

Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores

1. Itzhak David Simão Kaveski

Ph.D. em Contabilidade

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Corumbá, Brasil

Papel do autor: comunicador

itzhak.kaveski@ufms.br

<http://orcid.org/0000-0001-8691-9904>

2. Ilse Maria Beuren

Ph.D. em Contabilidade

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, Brasil

Papel do autor: comunicador

ilse.beuren@ufsc.br

<http://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

Resumo: Pesquisas têm se concentrado em compreender os antecedentes do comprometimento afetivo dos funcionários. Um fluxo crescente da literatura destaca o papel importante das questões individuais e organizacionais como influenciadores do comprometimento afetivo. Além disso, estudos apontaram que os controles formais e informais apresentam efeito mediador nas relações entre questões individuais e organizacionais com o comprometimento afetivo. Nesse sentido, este estudo objetiva analisar a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, mediada pelo uso de controles formais e informais em empresas familiares. Uma survey foi realizada em 10 empresas familiares de médio porte e 116 funcionários responderam ao questionário. Para testar as hipóteses, utilizou-se a modelagem de equações estruturais. Os resultados revelaram que a relação da motivação intrínseca dos funcionários com o comprometimento afetivo é explicada de melhor forma pela inclusão de variáveis intervenientes no modelo, como o uso de controles informais, cujos efeitos indiretos nas relações foram positivos e significativos e contribuíram para um maior poder dos coeficientes estruturais e significâncias no efeito total. Ademais, só foi observada relação significativa para a cultura organizacional com a inclusão de uso dos controles informais pelos superiores. O estudo contribui para a literatura ao apresentar indícios de que a motivação intrínseca e a cultura organizacional podem figurar como antecedentes do uso de controles formais e informais pelos superiores. Contribui para a prática gerencial das empresas familiares ao destacar o papel do uso dos controles informais no comprometimento afetivo dos funcionários. Conclui-se que a motivação intrínseca e a cultura organizacional, a partir do uso de controles informais, influenciam positivamente o comprometimento afetivo.

Palavras-chave: comprometimento afetivo, controles formais, controles informais, cultura organizacional, motivação intrínseca.

Citação Sugerida: Simão-Kaveski, I., D., & Beuren, I., M. (2022) Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84). Pré-impressão. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>

Classificação JEL: C30, M41, M49.

Recebido 29/07/2019 **Aprovado:** 24/05/2021 **Pré-impressão:** 01/11/2021

Introdução

O comprometimento representa uma força que liga um indivíduo a uma organização, em que as implicações comportamentais são, às vezes, consideradas bastante específicas, como a afetividade (Meyer et al., 1993). Pesquisas comportamentais têm revelado que um alto nível de comprometimento organizacional pode levar a diferentes resultados desejáveis pelas empresas, como alta produtividade, baixo absenteísmo e baixa intenção de rotatividade (Kleine & Weißenberger, 2014).

Silva et al. (2018) aduzem que o comprometimento organizacional se compõe de quatro dimensões: afetivo, instrumental, normativo e sociológico. Entre eles, este estudo tem foco no primeiro. Quando o comprometimento ocorre de forma afetiva, os funcionários apresentam ligação emocional com a organização, por meio da identificação e do envolvimento (Meyer et al., 1993). Segundo os autores, a afetividade dos funcionários leva-os a se comprometer com a organização, por estarem satisfeitos e por terem o sentimento de pertencer a empresa. Devido às crescentes mudanças dentro das organizações, os gestores buscam constantemente identificar fatores que possam gerar maior comprometimento em seus funcionários (Silva et al., 2018).

Em linha com a importância do comprometimento afetivo para as empresas, a literatura gerencial tem realizado esforços para identificar os antecedentes desse tipo de comportamento (Kleine & Weißenberger, 2014). Entre os antecedentes, a motivação intrínseca (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Kuvaas et al., 2017; Gheitani et al., 2019) e a cultura organizacional (Kim, 2014; Carvalho et al., 2018; Silva et al., 2018) têm sido investigadas em estudos empíricos e identificadas como fatores que influenciam positivamente o comprometimento dos funcionários.

A motivação intrínseca revela o prazer inerente e a alegria que a realização das tarefas traz para o indivíduo (Deci & Ryan, 2016). As pesquisas de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015), Kuvaas et al. (2017) e Gheitani et al. (2019) revelaram que a motivação intrínseca se relaciona com o comprometimento organizacional. No entanto, advertem que a relevância da motivação intrínseca na compreensão do comprometimento organizacional ainda deve ser confirmada nos estudos, a partir da utilização de variáveis moderadoras e mediadoras, visto que outros fatores podem estar contribuindo para essa relação.

Carvalho et al. (2018) destacam a relevância de promover uma cultura organizacional que favoreça o comprometimento dos funcionários, pois se forem dedicados e dispostos, contribuem para a empresa oferecer produtos e serviços com qualidade. Igualmente à motivação intrínseca, muitas vezes a cultura organizacional afeta o comprometimento afetivo, em função do uso de variáveis mediadoras na análise dessa relação (Silva et al., 2018). Essa é uma lacuna de pesquisa que pode ser investigada com diferentes variáveis mediadoras.

Nessa perspectiva, Kleine e Weißenberger (2014) sugerem que os sistemas de controle gerencial (SCG) são de especial relevância para a compreensão da influência de outras variáveis no comprometimento organizacional. Os SCG são dispositivos que os gestores utilizam para assegurar que os comportamentos e as decisões dos indivíduos sejam consistentes com os objetivos da organização (Kreutzer et al., 2016). Entre as modalidades de SCG usados pelas organizações, destacam-se, neste estudo, os controles formais e informais (Franco-Santos & Otley, 2018).

Os controles formais são regras escritas, sistemas operacionais padrão e diretrizes processuais, enquanto os controles informais são políticas não escritas ou não oficiais (Kreutzer et al., 2016). Nesse sentido, Kleine e Weißenberger (2014) investigaram os controles formais e informais como mediadores da relação entre os estilos de liderança dos *Chief executive officers* (CEOS) e o comprometimento organizacional. Com base nos achados, os controles formais e informais podem servir de mediadores nas relações de questões individuais e organizacionais no comprometimento afetivo. Dessa forma, esses controles auxiliam para que a motivação intrínseca do indivíduo e a cultura da organização acarretem maior comprometimento afetivo.

