

## Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca

DOI: 10.4025/enfoque.v42i1.58319

**Januário José Monteiro**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
E-mail: januariomonteiro@ufsc.br

**Daiane Antonini Bortoluzzi**

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
E-mail: daianeantonini@gmail.com

**Rogério João Lunkes**

Doutor e professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

Recebido em: 22/03/2021

Aceito em: 11/09/2021

2ª versão aceita em: 21/12/2021

### RESUMO

A pesquisa tem por objetivo investigar a influência dos controles formais na motivação intrínseca moderado pela cultura organizacional em empresa familiar. Para tanto uma *survey* foi realizada com a participação de 102 funcionários. Os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais, baseada na estimação dos mínimos quadrados parciais. Os resultados revelam que os controles formais influenciam positivamente na motivação intrínseca e que a cultura organizacional modera a relação entre os controles formais e a motivação intrínseca. Além disso, observou-se que a cultura organizacional influencia positivamente na motivação intrínseca. Esses achados contribuem para a literatura ao sugerir que o uso de controles ação e de resultados permitem a padronização das tarefas, e em conjunto com uma cultura organizacional flexível, que prima pelo trabalho conjunto, gera motivação intrínseca nos funcionários, o que é benéfico para desempenho dos negócios familiares. Ainda, a pesquisa gera implicações práticas ao revelar que os controles de ação e de resultado são importantes para que a gestão familiar estabeleça as linhas de trabalho, prazos para realização das tarefas e monitore os resultados.

**Palavras-chave:** Controles formais; cultura organizacional; motivação intrínseca; empresa familiar.

### *Moderation of organizational culture in the relationship between formal controls and intrinsic motivation*

### ABSTRACT

Research aims to invest the influence of formal controls on intrinsic motivation moderated by organizational culture in a family business. For this purpose, a survey was carried out with the participation of 102 employees. The data were analyzed using structural equation modeling, based on the estimation of partial least squares. The results reveal that formal controls positively influence intrinsic motivation and that organizational culture moderates the relationship between formal controls and intrinsic motivation. In addition, it was observed that organizational culture positively influences intrinsic motivation. These findings contribute to the literature by suggesting that the use of action and results controls allow the standardization of tasks, and in conjunction with a flexible organizational culture, which excels in working together, generates intrinsic motivation in employees, which is beneficial performance of family businesses. Also, the research has practical implications by revealing that the action and result controls are important for the family management to establish the lines of work, deadlines for carrying out the tasks, and monitor the results.

**Keywords:** Formal controls; organizational culture; intrinsic motivation; family business.

# 1 INTRODUÇÃO

As empresas são cada vez mais incentivadas a adotarem controles que visem o alcance dos objetivos organizacionais (MALMI; BROWN, 2008). Em especial, as empresas familiares que compreendem a gênese dos negócios a nível global (MATHERNE et al., 2017; MONTEIRO et al., 2019) tanto em economias desenvolvidas, quanto emergentes (LOPEZ et al., 2018). Estudos apontaram que para as empresas familiares se manterem no mercado é necessário adotarem recursos que as tornem dinâmicas (ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004; LEAL-RODRÍGUEZ; ALBORT-MORANT; MARTELO-LANDROGUEZ, 2016). Entre eles, destacam-se os mecanismo de governança (GUIDICE; MERO; GREENE, 2013). Malmi e Brown (2008) elucidaram que os controles organizacionais são parte desses mecanismos, bem como a cultura organizaçal.

A cultura organizacional tem sido apontada como um importante recurso que auxilia as empresas familiares a desenvolverem uma vantagem competitiva (ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004). Esta está intimamente relacionada com a cultura da família gestora por representar os valores, normas e seus interesses (DENISON; LIEF; WARD, 2004). Para fazer face aos objetivos organizacionais, as empresas encontram em sua cultura uma oportunidade para materializar suas estratégias e instigar o trabalho conjunto entre os funcionários (ZAHRA et al., 2008). Esse suporte que a organização oferece aos funcionários gera diversos benefícios, como a motivação intrínseca (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012) que se consubstancia na autoexpressão, desafios pessoais e prazer na realização das atividades (AMABILE, 1993).

Argumenta-se que uma das formas de incentivar a motivação dos funcionários é pelo uso de controles formais, como o controle de ação e de resultado (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; VAN DER KOLK et al, 2019), uma vez que esses controles visam a padronização das tarefas e permitem maior clareza das funções que cada indivíduo desempenha (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; GUIDICE; MERO; GREENE, 2013; VAN DER KOLK et al, 2019). Sabe-se que os controles de ação definem os procedimentos inerentes as tarefas rotineiras e visam garantir a conformidade dos interesses individuais e organizacionais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Já os controles de resultado monitoram o cumprimento das metas e avaliam o desempenho dos funcionários, de modo que sejam atendidas as expectativas da organização (ABERNETHY et al., 2010; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; VAN DER KOLK et al, 2019).

A literatura, no contexto de empresas familiar, sugeriu mais estudos que visem compreender como a adoção do controle gerencial pode gerar benefício ao ambiente de trabalho (SONGINI; GNAN, 2015; SONGINI et al., 2018). Estudos anteriores se concentraram na compreensão do grau de envolvimento da gestão familiar e o desempenho organizacional alcançado (VILLALONGA; AMIT, 2006; WANG, 2006), outros estudos na gestão familiar e estrutura de capital (SEGURA; FORMIGONI, 2014; MONTEIRO et al., 2019). Enquanto que a compreensão sobre como os controles de ação e resultados beneficiam as empresas familiares, permanece limitada. Além disso, Guidice, Mero e Greene (2013) sugeriram mais pesquisas que explorem a cultura organizacional, considerando-a como variável moderadora. Embora Donnelly, Kennedy e Widener (2018) observaram influência dos controles na motivação interna dos funcionários, argumenta-se que o conhecimento acerca de como essa relação ocorre, no contexto de empresas familiar, não é bem compreendida. De forma adicional, não se tem conhecimento se a cultura organizacional pode moderar positivamente o efeito dos controles formais na motivação intrínseca. Por esta razão, esta pesquisa tem por objetivo **investigar a influência dos controles formais na motivação intrínseca moderado pela cultura organizacional** em empresa familiar.

