

3

DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>

Submetido: 23/05/2020

Aceito: 28/04/2021

Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico

Relationship between strategic control systems and organizational commitment: a study in a public company of the electric sector

Lucas Cristiano Fath Santos

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
email: lcfath@gmail.com

Elói Junior Damke

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
email: eloi.damke@gmail.com

RESUMO

Os sistemas de controle têm sido utilizados como prática gerencial para controlar e monitorar a execução das diretrizes estabelecidas pela organização. Os estudos neste campo de pesquisa são crescentes. Entretanto, são escassas as pesquisas que associam as dimensões do modelo de alavancas de controle estratégico de Simons (1995) com o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Sendo assim, levando-se em consideração que as alavancas de controle podem influenciar positivamente o comprometimento organizacional, esse estudo tem como objetivo central avaliar os relacionamentos entre as alavancas de controle estratégico propostas por Simons (1995) com o comprometimento organizacional em uma empresa pública de geração de energia elétrica. Dados coletados por meio de um levantamento (survey) e analisados através de correlações revelaram associações positivas entre as alavancas de controle estratégico com o comprometimento organizacional.

Palavras-Chave: Sistema de controle estratégico; Comprometimento Organizacional; Alavancas de Controle.

ABSTRACT

Control systems have been used as a management practice to control and monitor the implementation of guidelines established by the organization. Studies in this field of research are growing. However, there is little research associating the dimensions of the Simons (1995) levers of control model with the three-dimensional organizational commitment model of Meyer and Allen (1991). Thus, considering that the levers of control can positively influence organizational commitment, this study aims to evaluate the relationships between the levers of control model proposed by Simons (1995) and the organizational commitment in a public company of the electric sector. Data collected through a survey and analyzed through correlations revealed positive associations levers of control and organizational commitment.

Key-words: Strategic control system; Organizational commitment; Levers of control.



11 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle tradicionalmente são utilizados pelos gestores para direcionar o comportamento dos empregados (BERRY; BROADBENT; OTLEY, 1995; BISBE; OTLEY, 2004; ROSANAS; VELILLA, 2005; MALMI; BROWN, 2008; CARENYS, 2012). Além disso, outros estudos apontam o uso dos controles com diferentes *outcomes* organizacionais, tais como: relação com a formação e implementação da estratégia (LANGFIELD-SMITH, 1997; CANAN, 2013), efetividade para o alinhamento estratégico (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011), processo de inovação (DAVILA; FOSTER; OYON, 2009; NISIYAMA; OYADOMARI, 2012; CRUZ; FEZATTI; BIDO, 2015), e outros associados mais especificamente aos recursos humanos, em particular aos contratos psicológicos (CANAN, 2013; CANAN; MARTINS, 2015; DAMKE; SANTOS; DAMKE, 2017), programa de ética corporativa (WEAVER; TREVINO; CHOCHRAN, 1999) e comprometimento organizacional (TONG; SUEN; WONG, 2014; SU; BAIRD; SCHOCH, 2015; GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016; KAWAHARA; MIRANDA; DAMKE, 2018).

Embora não recente, uma metodologia que tem recebido constante atenção no campo de controle estratégico (SIMONS, 1995; BISBE; OTLEY, 2004; WIDENER, 2007; OYADOMARI *et al.*, 2009; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011; TESSIER; OTLEY, 2012) é o modelo de alavancas de controle (ADC) proposto por Simons (1995), o qual possui quatro sistemas: sistema de crenças (definições que demarcam o propósito e os valores organizacional), sistemas de limites (conjunto de medidas que delimita os comportamentos aceitáveis), sistema de diagnóstico (conjunto de mecanismos para monitorar os resultados obtidos) e sistema interativo (medidas que visam potencializar as estratégias emergentes). Essas quatro alavancas, se equilibradas, contribuem para a implementação da estratégia e grau de alinhamento estratégico (SIMONS, 1995; CANAN, 2013; MORENO; WALTER; DAMKE, 2017).

Outro construto presente nas organizações é o comprometimento organizacional, cujo consiste no vínculo afetivo, instrumental e normativo que o empregado possui com a organização MEYER; ALLEN, 1991, 1997; MEYER *et al.*, 2002).

