weißenberger, 2017).

Em empresas familiares os funcionários se identificam com os valores da família fundadora impregnados na organização (Carmon et al., 2010). Nesse sentido, os controles informais oferecem condições que contribuem para uma maior identificação organizacional, propiciando maior comunicação entre os funcionários e apego emocional (Goebel & Weißenberger, 2017). Esses controles decorrem de arranjos organizacionais mais flexíveis, e oferecem meios que aumentam a integração no ambiente de

trabalho (Kärreman & Alvesson, 2004). Essas evidências reforçam os argumentos de que os controles de pessoal e cultural, consubstanciados no controle informal, frequentemente usados em empresas familiares, aumentam a identificação dos funcionários com a organização. Considerando as evidências apresentadas, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

$H_2$ . Em empresas familiares, os controles informais influenciam positivamente na identificação organizacional.

### 2.3. Identificação organizacional e comprometimento afetivo

A literatura organizacional aponta que a identidade organizacional desempenha um papel importante na criação de vínculo entre os anseios dos funcionários e da organização (Dutton et al., 1994; Abernethy et al., 2019). Isso porque representa o compartilhamento dos valores entre os funcionários e a organização (Cheney & Dickson, 1982; Epitropaki & Martin, 2005). A identidade social do funcionário é criada por meio de sua interação no local de trabalho (Carmon et al., 2010), o que aumenta suas crenças na organização (Postmes et al., 2001).

Em empresas familiares, os grupos podem ser formados por funcionários pertencentes a família fundadora, bem como, funcionários sem vínculo de parentesco com a família proprietária do capital (Carmon et al., 2010), criando grupos específicos que ocasionaram uma oportunidade única de se explorar essa temática. Por exemplo, quando a empresa familiar repassa seus valores aos funcionários, e estes por sua vez se identificam com tais valores (Zellweger et al., 2010). Esses valores orientam a organização sob diferentes perspectivas, interna ou externa e dão suporte ao longo do tempo (Nason et al., 2018; Rau et al., 2019).

A literatura apontou que altos níveis de identificação do funcionário com a organização, aumenta sua satisfação no ambiente de trabalho (Gok et al., 2015). Em empresas familiares, o sentimento de pertencimento do funcionário à organização pode ser suficiente para criar um senso de comprometimento (Carmon et al., 2010; Kaveski & Beuren, 2019), uma vez que, a identificação organizacional configura-se como um dos principais motivos pelo comprometimento dos funcionários com a organização (Becker, 1992). Evidências apontam que a identificação dos indivíduos com os objetivos e a missão da organização determinam seu comprometimento (Ellemers et al., 1997; Carmon et al., 2010; Abernethy et al., 2019). De acordo com estas evidências, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

$H_3$ . Em empresas familiares, altos níveis de identificação organizacional estão positivamente relacionados ao comprometimento afetivo.

### 2.4. Controles informais, identificação organizacional e comprometimento afetivo

Em ambientes organizacionais saudáveis, os controles gerenciais com características mais flexível como os informais, viabilizam condições para aumentar a integração entre os funcionários (Kärreman & Alvesson, 2004). Isso também permite maior socialização entre os grupos (Postmes et al., 2001; Carmon et al., 2010). Geralmente em empresas familiares, os aspectos afetivos são bem gerenciados (Vallejo & Langa, 2010), porque beneficiam a própria organização (Poutziouris, 2001). Por isso, os controles informais (controle cultural e de pessoal) podem proporcionar um clima organizacional saudável

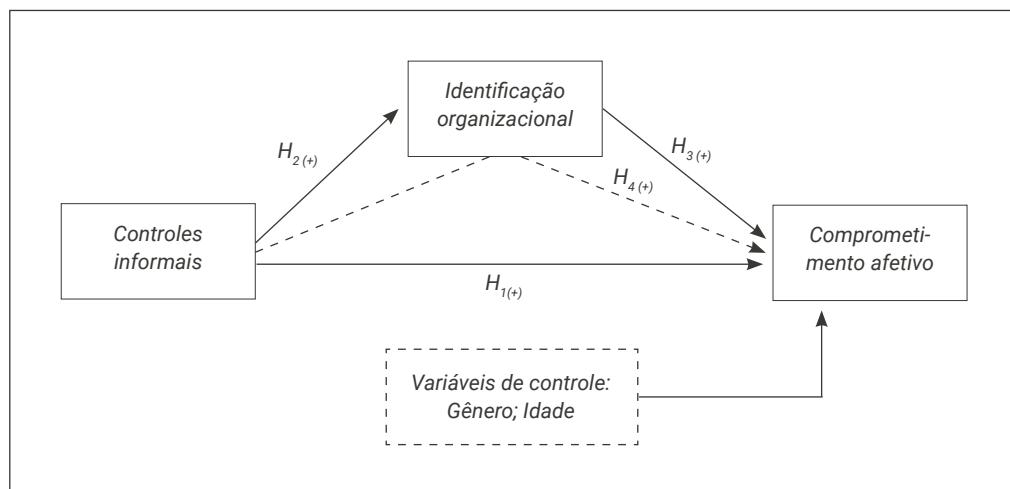
(Donnelly et al., 2018), o que também possibilita maior apego dos funcionários à organização (Zellweger et al., 2010). Desse modo, os reflexos ocasionados pelos controles informais determinam também o comprometimento afetivo, passando pelo nível da identidade organizacional.