O exposto instiga investigar se os indivíduos motivados intrinsecamente e a cultura organizacional de empresas familiares levam a um maior comprometimento afetivo dos funcionários, ao considerar os controles formais e informais como mediadores. Nessa perspectiva, a seguinte questão de pesquisa orienta este estudo: qual a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, mediada pelo uso de controles formais e informais em empresas familiares? Assim, o objetivo do estudo é analisar a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, mediada pelo uso de controles formais e informais em empresas familiares.

Esta pesquisa contribui para a literatura ao se concentrar em empresas familiares, visto que são poucos os estudos dessa temática que fazem a distinção entre empresas familiares e não familiares (Helsen et al., 2017). Conforme os autores, a pesquisa em empresas familiares é um campo de estudos relativamente novo, que passou a ganhar maior atenção a partir dos anos 1990. Essas empresas têm características distintas, que podem afetar a escolha dos SCG e, por vezes seu uso, e com isso os resultados de estudos sobre sistemas de controle em empresas não familiares devem evitar a generalização para o contexto das empresas familiares (Helsen et al., 2017). Este estudo justifica-se também ao abordar uma perspectiva diferenciada de pesquisas anteriores quanto ao efeito da motivação e da cultura no comprometimento organizacional, utilizando-se dos controles formais e informais como variáveis mediadoras, conforme sugerido por Kleine e Weißenberger (2014).

Revisão da literatura

Motivação intrínseca e comprometimento afetivo

A motivação intrínseca é definida como o desejo de realizar uma atividade em si, de modo a experimentar o prazer e a satisfação inerentes à atividade (Deci & Ryan, 2016). De acordo com os autores, a motivação intrínseca pode explicar a satisfação, o interesse e o prazer pessoal de executar uma tarefa pelos funcionários, em vez de realizá-la para obter uma recompensa tangível. Portanto, a motivação intrínseca é uma forte influenciadora do comportamento humano (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Kuvaas et al., 2017).

Para Zahra et al. (2008), a motivação intrínseca está associada à satisfação, à intensidade, à direção e à duração do esforço de trabalho, e contribui de forma discricionária com o interesse do coletivo na organização. Dessa maneira, ao propiciar motivações positivas nos funcionários, a empresa tende a aumentar o seu comprometimento com a organização e seus objetivos (Zahra et al., 2008). Na busca por fatores que favorecem níveis mais elevados de comprometimento afetivo dos funcionários, pesquisas identificaram a motivação intrínseca como uma forma de promover comportamentos desejados pelas organizações (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Kuvaas et al., 2017; Gheitani et al., 2019).

Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) salientam que as empresas devem dar maior importância a recompensas intrínsecas, pois criam um desejo de autoaperfeiçoamento como um meio de apoiar a organização, a partir do desenvolvimento de capacidades de aprender a aprender. Assim, o comprometimento afetivo se desenvolve como resultado de experiências que satisfazem as necessidades dos funcionários, por exemplo, de realização, pessoais e oportunidades de crescimento. Em uma amostra de 227 funcionários de uma empresa social espanhola, os autores constataram que a organização, ao fornecer recompensas intrínsecas, como autonomia, segurança no trabalho e autoconfiança, influencia a lealdade dos indivíduos em permanecer e aumentar seu nível de comprometimento afetivo.

Para Kuvaas et al. (2017), a motivação intrínseca intensifica uma extensa variedade de comportamentos, afetos, emoções e atitudes, também protege os funcionários contra emoções negativas. Indivíduos com maior motivação intrínseca apresentam controle sobre seu comportamento e, portanto, são mais propensos a equilibrar sua vida profissional e familiar. Em uma survey com funcionários de um sindicato do setor financeiro na Noruega, foi observado que a motivação intrínseca afeta positivamente o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho, mas negativamente os demais elementos. Assim, funcionários intrinsecamente motivados demonstram maior interesse pelas tarefas da organização e, portanto, têm maior probabilidade de apresentar melhor comprometimento afetivo e desempenho gerencial, devido ao prazer ou à satisfação inerente à realização do próprio trabalho.

De acordo com Gheitani et al. (2019), o comprometimento afetivo é parte de um processo de motivação intrínseca que o distingue de outros conceitos nessa esfera. Logo, quando os indivíduos têm um sentimento motivador com relação ao seu trabalho, ou seja, há um incentivo dentro deles

para realizar tarefas, terão maior apego à empresa, o que equivale a um comprometimento afetivo com a organização. Ao analisarem funcionários do Banco Maskan no Irã, os autores observaram que os gestores podem, a partir da ética de trabalho islâmica, aumentar a motivação intrínseca de seus subordinados e levar a um maior comprometimento afetivo e satisfação no trabalho. Com base no exposto, formula-se a primeira hipótese (H_1) da pesquisa: há relação positiva entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo.

A não rejeição da hipótese H_1 indicará que as motivações intrínsecas dos funcionários podem explicar o comprometimento afetivo com a organização. Dessa forma, será possível identificar se a empresa, ao proporcionar motivações positivas, contribui para aumentar o comprometimento afetivo de seus funcionários.

Cultura organizacional e comprometimento afetivo

De acordo com Schein (2016), a cultura organizacional representa um sistema de crenças intangíveis e inquestionáveis que justificam como as organizações se comportam, sendo que essas crenças são tidas como certas e raramente declaradas ou discutidas abertamente com os demais funcionários da organização. Para Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional afeta o modo pelo qual as pessoas, consciente e inconscientemente, pensam, tomam decisões e a maneira pela qual percebem, sentem e agem na organização. Nesse enfoque, a cultura organizacional apresenta a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários, o desempenho da empresa e as questões organizacionais como um todo.