Para atender ao objetivo, aplicou-se um questionário com funcionários de uma empresa familiar, na qual obteve-se 102 respostas validadas. A análise dos dados foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais. Os achados revelam que os controles formais influenciam positivamente na motivação intrínseca. Ainda, verificou-se que a cultura organizacional modera a relação entre os controles formais (ação e de resultados) e a motivação intrínseca. Esses resultados indicam que as empresas familiares que adotam controles de ação e de resultados, estabelecem uma padronização das tarefas que acarreta em comportamento desejáveis dos funcionários, como maior motivação interna.

Compreender os benefícios dos controles formais em empresas familiares torna-se importante, pois auxilia na criação de um ambiente de trabalho mais transparente (GUIDICE; MERO; GREENE, 2013) e um clima organizacional saudável (DONNELLY; KENNEDY; WIDENER, 2018), aumentando a motivação intrínseca dos funcionários (MENGES et al., 2017; DONNELLY; KENNEDY; WIDENER, 2018). Nessa linha, esta pesquisa contribui para a literatura ao sugerir que a adoção de controles de ação e de resultados atendem às expectativas das empresas e garantem conformidade entre as preferências individuais e organizacionais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; LONG, 2018), fatores que geram motivação intrínseca nos funcionários, já que percebem como transparente a distribuição das tarefas.

Contribui-se, ainda, ao se sugerir que a cultura organizacional modera positivamente a relação entre os controles formais e a motivação intrínseca. Isso significa que a medida em que as empresas familiares primam por uma cultura coletiva e não individualista, permite-se que ocorra um aumento da influência das formas mais visíveis de controles (procedimentos operacionais e sistemas padronizados) (LANGFIELD-SMITH, 1997) na motivação intrínseca.

No campo prático, sugere-se que enquanto os controles formais comportam os mecanismos formais de governança, a cultura organizacional que representam as crenças e valores da organização são parte dos mecanismos informais (GUIDICE, MERO; GREENE, 2013) e sua adoção contribuem para a melhor gestão dos negócios familiares, pois gera motivação intrínseca ao funcionários que consequentemente alcançam melhor desempenho. Sugere-se, ainda, que a gestão familiar considere os controles de ação e de resultado durante as intervenções diárias.

## 2 BASE TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

### 2.1 CONTROLES FORMAIS E MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Os gestores utilizam diferentes tipos de controle de gestão para induzir o comportamento desejado dos funcionários (VAN DER KOLK et al, 2019). Dentre esses controles, destacam-se os controles formais e informais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Os controles informais são instrumentos mais implícitos (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014), assim, constituem as políticas não escritas da organização (LANGFIELD-SMITH, 1997). Assim, esses controles referem-se aos esforços em persuadir os funcionários a se adaptarem a certos valores, normas e ideias consideradas importantes para o trabalho na organização (ALVESSON; KÄRREMAN, 2004).

Já os controles formais referem-se as tentativas de controlar diretamente o comportamento do funcionário, dessa forma, os gestores da empresa utilizam-se de planos, arranjos e sistemas, tendo como foco o comportamento e resultados mensuráveis (ALVESSON; KÄRREMAN, 2004). Assim, os controles de resultado e ação, formais, constituem-se formas mais visíveis de controle, como por exemplo, procedimentos operacionais e sistemas padronizados, regras e orçamentos (LANGFIELD-SMITH, 1997). Cabe ressaltar que se torna relevante esse tipo de controle nas empresas familiares, uma vez que propicia a criação de um ambiente de trabalho mais transparente, aumentando a motivação intrínseca dos funcionários (GUIDICE; MERO; GREENE, 2013; MENGES et al., 2017).

Os controles de ação envolvem a tomada de medidas para garantir que os funcionários atuem conforme o interesse da organização, sendo suas ações o foco do controle (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; LONG, 2018). Esses controles definem as etapas de trabalho necessárias para as tarefas de rotina (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014). Os controles de resultados, por sua vez, são utilizados para medir e comparar de forma objetiva os níveis de desempenho individuais em comparação a metas predeterminadas (ABERNETHY et al., 2010). Assim, são considerados motivadores para os funcionários aumentarem o comprometimento com seu trabalho e a organização (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

A literatura de gestão recomenda o uso dos controles formais, ação e de resultados, como um meio de esclarecer as expectativas, de fornecer etapas detalhadas para atingir as metas (WALDMAN et al. 2001), bem como para motivar os funcionários (VAN DER KOLK et al, 2019). Essa compreensão, no contexto de empresas familiares, é importante para a sua gestão (SONGINI; MORELLI; VOLA; 2018),

já que certa padronização das tarefas é necessária para que não incorra os comportamentos indesejados, como ambiguidade de papéis.