Argumenta-se que ao atingir altos níveis de congruência dos valores, os funcionários da organização (identidade organizacional) influenciam positivamente o comprometimento afetivo (Carmon et al., 2010). Até porque as dimensões afetivas da identificação organizacional, por si só, já apresentam uma certa relação com a comprometimento afetivo, embora de forma distinta (Ashforth & Mael, 1989). Por exemplo, Becker (1992) apontou que a identificação organizacional é antecedente do comprometimento, empiricamente confirmado por Carmon et al. (2010). Além disso, Kaveski e Beuren (2019) apresentaram evidências de que os controles informais estão associados ao comprometimento afetivo. Assim, na relação entre os controles informais e o comprometimento, a identificação organizacional pode reforçar a relação. O estudo de Zhang (2012), encontrou evidência de que a identificação organizacional pode funcionar como uma variável mediadora. Abernethy et al., 2019 apontaram que a identificação organizacional possui características inerentes aos mecanismos de controle por levar os gestores a tomarem decisões que atendam aos interesses das empresas. Diante disso, argumenta-se que os controles informais afetam o comprometimento afetivo, e está relação é intensificada a medida em que os funcionários aumentam seu nível de identificação com os valores da família detentora do capital, disseminada na organização. Tendo isto em mente, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

$H_4$ : Em empresas familiares, a identificação organizacional dos funcionários medeia a relação entre os controles informais e o comprometimento afetivo.

Diante das sustentações apresentadas e das hipóteses conjecturadas, apresenta-se na **Figura 1**, o modelo teórico da pesquisa.

**Figura 1 - Modelo teórico da Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria

O modelo teórico foi construído baseando-se na literatura sobre controles gerenciais, identificação organizacional e comprometimento afetivo, relacionado ao contexto das empresas familiares.

### 3. Procedimentos Metodológicos

#### 3.1. Seleção da amostra e coleta dos dados

A população da pesquisa corresponde aos funcionários de uma empresa familiar brasileira. A empresa selecionada produz laticínios há mais de 40 anos e é uma das primeiras a se estabelecer no mercado. Ela produz mais de 40 produtos, distribuídos em três categorias: bebida láctea, cremes e queijos. Sua seleção se justifica, pois é reconhecida no seu setor de atuação pela qualidade de seus produtos, abrangência de mercado e por possuir uma gestão estruturada. Além disso, ela está preocupada com as questões sustentáveis, dado que desenvolve ações que reduzem os impactos ao ambiente, como investimento em tecnologia, que visa a decantação dos resíduos da produção e o reaproveitamento da água. Ademais esta empresa é tida como referência, e por isso é considerada um campo pertinente para aplicação desta proposta.

Como a pesquisa visa compreender a percepção dos funcionários quanto ao uso dos controles gerenciais investigou-se, os assistentes, analistas, coordenadores e supervisores. A preocupação de investigar os funcionários deve-se a importância destes para continuidade dos negócios familiares (Barnett & Kellermanns, 2006; Sieger, et al., 2011; Kaveski & Beuren, 2019). Desse modo, foi desenvolvida uma pesquisa de levantamento com abordagem quantitativa. Portanto, trata-se de uma *survey single entity*. Estudos na área gerencial têm cada vez mais sugerido a sua adoção (Kaveski & Beuren, 2019).

Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário composto por quatro blocos. O primeiro bloco tratou dos controles informais e baseou-se no estudo de Kleine e Weißenberger (2014). O segundo bloco visou capturar a identificação organizacional e teve por base o estudo de Ashforth e Mael (1992). O terceiro bloco visou identificar o nível de comprometimento afetivo dos funcionários e baseou-se no em Meyer, Allen e Smith (1993). O quarto bloco visou capturar das variáveis demográficas (gênero e idade) baseado na literatura que sugere diferenças nas percepções dos indivíduos em função de suas características pessoais (Perryman et al., 2016; Gomez-Conde et al., 2019). O processo de *backtranslation* foi executado e pré-testes foram aplicados com 2 professores da área, 2 doutorandos e 2 mestrandos em contabilidade. Os comentários recebidos melhoraram a nível de compreensão das questões e avaliaram o tempo de resposta.