Nessa perspectiva, pesquisas empíricas (Kim, 2014; Carvalho et al., 2018; Silva et al., 2018) concentraram-se na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo. Os resultados das pesquisas variaram de acordo com as definições e as manifestações de cultura organizacional utilizadas. No presente estudo, a cultura organizacional tem como foco o coletivismo, pois trata da confiança nas relações entre os funcionários e a organização, bem como a cooperação, compartilhamento de conhecimento e adaptabilidade (Zahra et al., 2008).

De acordo com Kim (2014), organizações que enfatizam uma cultura voltada aos valores associados à adaptação externa e à integração interna contam com maior probabilidade de alcançar os melhores resultados em termos de atitudes dos funcionários, por exemplo, comprometimento afetivo. Em sua pesquisa, o autor constatou relação positiva entre a cultura de clã e o comprometimento afetivo de empregados em uma organização governamental da Coreia do Sul. Dessa forma, a cultura de clã pode induzir o apego psicológico ou emocional dos funcionários à organização, bem como encorajar comportamentos discricionários.

A cultura pode englobar crenças e valores organizacionais que influenciam a gestão de pessoas, estilos de liderança, benefícios e recompensas no plano de carreira, portanto pode impactar no comprometimento afetivo (Carvalho et al., 2018). Ao investigar as relações dos diversos tipos de

cultura organizacional (clã, hierarquia, adhocracia e mercado) com o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) em empresas brasileiras do setor bancário, Carvalho et al. (2018) encontraram relação significativa da cultura de clã com o comprometimento afetivo. Com base nos achados, nesse tipo de cultura, a empresa é caracterizada por um ambiente de trabalho amigável, as pessoas compartilham experiências pessoais e profissionais, semelhante à empresa do tipo familiar, em que o líder assume a figura de um mentor; por conseguinte, os funcionários apresentam maior apego emocional, identificação e envolvimento com a organização, ou seja, comprometimento afetivo.

Silva et al. (2018) salientam que uma cultura organizacional voltada para aspectos que valorizem os funcionários, tais como bem-estar, autonomia e flexibilidade, pode favorecer aumentos de satisfação e comprometimento afetivo. Na pesquisa com funcionários de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil, os autores inferiram que o comprometimento afetivo só pode ser alcançado com uma variável mediadora, como a satisfação no trabalho. Portanto, a afetividade dos funcionários pode ser alcançada na medida em que elementos como oportunidades de promoção, que valorizam ou desenvolvem a individualidade e o autointeresse, são inseridos. Assim, a cultura organizacional prediz o comprometimento afetivo em maior intensidade, quando mediada pela satisfação, pois exerce papel relevante na relação. Diante do exposto, em que é abordada a cultura organizacional como preditora do comprometimento afetivo, enuncia-se a segunda hipótese (H_2) da pesquisa: há relação positiva entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo.

A não rejeição da hipótese H_2 indicará que para a empresa, ao criar uma cultura coletivista, os sentimentos de afetividade dos funcionários pela organização são auferidos. Assim, espera-se que a cultura organizacional influencie o nível de comprometimento afetivo.

Controles formais e informais

A discussão sobre a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo não deve se limitar aos seus efeitos diretos. A literatura na área gerencial fornece evidências de que a motivação (Gheitani et al., 2019) e a cultura (Silva et al., 2018) suscitam a satisfação no trabalho, que pode resultar em reações cognitivas e afetivas na empresa. Por sua vez, Kleine e Weißenberger (2014) salientam que a escolha de práticas específicas de controle gerencial é essencial para fortalecer o comprometimento com a organização. Em consonância com essa argumentação, este estudo investiga se a motivação intrínseca e a cultura coletivista levam a um maior comprometimento dos funcionários com a empresa, ao fazer uso de controles formais e informais, a fim de contribuir para a afetividade com a organização.

A partir dos controles formais, as empresas podem estabelecer regras, procedimentos, metas e políticas, para fins de controle e monitoramento do comportamento dos funcionários, na tentativa de atingir as metas desejadas (Kreutzer et al., 2016). Os controles formais são considerados objetos

tangíveis que podem ser facilmente alterados (Franco-Santos & Otley, 2018). Assim, esses controles podem estar relacionados negativamente com o comprometimento afetivo, visto que só levam a uma conformidade comportamental ou temporária, ou seja, cumprimento das tarefas obrigatórias e metas de desempenho, em vez da verdadeira congruência dos objetivos, consequentemente, geram baixos níveis de afetividade com a empresa (Goebel & Weißenberger, 2017; Altintas et al., 2017).

Os controles informais, por sua vez, refletem as políticas não escritas da organização, utilizadas para orientar o comportamento dos funcionários, ao comunicar informalmente regras, procedimentos e metas (Kreutzer et al., 2016). Os controles informais são considerados fenômenos sociais menos tangíveis, difíceis de alterar (Franco-Santos & Otley, 2018). Assim, esses controles podem estar relacionados positivamente com o comprometimento afetivo, uma vez que promovem a autonomia individual e criam um ambiente baseado na compreensão compartilhada da importância dos objetivos organizacionais, logo, geram altos níveis de afetividade com a empresa (Goebel & Weißenberger, 2017; Altintas et al., 2017).

Ao analisarem gestores de empresas alemãs, Goebel e Weißenberger (2017) não encontraram relação significativa entre os controles formais e o comprometimento organizacional. Altintas et al. (2017) examinaram vendedores de empresas turcas e observaram que os controles formais afetaram positivamente o comprometimento organizacional. Entretanto, tanto no estudo de Goebel e Weißenberger (2017) como no de Altintas et al. (2017), os controles informais influenciaram positivamente o comprometimento afetivo. Assim, concluíram que, em âmbito organizacional, mecanismos de controle de gestão, particularmente informais, contribuem fortemente para o aumento do comprometimento afetivo, visto que instrumentos de controle, por exemplo, uma cultura corporativa integrativa que se baseia em valores e crenças compartilhados, são considerados componentes importantes dos controles informais, que afetam percepções e ações dos funcionários.