A padronização das tarefas leva a clareza das funções que cada indivíduo exerce no ambiente de trabalho, o que pode levar a alta motivação no trabalho (ADLER; CHEN, 2011). Entre os diferentes tipos de motivação, a intrínseca ocorre quando os indivíduos buscam a autoexpressão, desafios pessoais, satisfação de curiosidades e prazer na realização de suas atividades (AMABILE, 1993). A literatura no contexto de pequenas empresas ofereceu evidência que comprovam sua utilidade para a gestão do trabalho (KARATEPE; TEKINKUS, 2006; MENGES et al., 2017). Por exemplo, Menges et al. (2017) confirmam que a gestão familiar pode oferecer recursos que acentuem a motivação intrínseca e melhorem a performance no trabalho.

Evidencia-se que a motivação intrínseca dos funcionários é de interesse significativo para as organizações, devido ao seu efeito positivo sobre o seu desempenho (DONNELLY et al, 2018). Assim, indivíduos intrinsecamente motivados tendem a obter desempenho crescentes, já que as fontes de incentivos não decorrem de mecanismos externos (DONNELLY et al, 2018). A esse respeito, Sutton e Brown (2014) apontam que a motivação pode ser reduzida ou facilitada pelos controles gerenciais.

Estudos anteriores buscaram evidências acerca da influência dos controles formais na motivação. Donnelly et al (2018) verificaram que o controle de ação aumenta a motivação do funcionário de forma direta, por meio dos procedimentos operacionais padrão, e de forma indireta, por meio do gerenciamento visual, permitindo, assim, que os trabalhadores se sintam mais independentes nas decisões relativas às suas tarefas de trabalho. Van der Kolk et al. (2017) observaram que o controle de resultados está positivamente relacionado à motivação.

Kunz e Linder (2012), por sua vez, apresentam experimentalmente que as recompensas podem afetar diferencialmente a motivação intrínseca. Sprinkle (2003) verificou que os mecanismos de incentivo, como vincular o pagamento ao desempenho, funcionam como motivadores para o esforço individual. Essas evidências demonstram que os controles de resultado e de ações, que compõem os controles formais, podem aumentar o nível de motivação intrínseca dos funcionários, uma vez que percebem certa padronização do trabalho e têm claro entendimento dos procedimentos a serem adotados para o desempenho da tarefa. Assim, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1</sub>. Os controles formais influenciam positivamente a motivação intrínseca dos funcionários no contexto de empresa familiar.

## 2.2 MODERAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLES FORMAIS E MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.

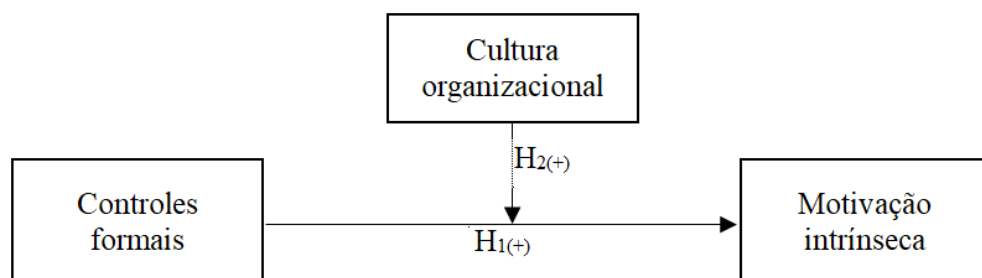
A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de símbolos, cerimônias e rituais que comunicam os valores da organização e as crenças subjacentes aos seus membros (OUCHI, 1982). Esses valores e crenças são repetidamente transmitidos entre os membros da organização, constituindo, assim, um ciclo contínuo que reafirma a sua cultura (REGINATO; GUERREIRO, 2013). Henri (2006) explica que a cultura organizacional compreende uma extensa visão da organização, sobre qual as crenças, valores, suposições e significados são habitualmente associados ao contexto da organização.

A cultura representa uma característica particular na empresa familiar, devido a sua sobreposição entre os seus valores e os familiares, bem como o compromisso da família com o negócio (SONGINI; GNAN; MALMI, 2013). Por exemplo, Zahra et al., (2008) apontam que a cultura organizacional em empresas familiares é inerente ao comprometimento, levando ao uso de estratégias mais flexíveis. A cultura organizacional pautada no coletivismo potencializa a troca de informações entre os indivíduos e reflete os valores da família (ZAHRA et al., 2008). A percepção do suporte organizacional oferecido aos funcionários, aumenta a cooperação, troca de conhecimento e gera maior adaptação (RHOADES; EISENBERGER, 2002), o que pode aumentar a motivação intrínseca (ADLER; CHEN, 2011).

Nessa perspectiva, argumenta-se que as empresas familiares com uma cultura organizacional flexível e que prima pelo coletivo, permite o efeito controles formais (de resultado e ação) na motivação intrínseca seja aumentado. Isso porque uma cultura organizacional mais flexível, pode levar os funcionários a trabalharem juntos, de maneira sinérgica (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017), permitir maior interação entre os funcionários (CARMON et al., 2010) e apego com a empresa (ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANNNS, 2010) o que potencializa a motivação interna dos funcionários. A partir desses indícios conjectura-se a segunda hipótese.

H<sub>2</sub>. A cultural organizacional modera positivamente a relação entre os controles formais e a motivação intrínseca dos funcionários no contexto de empresa familiar.

Para melhor compreender, apresentam-se as hipóteses conjecturadas, no modelo teórico na Figura 1.



**Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa.**

Fonte: Elaboração própria.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 COLETA DOS DADOS E ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O estudo teve como população os funcionários de uma empresa familiar, visando a importância dos negócios familiares para a economia (BARNETT; KELLERMANNNS, 2006; SIEGER, BERNHARD; FREY, 2011; KAVESKI; BEUREN, 2019). A empresa selecionada produz laticínios a mais de 40 anos e é uma das maiores de seu setor e possui aproximadamente 200 funcionários. Ainda, produz mais de 40 produtos e é referência de qualidade para outras empresas do ramo, além de possuir uma estrutura de gestão formalizada. A empresa também se preocupa com a responsabilidade social corporativa e questões ambientais. Por exemplo, ela investiu em tecnologia para reaproveitamento da água, bem como decantação e resíduos. Essas razões denotam sua representatividade e permitem explorar a formalização dos controles de gestão, bem como a cultura organizacional para motivação dos funcionários.

O foco da investigação era os assistentes, analistas, coordenadores e supervisores, uma vez que visa compreender a percepção dos funcionários quanto ao uso do controle gerencial. Assim, foi desenvolvido uma pesquisa de levantamento com abordagem quantitativa. Trata-se de uma amostragem não probabilística cuja delimitação populacional (em uma empresa) visa a representatividade de um grupo (BATTAGLIA, 2008). Portanto, considera-se uma *survey single entity*, conforme já adotado por estudos anteriores (MUCCI; FREZATTI, 2017; KAVESKI; BEUREN, 2019).

Para a coleta dos dados, elaborou-se um questionário composto por quatro blocos. No primeiro bloco, apresentou-se questões acerca da cultura organizacional que foram baseadas no estudo de Zahra et al., (2008). O segundo bloco preocupou-se em investigar os controles formais utilizados pela empresa e baseou-se no estudo de Kleine e Weißenberger (2014). O terceiro bloco visou identificar o nível de motivação intrínseca dos respondentes e teve respaldo em Skudiene e Auruskeviciene (2012). Por

fim, o quarto bloco buscou identificar o perfil dos respondentes, com questões relacionadas a idade, gênero e tempo no cargo. Realizou-se, ainda, o processo de *backtranslation*, bem como pré-teste que foi aplicado com dois professores da área, dois doutorandos e dois mestrands em contabilidade. Após os comentários, foram realizadas melhorias a nível de compreensão das questões e tempo de resposta.

Para este modelo de pesquisa, o mínimo de amostra requerido é de 68 respostas válidas, considerando 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. A processo de coleta ocorreu entre agosto e novembro de 2019, seguindo as recomendações de Dillman et al. (2014). Nesta fase, foi apresentado o objetivo da pesquisa e a instituição que a pesquisa está vinculada. Obteve-se 102 respostas validadas, o que atende ao requisito mínimo da amostra, bem como é comparável às outras pesquisas da área (CARMON et al, 2010; KAVESKI; BEUREN, 2019).

### 3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A mensuração das variáveis foi realizada a partir da literatura de cultura organizacional, controle formal e motivação intrínseca por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, previamente testado na literatura. Com base nessa literatura, foram elaboradas o total de 17 questões. A cultura organizacional captou a percepção quanto aos mecanismos de cultura da empresa. Baseou-se no estudo de Zahra et al., (2008) e foi composto por quatro questões, tais como “empresa em que trabalho permite que eu alcance todo o meu potencial”, “a empresa em que trabalho estimula um local de trabalho profissionalmente orientado”. A escala variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Com relação aos controles formais, captou-se a percepção dos funcionários quanto ao uso dos controles de resultado e de ação. Baseou-se no estudo de Kleine e Weißenberger (2014) e foi composto de dez questões, das quais cinco referem-se ao controle de resultado (por exemplo “metas específicas de desempenho são estabelecidas para mim”, “o cumprimento das minhas metas de desempenho é controlado pelos meus superiores”) e cinco ao controle de ação (por exemplo “os meus superiores monitoram o cumprimento das minhas metas de desempenho”, “os meus superiores avaliam a forma como realizo uma tarefa a mim atribuída). A escala variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A motivação intrínseca, por sua vez, capturou se os respondentes consideram que a empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento, envolvimento no processo de decisão e se consideram que está envolvida no desenvolvimento da comunidade. Teve como respaldo o estudo de Skudiene e Auruskeviciene (2012) e foi composto por três questões (por exemplo “eu quero que meu trabalho me proporcione oportunidades para desenvolver minha carreira”, “estou mais confortável quando estou envolvido no processo de tomada de decisão no trabalho”). A escala variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

As variáveis de controle utilizadas foram o gênero, a idade e o tempo no cargo. A literatura apontou que a percepção do gênero masculino é diferente do feminino, com relação tarefas (CROSON; GNEEZY, 2009; GOMEZ-CONDE et al., 2019; MONTEIRO et al., 2020). Com relação a idade e tempo no cargo, Gomez-Conde et al., (2019) observaram que à medida que o tempo no cargo e a idade aumentam, os indivíduos obtêm uma melhor compreensão da forma como seu trabalho é realizado.