O modelo teórico proposto apresenta duas variáveis independentes, e considera o tamanho do efeito de 0,15 ao nível de significância de ( $\alpha$  0,05), e poder da amostra de  $1-\beta$  foi 0,8, o que recomenda uma amostra mínima de 68 respostas. Os questionários foram coletados presencialmente durante agosto a novembro 2019, e seguiu-se as recomendações de Dillman et al. (2014). A amostra final corresponde a 102 respostas validadas, portanto atende ao requisito mínimo da amostra, sendo representativa e comparável às outras pesquisas da área (Kaveski & Beuren, 2019).

#### 3.2. Mensuração das variáveis

Os construtos da pesquisa foram mensurados por meio de escala *Likert* de cinco pontos que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As questões se referem aos controles informal, identificação organizacional e comprometimento afetivo, e totalizam 21 questões, além das variáveis do perfil dos respondentes. Apresenta-se no **Quadro1** a mensuração das variáveis.

Quadro1 - *Variáveis da pesquisa.*

Construtos	Descrição	Itens	Referências
<i>Controles informais</i>	Controles culturais e Controle de pessoal	10 questões	Kleine e Weißenberger (2014)
<i>Identificação organizacional</i>	Percepção de identificação dos funcionários com a organização.	5 questões	Ashforth e Mael (1992)
<i>Comprometimento afetivo</i>	Nível de comprometimento afetivo dos funcionários com a organização	6 questões	Meyer et al. (1993) e Matherne et al. (2017)
<i>Variáveis de controle</i>	Gênero e Idade		Perryman et al. (2016) e Gomez-Conde et al. (2019)

Fonte: Elaboração própria

## 4. Análise dos Dados

Os dados foram analisados mediante modelagem de equações estruturais. Essa técnica é amplamente usada nas pesquisas em contabilidade e gestão (Lunkes et al., 2020; Monteiro et al., 2020), por permitir testar as relações entre construtos (Hair Jr. et al., 2017). A primeira etapa é a avaliação do modelo de mensuração, confirmando a confiabilidade e a validade dos construtos. A segunda trata-se do modelo estrutural no qual testou-se as hipóteses do estudo (Hair Jr. et al., 2017).

Avaliou-se também por meio da *Fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA) as soluções possíveis que predizem alto comprometimento afetivo no ambiente de trabalho em empresa familiar. Essa complementariedade tem sido comum entre as pesquisas na área de gestão de negócios (Lunkes et al., 2020), dado o presuposto de que o efeito conjunto de combinação pode enfatizar a robustez do modelo proposto. Além disso, a abordagem assimétrica pode reforçar os resultados já identificados na abordagem SEM (Lunkes et al., 2020).

### 4.1. Modelo de Mensuração

No modelo de mensuração foi avaliado seguindo o parâmetro de 300 interações, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2017). Nessa etapa mediante a confiabilidade composta e Alfa de Cronbach, verificou-se a confiabilidade dos construtos e a variância média extraída (*Average Variance Extracted-AVE*), e com o critério Fornell e Larcker avaliou-se a validade dos construtos (Hair Jr. et al., 2017).

**Tabela 1 - Modelo de mensuração**

<i>Painel A - Confiabilidade e validade convergente</i>					
<i>Construtos</i>	<i>Cargas fatoriais</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Confiabilidade composta</i>	<i>AVE</i>
Comprometimento afetivo	[0,677; 0,834]	0,510	0,865	0,899	0,599
<i>Identificação organizacional</i>	[0,791; 0,816]	0,033	0,802	0,871	0,628
Controle informal	[0,685; 0,842]	-	0,918	0,930	0,595
<i>Painel B - Validade discriminante e colinearidade</i>					
<i>Construtos</i>	<i>VIF</i>	<i>Q<sup>2</sup></i>	<i>Comprometimento afetivo</i>	<i>Identificação</i>	<i>Controle informal</i>
Comprometimento afetivo	-	0,270	0,774	0,800	0,365
<i>Identificação organizacional</i>	1,034	0,013	0,672	0,792	0,205
Controle informal	1,034	-	0,359	0,182	0,771

Nota: Confiabilidade composta (CC> 0,70); Average Variance Extracted (AVE >0,50); Heterotrait-Monotrait (HTMT < 0,85); Colinearidade (VIF<5,00); SRMR=0,08. Critério Fornell e Larcker e de outro lado o Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a **Tabela 1**, percebe-se que o modelo apresenta altos índices de confiabilidade, dado que a confiabilidade composta e o Alfa de Cronbach foram superiores ao limiar de 0,70. Confirma-se também a validade convergente do modelo, uma vez que a AVE foi superior ao limiar de 0,50. Outro pressuposto atendido é a validade discriminante dos construtos avaliados pelo Critério Fornell e Larcker e pela HTMT.

O modelo não apresenta problemas de colinearidade, pois o maior VIF entre os construtos foi inferior a 5,00. A comparação entre os 10% primeiras e 10% últimas respostas, por meio do teste T, não identificou diferenças significativas entre os grupos, o que pressupõe ausência do viés da não resposta. Quanto ao viés do método comum, avaliado pelo fator único de Harman, observou-se que o primeiro fator apresentou variância explicada inferior a 0,50, o que denota ausência deste viés (Monteiro & Beuren, 2020; Monteiro et al., 2020). Atendido os pressupostos do modelo de mensuração, segue-se para o modelo estrutural.