Estudos como de Kleine e Weißenberger (2014) e Long (2018) apontaram que os controles formais e informais apresentam efeito mediador nas relações de questões individuais e organizacionais, principalmente do comprometimento organizacional. Nesse aspecto, Kleine e Weißenberger (2014) verificaram, em sua pesquisa, que os controles informais medeiam a relação entre os estilos de liderança dos CEOs e o comprometimento organizacional. Isso sugere que certos estilos de liderança suscitam escolhas específicas de controles informais, além de auxiliarem no desenvolvimento de alto comprometimento organizacional.

Long (2018) identificou em sua pesquisa empírica três mediações a partir dos controles formais e informais. Primeira, o uso dos controles formais de resultado medeia a relação dos desejos de motivar a coordenação do trabalho superior-subordinado e as demonstrações de confiabilidade. Segunda, o uso dos controles formais de ação medeia a relação entre os desejos de motivar o trabalho do subordinado e as demonstrações de competência. Terceira, o uso dos controles

informais de pessoal medeia a relação entre os desejos de motivar relacionamentos interpessoais positivos com subordinados e as demonstrações de benevolência.

Com base nos argumentos expostos e nos resultados das pesquisas empíricas reportadas, formularam-se as duas hipóteses que seguem:

- H_3 : há efeito mediador dos controles formais (H_{3a}) e informais (H_{3b}) na relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo;
- H_4 : há efeito mediador dos controles formais (H_{4a}) e informais (H_{4b}) na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo.

A não rejeição das hipóteses H_{3a}, b e H_{4a}, b indicará que, além dos efeitos diretos da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, os controles formais e informais funcionam como mecanismos intervenientes entre essas variáveis. Dessa forma, as empresas podem se beneficiar da motivação intrínseca, da cultura organizacional com foco no coletivismo e dos controles formais e/ou informais para obter e/ou intensificar o comprometimento afetivo nos funcionários.

Na figura 1, apresenta-se o modelo relacional da pesquisa, que exibe as hipóteses acima contextualizadas e que orientam este estudo.

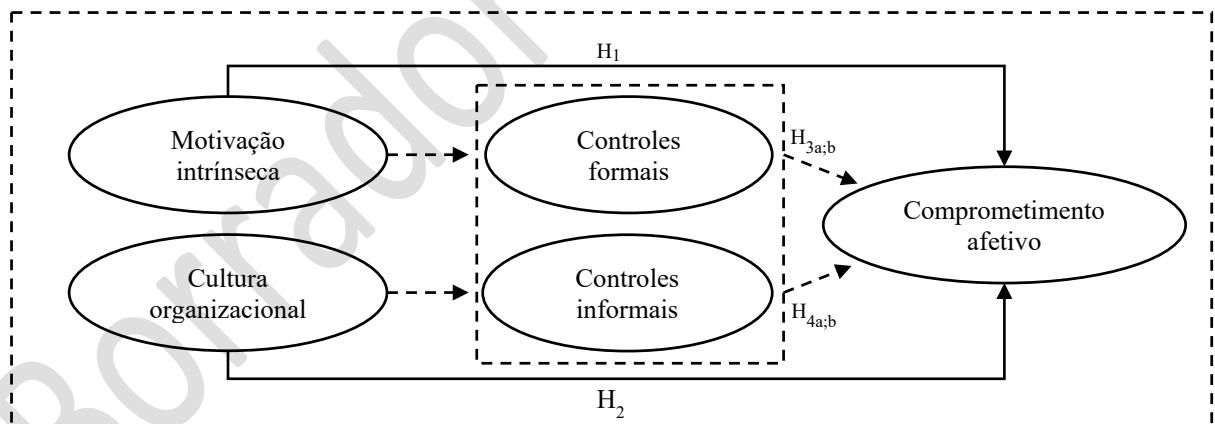


Figura 1. Modelo relacional da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

Em conformidade com as hipóteses e com o modelo relacional da pesquisa, conjectura-se que, à medida que a empresa proporciona maior motivação intrínseca e uma cultura coletivista no ambiente organizacional, isso tende a aumentar o comprometimento afetivo. E que os controles formais e/ou informais refletem no comprometimento afetivo dos funcionários com a organização. Além disso, que o uso dos controles formais e/ou informais pelos superiores apresentem efeitos mediadores na relação entre os antecedentes (motivação intrínseca e cultura organizacional) e o comprometimento afetivo.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa de levantamento foi realizada com a aplicação de um questionário para os funcionários, nas funções de assistente/ou analista e coordenador ou supervisor, de 10 empresas familiares de médio porte, em consonância com os critérios de tamanho estabelecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, do setor de comércio e serviços. A justificativa de se abordar como respondentes da pesquisa os funcionários, ao invés dos gestores, deve-se ao interesse de se aferir a percepção dos primeiros com relação ao uso dos controles pelos seus superiores, visto que o comprometimento dos funcionários para com a organização pode ser afetado pelas escolhas e uso dos controles formais e informais pelos superiores (Kleine & Weißenberger, 2014).

O tamanho da amostra foi calculado com o uso do software *G*Power*, que implica “avaliar o constructo ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores” (Ringle et al., 2014, p. 58). Utilizaram-se duas variáveis explicativas (motivação intrínseca e cultura organizacional) e duas mediadoras (controles formais e controles informais). Com base em Ringle et al. (2014), o tamanho do efeito utilizado foi de 0,15, o nível de significância de α foi de 0,05, o poder da amostra de $1-\beta$ foi de 0,8, com um total de quatro preditores. A amostra mínima para o modelo é de 85 respondentes; logo, os 116 questionários válidos são suficientes para o propósito da pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada de forma presencial, de abril a junho de 2017, nas 10 empresas familiares selecionadas por acessibilidade. Na Tabela 1, apresentam-se os constructos da pesquisa, as assertivas e as referências que embasaram ambos.