**Quadro1- Operacionalização dos construtos da pesquisa.**

Construto	Dimensão conceitual	Mensuração	Referencias
Controles formais	Controle de ações	Escala Likert-5 pontos	Kleine e Weißenberger (2014)
	Controle de resultado	Escala Likert-5 pontos	
Cultura organizacional	Cultura da organização	Escala Likert-5 pontos	Zahra et al. (2008)
Motivação intrínseca	Nível de motivação interna dos funcionários	Escala Likert-5 pontos	Skudiene e Auruskeviciene (2012)

Para avaliação dos vieses foi efetuado o teste de comparação das médias entre 10% e 10% últimos, no qual não se observou-se o viés da não resposta. Ainda, foi efetuado o teste do Fator único de Harman e o primeiro fator apresentou variância explicada inferior a 0,50, confirmando a ausência do viés do método comum (MONTEIRO; BEUREN, 2020; MONTEIRO et al., 2020).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise dos dados foi realizada mediante a utilização de modelagem de equações estruturais. Para tanto, foi aplicado o *partial least square* (PLS). Essa técnica é amplamente utilizada na área de contabilidade (GOMEZ-CONDE et al., 2019; BEDFORD et al., 2019; BORTOLUZZI et al., 2020), bem como é recomendada em razão do estudo analisar as relações de caminho, além do tamanho da amostra ser pequeno e com distribuição não normal (HAIR Jr. et al., 2016). Dessa forma, a primeira etapa é o modelo de mensuração, no qual é analisado a confiabilidade e a validade dos construtos. Na segunda etapa, apresenta-se o modelo estrutural do estudo, no qual testa-se as hipóteses (HAIR Jr. et al., 2016).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Conforme recomenda Hair Jr. et al., (2017), durante a análise de equações estruturais, primeiramente efetuou-se a avaliação da validade e confiabilidade dos construtos, bem como o poder explicativo e a multicolinearidade. Apresenta-se, na Tabela 1, o modelo de mensuração.

**Tabela 1 - Modelo de mensuração.**

<b>Painel A- Confiabilidade e validade convergente</b>				
Construtos	R <sup>2</sup>	Cargas fatoriais *	CC (AC)	AVE
Cultural organizacional		[0,498; 0,891]	0,863 (0,812)	0,621
Controles formais		[0,559; 0,840]	0,901(0,881)	0,507
Motivação intrínseca	0,165	[0,756; 0,840]	0,838(0,714)	0,633
<b>Painel B-Validade discriminante e colinearidade</b>				
Construtos	Q <sup>2</sup>	Cultural organizacional	Controles formais	Motivação intrínseca
Cultural organizacional		<b>0,788</b>	0,800	0,334
Controles formais		0,683	<b>0,712</b>	0,354
Motivação intrínseca	0,07	0,297	0,325	<b>0,796</b>

Nota: Confiabilidade composta (CC > 0,70); Average Variance Extracted (AVE > 0,50); Heterotrait-Monotrait (HTMT > 0,85); Colinearidade (VIF < 5,00). A baixo da diagonal apresenta-se o critério Farnell e Larcker e acima da diagonal o critério HTMT. \* cargas fatoriais mínimas e máximas.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que os construtos se apresentam válidos e confiáveis, uma vez que todos apresentaram AVE acima do limiar de 0,50 e o alfa de Cronbach e Confiabilidade composta superior a 0,70. Desse modo, afirmam-se os critérios da validade e confiabilidade (HAIR Jr. et al., 2017). Quanto a validade discriminante, os critérios Farnell e Larcker, e Heterotrait-Monotrait (HTMT) denotam que o modelo atende a validade discriminante em ambos os critérios. Em relação multicolinearidade, o VIF foi inferior a 5,00 de modo que não constitui um problema para o modelo, uma vez que está dentro do recomendado (HAIR Jr et al., 2017).

### 4.2 MODELO ESTRUTURAL

Para testar as hipóteses conjecturadas, no modelo, foi executado o Bootstrapping com 5.000 subamostras, considerando o nível de 10% de significância no intervalo de confiança (90%) baseado

no método bias-corrected and accelerated bootstrap (BCa). Assim, apresenta-se, na Tabela 2, o modelo de estrutural.

**Tabela 2 - Relação entre os construtos.**

Relações entre construtos	$\beta$	T-stat	P-value	IC 90%	Hipóteses
Controle formal → Motivação intrínseca	0,283	2.067	0,019**	[0,008 0,403]	H1: Aceite
Cultural organizacional → Motivação intrínseca	0,208	1.323	0,093*	[0,034 0,244]	H2: Aceita
Controle formal* Cultural organizacional → Motivação intrínseca	0,166	1.708	0,044**	[0,135 0,488]	

Nota: \*0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01. IC= Intervalo de confiança.

Fonte: Elaboração própria.

Na primeira hipótese, foi proposto que os controles formais influenciam positivamente na motivação dos funcionários em empresas familiares. Os resultados deram suporte a H<sub>1</sub>, sugerindo que os controles formais são determinantes para a motivação intrínseca ( $\beta=0,283$ ;  $p<0,05$ ). Na segunda hipótese, propôs-se que a cultura organizacional modera positivamente a relação entre os controles formais e a motivação intrínseca dos funcionários em empresas familiares. Os achados estatísticos demonstraram que o efeito do uso de controles formais na motivação intrínseca é intensificado pela cultura organizacional ( $\beta= 0,166$ ;  $P<0,05$ ). Verifica-se, ainda, que o efeito da cultura organizacional na motivação intrínseca é positivo e significativo (0,208;  $p<0,10$ ).

De modo complementar, efetua-se a análise considerando as variáveis de controles como gênero, idade e experiência, seguindo a literatura que aponta que as características pessoais interferem nas decisões no ambiente de trabalho (CROSON; GNEEZY, 2009; GOMEZ-CONDE et al., 2019; MONTEIRO et al., 2020). Apresenta-se, na Tabela 4, a análise por grupos.