## 4.2. Modelo estrutural

No modelo estrutural avalia-se as hipóteses mediante diagrama de caminhos. Adotou-se 5000 subamostra como recomendado por Hair Jr. et al. (2017). A técnica *bootstrapping* foi processada seguindo o intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado. Evidencia-se, na **Tabela 2**, as relações entre os construtos.

**Tabela 2 - Relação entre os construtos**

Relações entre construtos	B	T-stat	P-value	IC 90%		Hipóteses
<i>Controle informal</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,245	3,234	0,001***	[0,156	0,341]	H1: Aceita
<i>Controle informal</i> → <i>Identificação organizacional</i>	0,182	1,371	0,085*	[0,071	0,356]	H2: Aceita
<i>Identificação organizacional</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,627	9,058	0,000***	[0,531	0,707]	H3: Aceita
<i>Controle informal</i> → <i>Identificação organizacional</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,114	1,321	0,094*	[0,042	0,227]	H4: Aceita Parcialmente

Nota: \*0,10; \*\*p&lt;0,05; \*\*\*p&lt;0,01.

Fonte: Elaboração própria

A primeira hipótese previu que os controles informais influenciam positivamente no comprometimento afetivo. Os achados estatísticos demonstraram que ao nível de 1%, os controles cultural e de pessoal estão associados positivamente ao comprometimento afetivo ( $\beta = 0,245$ ;  $p<0,01$ ). A flexibilidade dos controles informais gera nos funcionários a sensação de pertencimento, o que aumenta o comprometimento afetivo. A segunda hipótese sugeriu que alto nível de uso de controles informais influencia positivamente na identificação organizacional. Os resultados apontam pela relação positiva e significativa ( $\beta = 0,182$ ;  $p<0,10$ ). Infere-se que os controles de pessoal e cultural desenhados de forma não formal interferem no ambiente de trabalho, e por isso, levam ao aumento da identificação organizacional.

A terceira hipótese propôs que alto nível de identificação organizacional influencia positivamente no comprometimento afetivo. Assim, é possível confirmar a H3 dado que, verificou-se relação positiva e significativa ao nível de 1%, sugerindo que em empresas familiares, altos níveis de identificação com o trabalho são condicionantes para o aumento do comprometimento afetivo. Avaliou-se ainda a identificação organizacional enquanto variável mediadora. Logo, percebeu-se que a identificação organizacional medeia a relação entre os controles informais e o comprometimento afetivo ( $\beta = 0,114$ ;  $p<0,10$ ), de forma parcial. A mediação é parcial, pois, o efeito direto foi significativo, do mesmo modo, que o efeito indireto (Hair Jr. et al., 2019).

Comprovadas as relações entre os controles informais, identificação organizacional e comprometimento afetivo, incluiu-se as variáveis gênero e idade para controlar os efeitos. A literatura aponta que as características pessoas podem condicionar as decisões (Perryman et al., 2016; Mendes et al., 2017; Menegazzo et al., 2017). Assim, na **Tabela 3**, evidencia-se o modelo teórico controlado pelo gênero e idade.

**Tabela 3 - Resultados controlados pelo gênero e idade**

Relação entre construtos	Gênero		Idade	
	Masculino	Feminino	Até 30 anos	Mais de 30 anos
	$\beta$ (T-stat)	$\beta$ (T-stat)	$\beta$ (T-stat)	$\beta$ (T-stat)
<i>Controle informal</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,190 (1,774 **)	0,369 (2,694***)	0,254 (2,266**)	0,229 (1,678**)
<i>Controle informal</i> → <i>Identificação organizacional</i>	0,164 (0,610)	0,259 (1,455*)	0,330 (1,212)	0,199 (0,647)
<i>Identificação organizacional</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,681 (7,425***)	0,528 (4,485***)	0,722 (6,599***)	0,539 (6,452***)
<i>Controle informal</i> → <i>Identificação organizacional</i> → <i>Comprometimento afetivo</i>	0,112 (0,621)	0,137 (1,332*)	0,239 (1,172)	0,107 (0,604)

Nota: \*p&lt;0,10; \*\*p&lt;0,05; \*\*\*p&lt;0,01.

Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que tanto os homens quanto as mulheres percebem que os controles informais influenciam positiva e significativamente no comprometimento afetivo. Por outro lado, verificou-se que as mulheres percebem maior influência dos controles informais na identificação organizacional ( $\beta = 0,369*$ ), diferente dos homens ( $\beta = 0,164$ ). Verificou-se também que tanto os homens quanto as mulheres sentem-se mais comprometidos a medida que aumenta sua identificação. Em relação à idade, não se observou diferença entre os grupos.