Tabela 1.
Constructos e instrumento da pesquisa

Constructos	Assertivas
Motivação intrínseca (Zahra et al., 2008)	Avalie em que medida a organização proporciona motivações intrínsecas e capacidade de criar uma cultura propícia para comportamentos positivos. Escala de 1 (de modo nenhum) a 5 (em uma extensão extrema). 1. A empresa em que trabalho satisfaz as minhas necessidades de realização. 2. A empresa em que trabalho satisfaz as minhas necessidades pessoais. 3. A empresa em que trabalho satisfaz as minhas oportunidades de crescimento. 4. A empresa em que trabalho contribui para minha autoimagem. 5. A empresa em que trabalho faz me sentir autorrealizado.
Cultura organizacional (Zahra et al., 2008)	Avalie em que medida a organização proporciona motivações intrínsecas e capacidade de criar uma cultura propícia para comportamentos positivos. Escala de 1 (de modo nenhum) a 5 (em uma extensão extrema). 1. A empresa em que trabalho permite que eu alcance todo o meu potencial. 2. A empresa em que trabalho estimula um local de trabalho profissionalmente orientado. 3. A empresa em que trabalho inspira cuidado e lealdade com os funcionários. 4. A empresa em que trabalho possui uma cultura coletivista ao invés de uma cultura individualista.

	<p>Avalie em que medida se aplicam os controles na organização. Escala de 1 (não se aplica totalmente) a 5 (aplica-se completamente).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os meus superiores monitoram o cumprimento das minhas metas de desempenho. 2. Os meus superiores avaliam a forma como realizo uma tarefa a mim atribuída. 3. Os meus superiores definem as etapas de trabalho mais importantes para as tarefas rotineiras. 4. Os meus superiores fornecem informações sobre as etapas mais importantes para o cumprimento das minhas metas de desempenho. 5. Os manuais de políticas e procedimentos da empresa definem o curso fundamental dos processos. 6. Metas específicas de desempenho são estabelecidas para mim. 7. O cumprimento das minhas metas de desempenho é controlado pelos meus superiores. 8. Desvios potenciais das minhas metas de desempenho devem ser explicados aos meus superiores. 9. Eu recebo feedback dos meus superiores no que concerne à extensão que alcanço minhas metas de desempenho. 10. Componentes da remuneração variável estão vinculados às metas de desempenho a mim atribuídas.
	<p>Avalie em que medida se aplicam os controles na organização. Escala de 1 (não se aplica totalmente) a 5 (aplica-se completamente).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na empresa em que trabalho, os funcionários são cuidadosamente selecionados se eles se encaixam nos valores e normas da organização. 2. Na empresa em que trabalho, muito esforço tem sido feito para estabelecer um processo de recrutamento mais adequado para a organização. 3. Na empresa em que trabalho, a ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para um determinado posto de trabalho. 4. Na empresa em que trabalho, as atividades de treinamento e de desenvolvimento dos empregados são consideradas muito importantes. 5. Na empresa em que trabalho, os empregados recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades. 6. Na empresa em que trabalho, é dada grande ênfase ao compartilhamento de códigos informais de conduta com os funcionários. 7. Na empresa em que trabalho, a declaração da missão transmite os valores fundamentais da organização para os funcionários. 8. Na empresa em que trabalho, os gestores de topo comunicam os valores fundamentais da organização para os funcionários. 9. Na empresa em que trabalho, os empregados estão cientes dos principais valores da organização. 10. Na empresa em que trabalho, os empregados percebem os valores codificados na declaração de missão como motivadores.
	<p>Avalie a identificação e o envolvimento afetivo com a organização. Escala de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta organização. 2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. 3. Eu não tenho um forte senso de pertencimento à minha organização. (QR) 4. Eu não me sinto emocionalmente ligado à esta organização. (QR) 5. Eu não me sinto como “parte da família” na minha organização. (QR) 6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Nota: (QR) – questão reversa.

Fonte: elaboração própria com base nos autores.

As assertivas retiradas de estudos internacionais, conforme demonstrado, foram traduzidas para a língua portuguesa e novamente convertidas para a língua inglesa, a fim de certificar-se sobre a sua correta tradução. O instrumento de pesquisa também foi analisado por um pesquisador da

área, um aluno de doutorado e outro de mestrado, para averiguar o nível de compreensão das assertivas, mas foram apenas sugeridas algumas alterações na redação.

Visto que as variáveis independentes e dependentes foram respondidas pelos mesmos respondentes, os riscos de variância do método comum (*common method bias*) eram plausíveis. Para minimizar seus efeitos, foram adotadas as seguintes medidas recomendadas por Podsakoff *et al.* (2003): i) o anonimato dos respondentes; ii) orientação de que não há respostas certas ou erradas; iii) utilização de semânticas diferentes no questionamento dos constructos, e iv) teste do fator único de Harman.

O teste de Harman avalia o impacto da variância do método comum usando uma abordagem *post hoc*, como o teste de um único fator de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003). Os resultados sinalizaram que a variância do método comum não representa uma preocupação neste estudo, pois vários fatores apresentaram autovalores superiores a 1, que explicam 69,52% da variância total, em que o primeiro explica 32,31%; portanto, nenhum fator representa quase toda a variância, conforme recomendado por Podsakoff *et al.* (2003).

Para a análise dos dados, inicialmente, realizaram-se estatísticas descritivas relativas a dados demográficos dos respondentes e das assertivas em seus respectivos constructos. Para testar as hipóteses, foi aplicada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), por meio de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*), valendo-se do software estatístico *SmartPLS*. Posteriormente, para a validação do modelo teórico, foram aplicados os testes de confiabilidade (indicador individual e a composta do modelo) e de validade (convergente e discriminante dos constructos), conforme preconizado por Hair *et al.* (2019). Finalmente, foi aplicado o modelo estrutural para verificar a relação entre as variáveis analisadas.

Descrição e análise dos resultados

Na Tabela 2, evidencia-se o perfil dos respondentes da pesquisa, com destaque para gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo na empresa, cargo atual e tempo no cargo.