**Tabela 3 - Variáveis de controle.**

	Gênero		Idade		Tenure	
	Masculino (N=38)	Feminino (N=64)	Até 30 anos (N=31)	Mais de 30 anos (N=71)	Até 5 anos (N=37)	Mais de 5 anos (N=65)
Controles formais → Motivação intrínseca	0.328 (0.034**)	0.292 (0.126)	0.399 (0.002***)	0.230 (0.207)	0.480 (0.084*)	0.314 (0.023**)
Cultural organizacional → Motivação intrínseca	0.194 (0.191)	0.197 (0.208)	0.274 (0.048**)	0.247 (0.170)	- 0.061 (0.419)	0.270 (0.055*)
Controle formal* Cultural organizacional → Motivação intrínseca	0.147 (0.170)	0.247 (0.115)	0.132 (0.217)	0.167 (0.129)	0.166 (0.206)	0.175 (0.130)

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

Fonte: Elaboração própria.

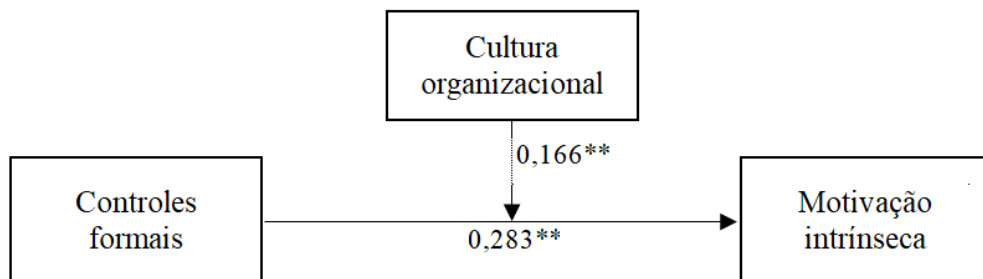
Conforme Tabela 4, observa-se que o efeito dos controles formais na motivação é mais percebido pelos homens. Já os funcionários com idade até 30 anos, tendem a perceber como útil o uso de controles formais para potencializar a motivação intrínseca. Ainda, quanto maior a experiência dos funcionários, maior a percepção de que a cultura organizacional é importante para os funcionários alcançarem alta motivação intrínseca. Essas evidências no nível da heterogeneidade observada sugerem que a os gestores, com idade até 30 anos estão mais propensos a se adaptarem ao ambiente de trabalho de acordo as regras e rotinas formais. Para tanto se requer que a cultura organizacional seja mais fomentada de modo a motivação intrínseca dos funcionários seja acentuada.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa confirmam que o efeito dos controles formais na motivação intrínseca em empresas familiares é positivo e significativo, do mesmo modo que a cultura organizacional modera a



relação entre os controles formais e a motivação intrínseca. Apresenta-se, na Figura 2, o resumo dos achados.



**Figura 2 - Resumo dos resultados da pesquisa.**

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

Fonte: Elaboração própria.

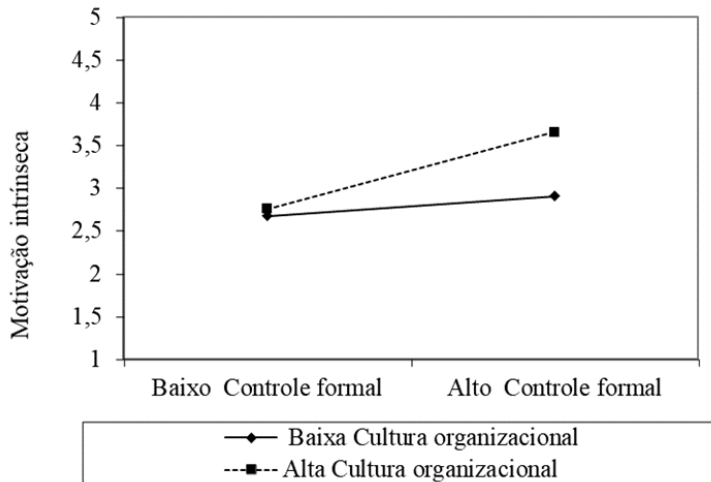
Em relação a primeira hipótese, fica confirmado que o uso de controles de resultado e de ação permitem que a família gestora da empresa em estudo ofereça condições de trabalho satisfatórias aos funcionários, por isso, alcançam altos níveis de motivação interna. Por exemplo, ao ser definido as etapas de trabalho para as tarefas rotineiras e o monitoramento (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014), os funcionários percebem que têm metas a cumprir e se motivam para o trabalho (DONNELLY et al., 2018). A clareza das tarefas já foi apontada na literatura progressa como benéfica para as empresas familiares, dado que sugere transparência da alta gestão (GUIDICE; MERO; GREENE, 2013).

Os controles formais possuem características relativamente rígidas e primam pela convergência dos interesses individuais e organizacional (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; LONG, 2018). Por isso, a empresa em estudo define políticas e procedimentos que devem ser seguidos durante o exercício das tarefas, bem como metas específicas (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014). Tais ações, por parte da organização, aumenta a motivação interna dos funcionários. Essas evidências corroboram com a literatura anterior que elucidou que por meio dos procedimentos operacionais padronizados, os controles de ação aumentam a motivação dos funcionários (DONNELLY et al., 2018). Na mesma linha, Van der Kolk et al. (2017) comprovam que os controles de resultados aumentam a motivação intrínseca. Isso ocorre porque, os funcionários percebem oportunidades de seguir carreira na empresa familiar e se sentem valorizados (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012).

Em relação a segunda hipótese, fica confirmado que a cultura organizacional modera positivamente a relação entre controles formais e a motivação intrínseca. Esses achados sugerem que a medida que as empresas familiares possuem uma cultura organizacional flexível e voltada para o coletivo (ZAHRA et al., 2008), fomenta-se um ambiente de trabalho com ênfase no compartilhamento de informação, troca de conhecimentos, bem como trabalho conjunto, o que intensifica o efeito dos controles formais na motivação intrínseca. Isso ocorre porque esses mecanismo de controles comunicam o desempenho alcançado pelos funcionários, fatores que aumentam a motivação interna (KUNZ; LINDER, 2012). Apresenta-se, na Figura 3, o efeito da interação da cultura organizacional e controles formais.