#### 4.3. Fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA)

Para compreender melhor o comprometimento afetivo, adotou-se a abordagem *Fuzzy set qualitative comparative analysis*. Desse modo, os controles informais foram segregados em controles de pessoal e cultural. O intuito principal é compreender como esses controles informais, juntamente com a identificação organizacional, podem prever alto comprometimento afetivo. Os dados foram calibrados, conforme sugerido por Bedford et al. (2016). Os pontos mínimos foram considerados até o percentil 25, o que indica a não associação (*non-membership*). Para o ponto médio foi utilizado o percentil 50 (*crossoverpoint*), e ponto máximo o percentil 75, e os resultados indicam associação completa (*full-membership*) (Bedford et al., 2016).

A análise das condições necessárias aponta para a adoção das soluções intermediárias. Verificou-se que nenhum dos construtos é por si só, uma condição suficiente para prever alto comprometimento afetivo, o que reafirma a necessidade de avaliar as possíveis configurações que podem aumentar o comprometimento afetivo. Assim, considerando o limite de corte de 0,80, sugerido por Ragin (2009), foi processado a tabela verdade (*truth table*). A **Tabela 4** apresenta as combinações que levam ao aumento do comprometimento afetivo.

Tabela 4 - Configuração das condições para alto comprometimento afetivo

Construtos	Comprometimento afetivo			
	1	2	3	4
<i>Controles culturais</i>	●	●	●	⊗
<i>Controle de pessoal</i>	●		●	⊗
<i>Identificação organizacional</i>	●	●	⊗	●
<i>Gênero</i>	●	●	⊗	●
<i>Idade</i>		●	⊗	⊗
<i>Consistência</i>	0,82	0,80	0,81	0,94
<i>Cobertura bruta</i>	0,30	0,23	0,08	0,15
<i>Cobertura única</i>	0,11	0,04	0,03	0,11
<i>Cobertura Geral da Solução</i>			0,47	
<i>Consistência geral da solução</i>			0,83	

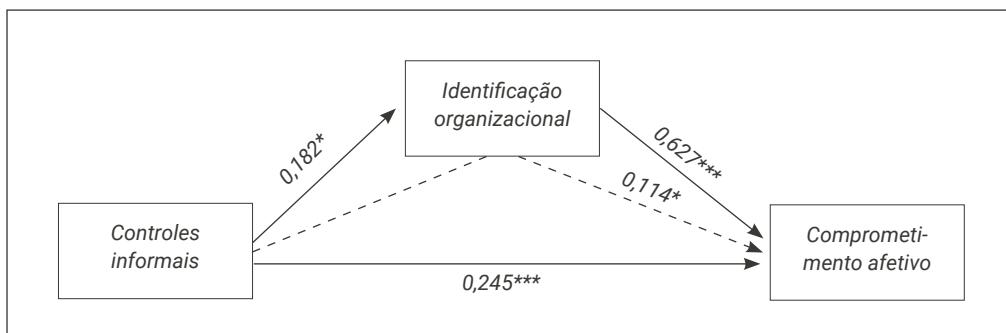
Fonte: Elaboração própria

Os resultados evidenciam 4 configurações que são igualmente efetivas para o alcance de alto comprometimento afetivo, seguindo o pressuposto da abordagem de "equifinidade" (Fiss, 2007, 2011). A primeira solução demonstra que a combinação do *Controle de pessoal x Controles culturais x identificação organizacional x Gênero* é consistente (0,82). A segunda solução sugere que a combinação do *Controle de pessoal x identificação organizacional x Gênero x Idade* são suficientes para os funcionários alcançarem alto comprometimento afetivo. A terceira solução, *Controle de pessoal x Controles culturais x ~identificação organizacional x ~Gênero x ~Idade* apresentou-se consistente ao modelo proposto. A quarta solução evidenciou que a combinação *~Controle de pessoal x ~Controles culturais x identificação organizacional x Gênero x ~Idade* é suficiente para prever alto comprometimento afetivo. De modo geral, essas soluções apresentam uma consistência acima de 0,80 e poder explicativo de 47%, considerados por Ragin (2009) como índices altos.

## 5. Discussão dos Resultados

Os achados desta pesquisa propõem avanços no conhecimento sobre a relação entre os controles gerenciais, identificação organizacional e comprometimento afetivo. Na **Figura 2**, apresenta-se o resumo dos resultados.