Tabela 2.
Perfil dos respondentes

Gênero	Freq.	%	Faixa etária	Freq.	%	Formação acadêmica	Freq.	%
Masculino	63	54,31	Até 30 anos	62	53,45	Médio e/ou técnico	48	41,38
			Entre 31 e 40 anos	40	34,48	Graduação	59	50,86
Feminino	53	45,69	Entre 41 e 50 anos	10	8,62	Especialização	8	6,90
			Acima de 50 anos	4	3,45	Mestrado ou MBA	1	0,86
Tempo na empresa	Freq.	%	Cargo atual	Freq.	%	Tempo que ocupa o cargo	Freq.	%
Até 3 anos	75	64,66	Assistente ou analista	86	74,00	Até 1 ano	27	23,28
Entre 4 e 6 anos	29	25,00				Entre 2 e 5 anos	80	68,97
Entre 7 e 10 anos	6	5,17				Entre 6 e 10 anos	8	6,90

Acima de 11 anos	6	5,17	Coordenador ou supervisor	30	26,00	Acima de 10 anos	1	0,86
------------------	---	------	---------------------------	----	-------	------------------	---	------

Fonte: dados da pesquisa.

Nos dados demográficos da Tabela 2, há predomínio de respondentes do gênero masculino; a maioria tem idade até 30 anos (53,45%) e 50,86% possuem graduação. Observa-se ainda que 64,66% dos respondentes trabalham até três anos na empresa atual; o cargo de assistente ou analista (74%) foi predominante entre os respondentes, e se destaca o tempo de atuação no cargo entre dois e cinco anos (68,97%).

Modelo de mensuração

Antes de aplicar o modelo PLS-SEM, foram aplicados testes do modelo de mensuração reflexivo para avaliar sua adequação, são eles: validade convergente; confiabilidade da consistência interna e validade discriminante (Hair et al., 2019). Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela

3.

Resultados do modelo de mensuração

Variável latente	Itens	Validade convergente		AVE	Confiabilidade da consistência interna		Validade discriminante
		Cargas fatoriais externas	Confiabilidade dos indicadores		Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach	
Motivação intrínseca	MOT1	0,842	0,709	0,647	0,901	0,861	Sim
	MOT2	0,672	0,452				
	MOT3	0,782	0,611				
	MOT4	0,853	0,727				
	MOT5	0,859	0,737				
Cultura organizacional	CUL1	0,741	0,549	0,613	0,863	0,789	Sim
	CUL2	0,802	0,643				
	CUL3	0,840	0,705				
	CUL4	0,745	0,555				
Controle formais	CF3	0,691	0,478	0,523	0,814	0,703	Sim
	CF4	0,689	0,475				
	CF6	0,782	0,612				
	CF9	0,726	0,527				
Controle informais	CI1	0,741	0,549	0,546	0,922	0,906	Sim
	CI2	0,710	0,504				
	CI3	0,644	0,415				
	CI4	0,512	0,262				
	CI5	0,697	0,486				
	CI6	0,744	0,553				
	CI7	0,829	0,687				
	CI8	0,814	0,663				
	CI9	0,798	0,637				
	CI10	0,838	0,703				
Comprometimento afetivo	AFE1	0,786	0,617	0,553	0,824	0,715	Sim
	AFE2	0,851	0,724				
	AFE4	0,430	0,185				
	AFE6	0,828	0,686				

Nota: Valores recomendados para: i) cargas fatoriais externas > 0,7; ii) AVE > 0,5; iii) confiabilidade composta > 0,7; iv) alfa de Cronbach > 0,7; v) intervalo de confiança HTMT > 1 (Hair et al., 2019).

Fonte: dados da pesquisa.

Após a retirada de oito assertivas (CF1, CF2, CF5, CF7, CF8, CF10, AFE3 e AFE5), devido à baixa carga fatorial, sete ainda apresentaram cargas ligeiramente inferiores a 0,70, mas superiores a 0,40; assim, foram consideradas na pesquisa, visto que os valores da AVE ficaram acima de 0,5, o que sugere validade convergente adequada para todos os constructos. Os testes de confiabilidade composta e alfa de Cronbach, utilizados para mensurar a confiabilidade de consistência interna dos constructos, apresentaram coeficientes superiores ao valor mínimo de 0,70. Por fim, foi utilizada a estimativa da correlação verdadeira entre duas variáveis latentes, pela razão de Heterotrait-Monotrait (HTMT), e, em todas as variáveis latentes, o intervalo de confiança não inclui valor 1; logo, todos os constructos são explicitamente independentes um dos outros, o que indica validade discriminante. Concluída a validação do modelo de mensuração, na sequência, analisa-se o modelo de estruturação.

Modelo estrutural

Após a verificação da confiabilidade e da validade dos constructos do modelo estrutural, realizaram-se as estimativas das equações estruturais por meio da análise do Bootstrapping, para testar a força e a direção das variáveis sugeridas ao examinar a colinearidade (VIF), as relações do modelo estrutural (teste de hipóteses), o coeficiente de determinação (R^2), o tamanho do efeito (f^2) e a relevância preditiva (Q^2) (Hair et al., 2019). Os resultados da análise direta e da mediação são apresentados na Tabela 4.

Tabela

4.

Resultados do modelo estrutural

Painel A – Análise direta								
Relação estrutural	Coeficiente estrutural	Erro-padrão	Valor-t	Valor-p	VIF	f^2	R^2	Q^2
MOT→AFE	0,498	0,123	4,059	0,000***	2,530	0,237	0,587	0,308
CUL→AFE	0,134	0,097	1,379	0,171	2,353	0,019		
CF→AFE	-0,036	0,090	0,400	0,690	1,442	0,002		
CI→AFE	0,231	0,094	2,448	0,016**	2,290	0,056		
MOT→CF	0,267	0,131	2,033	0,044**	2,020	0,049	0,284	0,126
CUL→CF	0,309	0,122	2,525	0,013**	2,020	0,066		
MOT→CI	0,461	0,082	5,635	0,000***	2,020	0,233	0,549	0,282
CUL→CI	0,339	0,097	3,501	0,001***	2,020	0,126		

Painel B – Análise da mediação						
Relação estrutural	Efeitos	Coeficiente estrutural	Erro- padrão	Valor-t	Valor-p	Tipo de mediação
MOT→CF→AFE	Indireto	-0,010	0,030	0,323	0,747	Não há mediação
MOT→CI→AFE	Indireto	0,106	0,053	2,011	0,047**	Mediação parcial
MOT→CF+CI→AFE	Total	0,594	0,088	6,750	0,000***	-
CUL→CF→AFE	Indireto	-0,011	0,030	0,365	0,716	Não há mediação
CUL→CI→AFE	Indireto	0,078	0,036	2,192	0,030**	Mediação total
CUL→CF+CI→AFE	Total	0,201	0,091	2,211	0,029**	-

Legenda: MOT – motivação intrínseca; CUL – cultura organizacional; CF – controles formais; CI – controles informais; AFE – comprometimento afetivo.