Conforme a Figura 3, fica evidente que a medida que a cultura organizacional é mais forte, maior é o efeito dos controles formais na motivação intrínseca. Essas evidências coadunam com estudos anteriores que sugeriram que em empresas familiares a padronização das tarefas é necessária para que não incorram comportamentos indesejados (SONGINI; MORELLI; VOLA, 2018), ao mesmo tempo permite que haja uma cultura organizacional flexível que estimula um local de trabalho profissionalmente orientado e pautado no coletivismo (ZAHRA et al., 2008). Infere-se que mecanismos formais de governança em empresas familiares (ex. Controles formais), interagindo com mecanismos informais de governança (Cultura organizacional) são determinantes para o sucesso dos negócios familiares. Essa combinação observada encontra respaldo nos estudos sobre controles gerenciais (ex. MALMI; BROWN, 2008) e amplia o conhecimento ao evidenciar essa dinâmica dos

controles formais com a cultura organizacional em uma empresa familiar como fomentara de maior motivação interna dos funcionários.



**Figura 3 - Efeito da interação entre controles formais e cultura organizacional.**

Fonte: elaboração própria.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa teve por objetivo investigar a influência dos controles formais na motivação intrínseca moderado pela cultura organizacional em empresa familiar. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 102 funcionários de uma empresa familiar. Os resultados revelaram que os controles formais influenciam positivamente na motivação intrínseca, dando suporte para a  $H_1$ . A segunda hipótese também foi confirmada, comprovando que a cultura organizacional modera a relação entre os controles formais e a motivação intrínseca. Esses achados revelam que empresas familiares que adotam controles de ação e de resultados, estabelecem procedimentos operacionais padronizados que geram comportamento desejáveis, como uma maior motivação interna. Além disso, empresas que primam por uma cultura organizacional inclusiva, instigam maior disposição para o trabalho.

Essas evidências geram implicações para a teoria. Primeiro, por evidenciarem que o uso de controles formais geram maior transparência no ambiente de trabalho, aumentando a motivação intrínseca dos funcionários. Segundo, por oferecer evidências de que a padronização das tarefas rotineiras, bem como a comparação dos níveis de desempenho dos funcionários com as metas são importantes para que os funcionários se motivem para o trabalho. Terceiro, comprova-se que a convergência dos interesses dos funcionários e da gestão familiar está imbricada nos valores compartilhados e nas crenças que norteiam a organização. Quarto, a cultura organizacional constitui parte dos mecanismos informais de governança e é tão importante quanto os controles formais, visto que gera alta motivação intrínseca dos funcionários. Essas evidências são avanços na literatura acerca do controle gerencial, no contexto de empresas familiares, denotando que os controles formais também são necessários para que a gestão familiar, que busca cada vez mais se profissionalizar possa alcançar as metas preconizadas.

A pesquisa gera implicações para a prática das organizações ao revelar que os controles de ação e de resultado são importantes para que a gestão familiar estabeleça as linhas de trabalho, prazos para realização das tarefas e monitore os resultados. Assim, sugere-se maior atenção a esses mecanismos, bem como uma postura dinâmica e uma visão holística que levem a vantagem competitiva dos negócios familiares. A partir desses achados as empresas familiares podem fortalecer seus sistemas formais permitindo que as tarefas sejam definidas e os trabalhos orientados para os indivíduos, fomentando a motivação intrínseca da força de trabalho. O alinhamento desses controles à cultura organizacional é pertinente as empresas familiares porque, os valores da família detentora do capital direcionam os indivíduos às tarefas e ao cumprimento os objetivos organizacionais.

O estudo limitou-se a explorar os controles formais, devido ao fato de que a literatura no contexto familiar dedicou atenção considerável aos controles informais. Outra limitação se refere a motivação, sabe-se que além da motivação intrínseca tem-se a motivação extrínseca. Ainda, cabe destacar as limitações quanto ao cuidado na generalização dos achados, uma vez que o estudo foi realizado em uma empresa familiar, a não análise da heterogeneidade não observada, a não utilização de outros métodos estatísticos e, por fim, a falta de controle por nível estratégico.

Desse modo, estudos futuros podem explorar os efeitos de outras interfaces de controle, como o controle tecnocrático, na motivação extrínseca. Abordagens qualitativas também podem ajudar a compreender melhor como as empresas familiares trabalham a motivação de seus funcionários. Ainda, podem ser utilizados outros métodos, como a Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). Outras variáveis como o engajamento no trabalho, a redução de estresse e a criatividade podem ser adotadas como consequentes do controle gerencial.

## REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M.; A.; BOUWENS, Jan; VAN LENT, L. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 3-4, p. 423-444, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)

ADLER, P. S.; CHEN, C. X. Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. **Accounting, organizations and society**, v. 36, n. 2, p. 63-85, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>

AMABILE, T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human resource management review**, v. 3, n. 3, p. 185-201, 1993. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)

BARNETT, Tim; KELLERMANNNS, Franz W. Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 837-854, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>

BATTAGLIA, M. Purposive sample. In P. J. Lavrakas (Ed.), **Encyclopedia of survey research methods** (pp. 645-647). Thousand Oaks, SAGE Publications, 2008. <https://doi.org/10.4135/9781412963947.n419>.

BEDFORD, D. S.; BISBE, J.; SWEENEY, B. Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 72, p. 21-37, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>.