Figura 2 - Resumo dos achados da pesquisa



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

Fonte: Elaboração própria

Os achados do estudo mostram que os controles informais determinam o alto nível de comprometimento afetivo dos funcionários em empresas familiares. Por esses controles serem mais flexíveis viabilizam um ambiente de trabalho com maior interação e compartilhamento de informação (Kleine & Weißenberger, 2014; Carmon et al., 2010), por isso aumentam o comprometimento afetivo (Coleman et al., 1999; Langevin & Mendoza, 2013). Os valores fundamentais da família gestora são repassados aos funcionários por meio dos controles culturais (Carmon et al., 2010; Kleine & Weißenberger, 2014). Assim, pela congruência dos interesses dos funcionários aos organizacionais, o comprometimento afetivo é aumentado (Meyer et al., 1993; Carmon et al., 2010). Nessa linha, os controles de pessoal permitem a manutenção dos recursos humanos (Goebel & Weißenberger, 2017). Também é primordial a seleção de funcionários com objetivos congruentes ao da empresa familiar, visando o atendimento dos objetivos organizacionais e continuidade dos negócios. Essas evidências coadunam com a literatura, pois como apontado, os controles gerenciais podem ser determinantes no comportamento dos indivíduos (Merchant & Otley, 2007; Malmi & Brown, 2008; Donnelly et al., 2018).

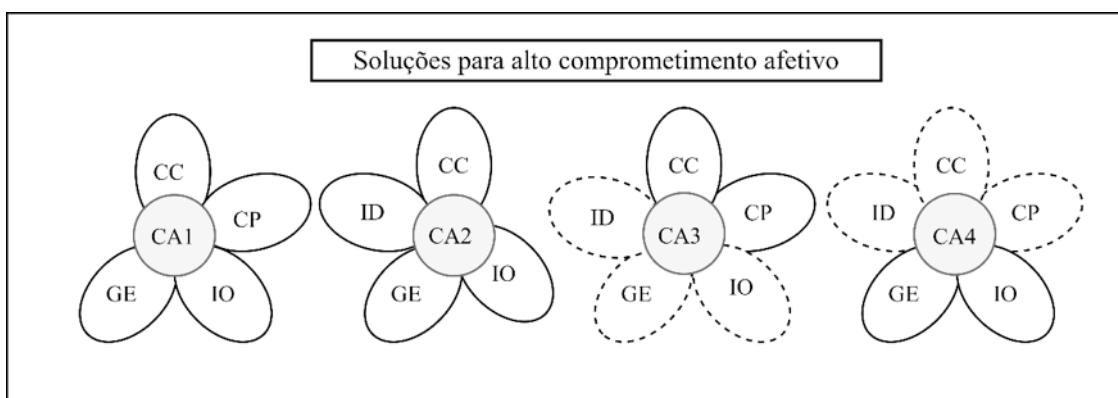
Em relação a segunda hipótese, ficou evidente que alto nível de uso de controles informais influencia positivamente na identificação organizacional dos funcionários em empresas familiares. Isto porque os controles gerenciais visam gerar um clima organizacional saudável (Donnelly et al., 2018). Assim, os funcionários se identificam com a organização (Cheney & Dickson, 1982), porque durante o exercício de suas funções, os anseios individuais não são postos de lado. Pelo contrário, são atendidos à medida que a empresa propicia atividades de treinamento e de desenvolvimento. Até mesmo porque quando o uso destes controles é intensificado, a organização passa a dar maior ênfase ao compartilhamento de códigos informais de conduta que servem de motivadores para os funcionários (Kleine & Weißenberger, 2014; Donnelly et al., 2018). Estas condições convergem para maior identificação organizacional, porque os funcionários se identificam com os valores da família fundadora (Carmon et al., 2010).

Concernente a terceira hipótese, as evidências apontaram que altos níveis de identificação organizacional aumentam o comprometimento afetivo. Em empresas familiares os funcionários que se identificam com o ambiente criam maior sentimento de apego (Carmon et al., 2010; Matherne et al., 2017). Isso significa que se sentem satisfeitos com o ambiente de trabalho (Gok et al., 2015), e consideram-se parte da família. Essas situações denotam o aumento do comprometimento afetivo dos funcionários (Meyer et al., 1993). A predisposição de seguir carreira na empresa, o senso de pertencimento à família gestora e o significado do trabalho, são consequências da identificação dos funcionários aos valores da família (Becker, 1992; Matherne et al., 2017).

A quarta hipótese confirmou mediação parcial da identificação organizacional na relação entre os controles informais e o comprometimento afetivo. Os resultados confirmaram que os controles informais oferecem condições de trabalho que aumentam a integração entre os funcionários (Kärreman & Alvesson, 2004), e por isso, estes se sentem identificados com os valores da família (Carmon et al., 2010; Sieger et al., 2011). Também se confirma que a identificação organizacional é antecedente do comprometimento afetivo (Becker, 1992), por isso reforça a relação entre os controles informais e o comprometimento afetivo. Compreender melhor os aspectos afetivos beneficiam as empresas familiares (Poutziouris, 2001), por isso precisam ser bem gerenciados (Vallejo & Langa, 2010).

A abordagem FsQCA, reforçou os achados evidenciados no PLS-SEM. Assim, os controles informais e a identificação organizacional, conforme percepção dos funcionários, são condições necessárias e suficientes para prever alto comprometimento afetivo em empresas familiares, conforme ilustrado na **Figura 3**.