Nota: F^2 : > 0,02 pequeno, > 0,15 médio e > 0,35 grande; variância explicada R^2 : > 0,25 fraco, > 0,5 moderado e > 0,75 substancial; valor recomendado para VIF > 5 (Hair et al., 2019).

Significância ao nível de ***1%, ** 5% e *10%.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos valores dos coeficientes de determinação (R^2) da Tabela 4, a motivação intrínseca e a cultura organizacional explicam os controles formais em 28,4% e os controles informais em 54,9%, em que a cultura organizacional é a maior preditora dos controles formais e a motivação intrínseca, dos controles informais. Já o comprometimento afetivo é explicado em 58,7% (R^2) por todas as variáveis. Constata-se um valor baixo de explicação para os controles formais, o que coaduna com os achados do estudo de Kleine e Weißenberger (2014), 0,225. Para os controles informais, Kleine e Weißenberger (2014) também encontraram valores consideráveis, 0,368. Por fim, para a variável de comprometimento afetivo, o maior R^2 encontrado foi no estudo de Lok e Crawford (2004), 0,79. Assim, o R^2 deste estudo é considerado válido, visto que os valores estão próximos dos encontrados em pesquisas anteriores.

Os resultados do modelo relacional indicam que i) a motivação intrínseca influencia positivamente os controles formais ($\beta=0,267$; $p>0,05$; valor-t=2,033), os controles informais ($\beta=0,461$; $p>0,01$; valor-t=5,635) e o comprometimento afetivo ($\beta=0,498$; $p>0,01$; valor-t=4,059); ii) a cultura organizacional influencia positivamente os controles formais ($\beta=0,309$; $p>0,05$; valor-t=2,525) e os controles informais ($\beta=0,339$; $p>0,01$; valor-t=3,501; iii) os controles informais influenciam positivamente o comprometimento afetivo ($\beta=0,231$; $p>0,05$; valor-t=2,448); iv) a relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo é mediada parcialmente pelos controles informais ($\beta=0,106$; $p>0,05$; valor-t=2,011), e vi) a relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo é mediada totalmente pelos controles informais ($\beta=0,078$; $p>0,05$; valor-t=2,192).

Discussão dos resultados

A discussão dos resultados da pesquisa é realizada a partir da Tabela 5, que apresenta uma síntese das decisões relativas às hipóteses testadas.

Tabela

5.

Hipóteses testadas e decisões

Hipóteses da pesquisa	Decisão
H_1 : há uma relação positiva entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo.	Aceita-se
H_2 : há uma relação positiva entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo.	Rejeita-se
H_{3a} : há um efeito mediador dos controles formais na relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo.	Rejeita-se

N

H_{3b} : há um efeito mediador dos controles informais na relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo.	Aceita-se
H_{4a} : há um efeito mediador dos controles formais na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo.	Rejeita-se
H_{4b} : há um efeito mediador dos controles informais na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo.	Aceita-se

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira hipótese prevê que há relação positiva entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo e, com base nos resultados da pesquisa, aceita-se a H_1 . O desenvolvimento do comprometimento afetivo é gerado pelo desejo de realizar uma atividade em si (Deci & Ryan, 2016). A motivação intrínseca está entre os estimuladores do envolvimento pessoal dos funcionários em um curso de ação dentro da organização, como o compartilhamento de conhecimento (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Kuvaas et al., 2017; Gheitani et al., 2019). Portanto, os funcionários com altos níveis de motivação intrínseca apresentam maior lealdade com a empresa do que os demais, pois desejam se destacar e obter apreciação maior por parte da organização (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Kuvaas et al., 2017). Além disso, demonstram orgulho da empresa familiar em que trabalham e se sentem parte dela, o que pode proporcionar maior contribuição para o desenvolvimento organizacional (Gheitani et al., 2019).

A segunda hipótese estabelecida para o desenvolvimento deste estudo presume que há relação positiva entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo, sendo que os achados suportam a rejeição da H_2 . A relação direta entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo apresentou um coeficiente positivo, mas não significativo, resultado contrário aos estudos de Kim (2014) e Carvalho et al. (2018). Diferentes tipos de cultura organizacional podem criar percepções diferentes dos indivíduos perante a empresa em que trabalham. Se os funcionários perceberem que sua organização considera e apoia suas necessidades, oferece segurança e oportunidade de crescimento no local de trabalho, eles podem desenvolver uma obrigação implícita de retribuir com fortalecimento afetivo e socioemocional (Silva et al., 2018). Nesta pesquisa, a cultura organizacional é tratada como um constructo geral voltado para o coletivismo e não de forma separada, por exemplo, cultura hierárquica, clã e adhocracia (Cameron & Quinn, 2006). Assim, a direção ou a força positiva da cultura organizacional, analisada de forma isolada no comprometimento afetivo dos funcionários das empresas familiares de médio porte, não foi significativa, porém esse resultado pode ser diverso quando mediado por variáveis como controles formais e informais.

A terceira hipótese postula que os controles formais (H_{3a}) e informais (H_{3b}) exercem mediação na relação entre motivação intrínseca e comprometimento afetivo. Já a quarta hipótese prevê que os controles formais (H_{4a}) e informais (H_{4b}) exercem mediação na relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo. Pesquisadores como Kleine e Weißenberger (2014), Goebel e

Weißenberger (2017) e Altintas *et al.* (2017) preconizam que os controles formais e informais podem afetar significativamente o comprometimento afetivo.