BORTOLUZZI, D.A.; LUNKES, R.J.; SANTOS, E.A.D.; MENDES, A.C.A. Effect of online hotel reviews on the relationship between defender and prospector strategies and management controls. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n 12, p. 3721-3745, 2020.

CARMON, A. F.; MILLER, A. N.; RAILE, A. N.; ROERS, M. M. Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 210-223, 2010.

CROSON, R.; GNEEZY, U. Gender differences in preferences. **Journal of Economic literature**, v. 47, n. 2, p. 448-74, 2009. <https://doi.org/10.1257/jel.47.2.448>

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 61-70, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>

DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CRISTIAN, L. M. “**Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method**”, 4th ed., Wiley, New York, NY, 2014.

DONNELLY, A.; KENNEDY, F. A.; WIDENER, S. K. Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation. **Action Control, and Intrinsic Motivation** (June 30, 2018), 2018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of business ethics**, v. 141, n. 3, p. 505-528, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>

GOMEZ-CONDE, J. LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Environmental innovation practices and operational performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2019. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

GUIDICE, R. M.; MERO, N. P.; GREENE, J. V. Perceptions of accountability in family business: Using accountability theory to understand differences between family and nonfamily executives. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 4, p. 233-244, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.001>

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2016.

HAIR Jr, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; GUDERGAN, S. P. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. California, Sage publications, 2017.

HAUSTEIN, E.; LUTHER, R.; SCHUSTER, P. Management control systems in innovation companies: A literature based framework. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 4, p. 343-382, 2014. <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0187-5>

HENRI, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>

KARATEPE, O. M.; TEKINKUS, M. The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. **International Journal of Bank Marketing**, 2006. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>

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. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 3, p. 241-266, 2014. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>.

KUNZ, J.; LINDER, S. Organizational control and work effort—another look at the interplay of rewards and motivation. **European Accounting Review**, v. 21, n. 3, p. 591-621, 2012.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ALBORT-MORANT, G; MARTELO-LANDROGUEZ, S. Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 819-835, 2017.

LONG, C. P. To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 70, p. 69-91, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>

LÓPEZ, M. C. P.; MIRANDA, M. E. G.; ARGENTE-LINARES, E.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, L. The internationalisation of Spanish family firms through business groups: Factors affecting the profitability, and the moderating effect of the family nature of the Spanish business. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, v. 21, n. 1, p. 82-90, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2017.09.002>

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

MATHERNE, C.; WATERWALL, B.; RING, J. K.; CREDO, K. Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. **Journal of Family Business Strategy**, v. 8, n. 3, p. 170-184, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>

MENGES, J. I.; TUSSING, D. V.; WIHLER, A.; GRANT, A. M. When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 695-719, 2017. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0898>

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, 2007.

MONTEIRO, J. J.; BEUREN, I. M. Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e170418-e170418, 2020. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.170418>

MONTEIRO, J. J.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Influência da gestão familiar na estrutura de capital. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 1-17, 2019. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28146>

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 procedimental. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 1, n. 1, p. 206-226, 2021. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. (2017). “De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial?”. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 4, p. 127-154, 2017. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017429>

OUCHI, W. **Teoria Z - como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. Fundo educativo brasileiro, São Paulo, 1982.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. "Relationships between environment, culture and management control systems". **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, n. 2, p. 219-240, 2013. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2011-0477>

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 4, p. 698, 2002. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

SEGURA, L. C.; FORMIGONI, H. Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas brasileiras: um estudo quantitativo. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 51-76, 2014. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.6.3>

SIEGER, P.; BERNHARD, F.; FREY, U. Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 78-89, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>

SONGINI, L.; GNAN, L.; MALMI, T. The role and impact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 71-83, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>

SONGINI, L.; GNAN, L. Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 748-779, 2015. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12085>

SONGINI, L.; MORELLI, C.; VOLA, P. 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), 2018. **Emerald Publishing Limited**. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220180000033008>

SPRINKLE, G. B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 287-318, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00058-7)

SUTTON, N. C.; BROWN, D. A. The illusion of no control: Management control systems facilitating autonomous motivation in university research. **Accounting & Finance**, v. 56, n. 2, p. 577-604, 2016. <https://doi.org/10.1111/acfi.12099>

SKUDIENE, V.; AURUSKEVICIENE, V. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. **Baltic journal of management**. v. 7, n. 1, p. 49-67, 2012. [doi.org/10.1108/17465261211197421](https://doi.org/10.1108/17465261211197421)

VAN DER KOLK, B.; VAN VEEN-DIRKS, P. MG; TER BOGT, H. J. Management Control and Motivation: An Empirical Investigation of the Object-of-Control Framework. Working Paper, IE Business School and the University of Groningen, 2017.

VAN DER KOLK, B.; VAN VEEN-DIRKS, P. MG; TER BOGT, H. J. The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. **European Accounting Review**, v. 28, n. 5, p. 901-928, 2019. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value?. **Journal of financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385-417, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

WALDMAN, D. A.; RAMIREZ, G. G.; HOUSE, R. J.; PURANAM, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of management journal**, v. 44, n. 1, p. 134-143, 2001. <https://doi.org/10.5465/3069341>

WANG, D. Founding family ownership and earnings quality. **Journal of accounting research**, v. 44, n. 3, p. 619-656, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2006.00213.x>

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 363-381, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; NEUBAUM, D. O.; DIBRELL, C.; CRAIG, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 6, p. 1035-1054, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

ZELLWEGER, T. M.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 1, p. 54-63, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

#### Endereço dos Autores:

Universidade Federal de Santa Catarina - Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n  
Florianópolis - SC - Brasil  
88040-900