**Figura 3 - Resumo dos achados pela abordagem FsQCA.**



Nota: Elipse com círculos pretos indicam presença da solução, elipse com linhas tracejadas indicam ausência da condição; e espaço sem elipse indicam não presença. CC=Controles Culturais; CP=controle de Pessoal; IO= Identificação organizacional; CA= Comprometimento Afetivo; GE=Gênero; ID= Idade.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a **Figura 3**, percebe-se que a combinação dos controles culturais e de pessoal, em conjunto com a identificação organizacional preveem alto comprometimento afetivo. Logo, pela abordagem da “equifinidade” é possível afirmar que as quatro configurações evidenciadas, são de igual modo efetivas para determinar alto comprometimento afetivo em empresas familiares.

## 6. Conclusões

A pesquisa teve por objetivo analisar os efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo em empresa familiar. Para tal, foi aplicada uma survey com 102 funcionários de uma empresa familiar. Os resultados evidenciaram que os controles informais influenciam positivamente o comprometimento afetivo, confirmando a  $H_1$ . Verificou-se que o uso de controles informais influencia positivamente na identificação organizacional, dando suporte a  $H_2$ . Quanto a  $H_3$ , confirmou-se que o alto nível de identificação organizacional influencia positivamente no comprometimento afetivo. Constatou-se ainda a mediação parcial da identificação organizacional na relação entre controles informais e comprometimento afetivo, confirmando parcialmente a  $H_4$ . Esses achados sugerem que em empresas familiares os controles informais aumentam a integração entre os indivíduos, de modo a acentuar a identificação com os valores da família, o que gera maior comprometimento afetivo dos funcionários.

Essas evidências geram implicações teóricas. Primeiro, preenchem a lacuna inerente a compreensão de como os controles afetam o comprometimento dos funcionários. Segundo ao oferecer evidências, o estudo mostra que os controles informais informam aos funcionários os valores da família gestora, o que contribui para a literatura sobre empresas familiares. Por isso, Songini et al. (2018) apontaram que em empresas familiares os controles informais são usados com maior frequência. Assim, confirmou-se que os controles de gestão são de igual modo, efetivos no contexto de empresas familiares, e podem ser muito úteis para gerar maior identificação dos funcionários e comprometimento (Carmon et al., 2010). Pela abordagem assimétrica percebe-se que a combinação dos controles cultural e de pessoal e identificação organizacional, são soluções centrais para alto comprometimento afetivo. Essa abordagem complementar reforça os achados da abordagem SEM, e avança tanto na literatura sobre empresas familiares quanto em estudos sobre controles gerenciais.

No âmbito prático, os achados têm implicações na gestão das empresas familiares, e na busca pela congruência dos interesses pessoais aos objetivos organizacionais. Estes achados sugerem maior atenção dos gestores de empresas familiares e de outras organizações nos tipos de controle que utilizam. Assim, quando os controles culturais e de pessoal são priorizados, os valores da empresa são compartilhados com os funcionários, e estes se envolvem com maior determinação na execução das tarefas, se identificam com a empresa e aumentam o comprometimento. Esses efeitos dos controles, denotam a precisão das intervenções dos gestores, fator que pode gerar melhor desempenho na empresa.

A proposta limitou-se a investigar os controles informais, entretanto, outros controles podem ser explorados em futuros estudos como, os controles de ação e de resultado. Além disso, outras abordagens como a de Simons (1995) podem auxiliar na compreensão do comprometimento afetivo dos funcionários em empresas familiares. Estudos futuros também podem abordar o comprometimento sob outras facetas, por exemplo, com a análise do comprometimento normativo. Em relação a identificação, estudos futuros podem abordá-la sobre a perspectiva da multidimensionalidade.

Quanto ao método estudos futuros podem avaliar padrões de comportamento mediante *neural network*. Na literatura sobre gestão, estudos já têm adotado o uso de recursos de inteligência artificial para prever e estabelecer padrões de comportamento no trabalho (ex.: Diéguez-Soto et al., 2017). A sugestão de observar de forma dupla como o comprometimento dos indivíduos, pode melhorar cada vez mais a

intervenções diárias dos gestores. As relações propostas neste estudo também podem ser aplicadas em outros segmentos.

### *Agradecimento*

*A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.*

### *Referências*

- Abernethy, M. A.; Brownell, P. (1999). "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study". *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)
- Abernethy, M. A., Jiang, L., & Kuang, Y. F. (2019). Can organizational identification mitigate the CEO horizon problem?. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 101056. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.07.002>
- Albrecht, S. L.; Marty, A. (2020). "Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions". *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Albrecht, S. L.; Bakker, A. B.; Gruman, J. A.; Macey, W. H.; Saks, A. M. (2015). "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1) 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Barnett, T.; Kellermanns, F. W. (2006). "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Becker, T. E. (1992). "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?". *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.5465/256481>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). *Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems*. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Carmon, A. F.; Miller, A. N.; Raile, A. N.; Roers, M. M. (2010). "Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses". *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223. <https://doi.org/10.1016/j.jjbs.2010.10.003>
- Cheney, Paul H.; Dickson, Gary W. "Organizational characteristics and information systems: an exploratory investigation". *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 170-184, 1982. <https://doi.org/10.5465/256032>