Os controles formais são mecanicistas usados para avaliação de desempenho, controles orçamentários, compensação de incentivos, regras detalhadas e procedimentos operacionais padrão, entre outros (Kleine & Weißenberger, 2014). Assim, podem auxiliar os funcionários a aumentar sua afetividade organizacional (Altintas *et al.*, 2017). Entretanto, os resultados evidenciaram que não há mediação dos controles formais nas relações tanto para motivação intrínseca como para cultura organizacional no comprometimento afetivo; logo, rejeitam-se as hipóteses H_{3a} e H_{4a}. Uma possível razão para isso é que, para a amostra analisada das empresas familiares de médio porte, os controles formais podem estar relacionados a efeitos diferentes sobre o nível geral de comprometimento afetivo dos funcionários, o que geralmente não é explicitamente considerado nesses tipos de controles puramente orientados para a prestação de contas (Goebel & Weißenberger, 2017). Além disso, os controles formais podem acarretar somente à conformidade das atividades obrigatórias e nos níveis de desempenho, em vez de congruência dos objetivos organizacionais, que se reflete em altos níveis de comprometimento afetivo (Goebel & Weißenberger, 2017).

Os controles informais são orgânicos, usados para promover a compreensão acerca dos objetivos organizacionais e para mitigar comportamentos individualistas nos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2017). Nesta pesquisa, os controles informais exerceram mediação parcial na relação entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo, e total entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo; assim, aceitam-se as hipóteses H_{3b} e H_{4b}. Dessa forma, os controles informais servem como articuladores em empresas familiares de médio porte, tanto para as questões individuais como organizacionais, para o aumento do comprometimento afetivo dos funcionários. Esses mecanismos desencadeiam respostas comportamentais positivas para o ambiente de controle da organização (Kleine & Weißenberger, 2014), em contraste aos controles formais, os quais promovem a autonomia individual e criam um ambiente baseado em um entendimento compartilhado da importância dos objetivos empresariais (Altintas *et al.*, 2017). Esse entendimento compartilhado constitui um fator que afeta o comprometimento afetivo dos funcionários, o que reforça um senso de propósito organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017).

Conclusões

Este estudo analisou a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, mediada pelo uso de controles formais e informais em empresas familiares brasileiras de médio porte. Os resultados revelaram que a relação da motivação intrínseca dos funcionários com o comprometimento afetivo é explicada de melhor forma pela inclusão de variáveis intervenientes no modelo, como o uso de controles informais, já que os efeitos indiretos dessas variáveis nas relações foram positivas e significativas e contribuíram para um maior poder

dos coeficientes estruturais e significâncias no efeito total. Além disso, só foi observada relação significativa para a cultura organizacional com a inclusão de uso dos controles informais pelos superiores. Assim, conclui-se que a motivação intrínseca e a cultura organizacional, a partir do uso de controles informais, influenciam positivamente o comprometimento afetivo. Entretanto, não foi confirmada a hipótese de que o uso de controles formais por parte dos superiores contribui para o aumento da afetividade organizacional dos funcionários na amostra analisada das empresas familiares de médio porte.

O estudo contribui para a literatura com a proposição e a validação de um modelo teórico que abrange em conjunto os controles formais e informais, a motivação intrínseca, a cultura organizacional e o comprometimento afetivo em empresas familiares de médio porte. Além disso, os relacionamentos hipotéticos deste estudo estendem as abordagens de pesquisas anteriores, ao adicionar variáveis mediadoras ao seu domínio, especificamente, ao considerar que o uso de controles formais e informais contribui para explicar a relação da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo. Ao relacionar elementos individuais e organizacionais com os controles, a pesquisa apresenta indícios de que a motivação intrínseca e a cultura organizacional podem figurar como antecedentes do uso de controles formais e informais pelos superiores.

A pesquisa também apresenta implicações para empresas familiares de médio porte. Dada a mediação significativa dos controles informais entre as variáveis investigadas, as empresas familiares devem incentivar mais o uso dos controles informais, de forma que o comprometimento afetivo dos funcionários seja auferido. Portanto, os resultados revelaram que somente a motivação intrínseca e a cultura organizacional não são suficientes para que os funcionários se identifiquem com as metas organizacionais e se sintam satisfeitos com a empresa, mas a partir do uso dos controles informais pelos superiores podem atingir altos níveis de comprometimento afetivo. Nesse aspecto, Almeida et al. (2021) alertam que os gestores da empresa familiar devem se atentar para a seleção de controles informais alinhados com os valores organizacionais.

Ressalta-se que empresas não familiares foram excluídas da pesquisa, portanto os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados. Estudos futuros podem investigar diferentes formas de propriedade, como empresas não familiares, com o intuito de identificar como os controles formais e informais podem afetar as características individuais e organizacionais. Os constructos investigados e os questionários respondidos representam percepções próprias dos funcionários, assim é possível que elas correspondam a práticas desejadas, mas não efetivamente as realizadas nas empresas nas quais trabalham. Por fim, pesquisas futuras podem ser realizadas por meio de estudos de caso, visto que metodologias exclusivamente quantitativas limitam a profundidade das análises.

Declaração de Conflito de Interesses

Os autores declaram não haver conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

Referências bibliográficas

- Almeida, D., Beuren, I. M., & Monteiro, J. (2021). Reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas na empresa familiar. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159. <http://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- Altintas, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altintas, M. H., Kaufmann, H. R., & Alkibay, S. (2017). The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221-240. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2016-0037>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v11i2.23772>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: A self-determination theory perspective. Em W. Liu, J. Wang, & R. Ryan (eds.), *Building Autonomous Learners* (pp. 9-29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-630-0_2
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>

- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0019>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.jeop.2017.05.004>
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70(6), 69-91. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-73. <http://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5a ed.). John Wiley & Sons.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Lima Neto, P. J. D. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- 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*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>