- Coleman, D. F.; Irving, G. P.; Cooper, C. L. (1999). "Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995-1001.*
- Diéguez-Soto, J.; Fernández-Gámez, M. A.; Sánchez-Marín, G. (2017). "Family involvement and hotel online reputation". *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 151-163. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.05.001>*
- Dillman, D. A.; Smyth, J. D.; Cristian, L. M. (2014). "Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method", 4th ed., Wiley, New York, NY.*
- 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>*
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M.; Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification". *Administrative science quarterly*, 239-263. DOI: 10.2307/2393235*
- Ellemers, N.; Spears, R.; Doosje, B. (1997). "Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility". *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617-626. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>*
- Fiss, p. c. (2007). "A set-theoretic approach to organizational configurations". *academy of management review*, 32(4), 1180-1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>*
- Fiss, P. C. (2011). "Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research". *Academy of management journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>*
- Goebel, S.; Weissenberger, B. E. (2017). "The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance". *Journal of business ethics*, 141(3), 505-528. doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7*
- Gok, S.; Karatuna, I.; Karaca, P. O. (2015). "The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 38-42.*
- Gomez-Conde, J.; Lunkes, R. J.; Rosa, F. S. (2019). "Environmental innovation practices and operational performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 32(5), 1325-1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>*
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. California, Sage publications.*
- Kärreman, D.; Alvesson, M. (2004). "Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm". *Organization*, 11(1), 149-175. <https://doi.org/10.1177/1350508404039662>*
- Kaveski, I. D. S.; Beuren, I. M. "Influência da Motivação Intrínseca e da Cultura Organizacional no Comprometimento Afetivo em Empresas Familiares: Controles Formais e Informais como Mediadores". *XIX USP International Conference in Accounting*, 2019.*
- 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. doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3*
- Langevin, P.; Mendoza, C. (2013). "How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?". *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>*
- Langfield-Smith, K. (1997). "Management control systems and strategy: a critical review". *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)*
- Lau, C. M.; Tan, S. L. (2006). "The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting". *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>*
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J., & Bortoluzzi, D. A. (2020). *Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation*. *Sustainability*, 12(20), 8748. <https://doi.org/10.3390/su12208748>*

- Mael, F.; Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification". *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Malmi, T.; Brown, D. A. (2008). "Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matherne, C.; Waterwall, B.; Ring, J. K.; Credo, K. (2017). "Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm". *Journal of family business strategy*, 8(3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mendes, A.; Lunkes, R. J.; Flach, L.; Kruger, S. D. (2017). "The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil". *Contaduría y Administración*, 62(1), 207-221. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.005>
- Menegazzo, G. D.; Lunkes, R. J.; Mendes, A. C.; Schnorrenberger, D. (2017). "Relationship between demographic characteristics of managers and the use of informations for decision making: A micro and small companies study". *Journal Globalization, Competitiveness and 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.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P.; Becker, T. E.; Van Dick, R. (2006). "Social identities and commitments at work: Toward an integrative model". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Monteiro, J. J., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e170418-e170418. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.170418>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedural. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 206-226. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Nason, R., Mazzelli, A., & Carney, M. (2019). The ties that unbind: Socialization and business-owning family reference point shift. *Academy of Management Review*, 44(4), 846-870. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0289>
- 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 Research*, v. 69, n. 2, p. 579-586, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>
- Postmes, T., Tanis, M.; De Wit, B. (2001). "Communication and commitment in organizations: A social identity approach. Group Processes & Intergroup Relations", 4(3), 227-246. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- Poutziouris, P. Z. (2001). "The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy". *Family Business Review*, 14(3), 277-291. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00277.x>
- Ragin, C. C. (2009). "Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques", 51, 87-121. [doi.org/10.4135/9781452226569.n5](https://doi.org/10.4135/9781452226569.n5)
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family firm values explaining family firm heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>

- Sieger, P.; Bernhard, F.; Frey, U. (2011). *Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership*. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- 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>
- Vallejo, M. C. (2009). *The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory*. *Journal of business ethics*, 87(3), 379-390. DOI 10.1007/s10551-008-9926-6
- Vallejo, M. C.; Langa, D. (2010). *Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective*. *Journal of business ethics*, 96(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0448-7>
- Villalonga, B.; Amit, R. (2006). *How do family ownership, control and management affect firm value?* *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Wang, D. (2006). *Founding family ownership and earnings quality*. *Journal of accounting research*, 44(3), 619-656. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2006.00213.x>
- Zellweger, T. M.; Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W. (2010). *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, H.; Kwong Kwan, H.; Everett, A. M.; Jian, Z. (2012). *Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns*. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>.