Cada vez mais as organizações têm procurado instrumentos para almejar o alcance das estratégias, buscando o alinhamento estratégico por meio do comprometimento dos envolvidos na gestão das empresas (MINTZBERG *et al.*, 2007). Neste sentido, os empregados com níveis elevados de comprometimento são mais produtivos (JARAMILLO; MALKI; MARSHAL, 2005) e o aumento de produtividade dos colaboradores está relacionado a melhores desempenhos empresariais (CHANG; CHEN, 2011). Sendo assim, torna-se produtivo fomentar ações que elevem o nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa (DHURUPA; SURUJLALA; KABONGO, 2016). Nesse contexto, são poucas as pesquisas que associam as dimensões do modelo de alavancas de controle estratégico de Simons (1995) com o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), condição esta que originou a problemática desta pesquisa: - **Quais são os relacionamentos entre as alavancas de controle estratégico propostas por Simons (1995) com o comprometimento organizacional sob a perspectiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)?**

Apresentada a seção introdutória e problemática deste estudo, as próximas seções estruturam-se em mais seis capítulos adicionais além desta introdução, fundamentando todos os construtos utilizados e as hipóteses de pesquisa, descrição dos procedimentos metodológicos, apresentação e análises dos resultados e conclusões da pesquisa.

12 SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO

Controle estratégico é definido como um método de gerenciamento do ambiente organizacional formal através de informações que são utilizadas para manter ou modificar as rotinas empresariais (SIMONS, 1987), sejam dados do passado, do presente ou que poderão ocorrer no futuro (BERRY; BROADBENT; OTLEY, 1995). Portanto, essas rotinas devem acomodar tanto as estratégias deliberadas quanto às estratégias emergentes (SIMONS, 1995; MINTZBERG *et al.*, 2007), ou seja, as empresas definem suas estratégias e estas devem estar em constante monitoramento, pois o ambiente é dinâmico e, portanto, é

relevante que sistemas de controle estratégico sejam implementados.

De acordo com Otley (1999), os modelos de controle estratégicos mais abordados nas práticas empresariais são: o Orçamento, o *Economic Value Added* (EVA), o Gerenciamento pelas Diretrizes, o *Balanced Scorecard* (BSC) e Alavancas de Controle (ADC).

O orçamento pode ser utilizado como um sistema de desdobramento da estratégia através de planos e ações atrelados com indicadores (OTLEY, 1999; DAVILA; WOUTERS, 2005). Porém, esse método possui restrições de ações quando surgem demandas estratégicas emergentes, além de desconsiderar outras medidas de desempenho e fatores não econômicos (OTLEY, 1999; DAVILA; WOUTERS, 2005).

O EVA consiste em uma medida de desempenho econômico que representa os ganhos financeiros de uma empresa (OTLEY, 1999; MALMI; BROWN, 2008). Entretanto, tem como principal aspecto limitador o foco apenas no resultado financeiro (OTLEY, 1999; DIEHL, 2004).

O Gerenciamento pelas Diretrizes ou *Hoshin Kanri* proposto por Akao (1997), tem como objetivo desdobrar as diretrizes através de objetivos e metas até o nível operacional. Porém, essa é uma prática gerencial oriental e possui dificuldades culturais para implementação no contexto ocidental (DIEHL, 2004).

O BSC é um modelo de controle estratégico desenvolvido no início dos anos 90 por Kaplan e Norton (1997), que possui como viés o desdobramento da estratégia empresarial em indicadores sob quatro perspectivas que possuem uma relação de causa-efeito: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento. Pelo fato do método BSC ser *top-down*, suas diretrizes não reconhecem as estratégias emergentes (SIMONS, 1995). Outro aspecto limitador é que o BSC tem pouco envolvimento com a estratégia definida, assumindo-a como ponto de partida, ou seja, se a estratégia for equivocada o desempenho não será satisfatório (DIEHL, 2004). Como forma de associar os modelos, Simons (1995) descreve que o BSC está contido na ADC de diagnóstico, a qual está descrita na sequência do estudo.

Tendo em vista que os modelos apresentados acima possuem limitações práticas e que modelo proposto por Simons (1994, 1995, 2000) é recon-

hecido como mais abrangente entre os sistemas de controle gerencial (FERREIRA; OTLEY, 2009; OYADOMARI *et al.*, 2011), esse estudo adota o modelo de alavancas de controle de Simons (1991, 1994, 1995, 2000) como *framework* de pesquisa.

De acordo com Simons (1995), os sistemas de controle são definidos como procedimentos formais e sistemas que utilizam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. Neste contexto, é apresentado o que o autor estabelece como “alavancas de controle” (*levers of control*), ou seja, classificando os sistemas de controle genericamente em: sistema de crenças, sistema de limites, sistema de controle de diagnóstico e sistema interativo. O sistema de crenças (*belief systems* - SC) é um conjunto de crenças que definem os valores fundamentais e o propósito, com o viés de gerar uma identificação entre empresa e colaborador. Declarações de visão e missão, credos, valores e propósitos são direcionamentos organizacionais que materializam esta alavanca de controle (SIMONS, 1994, 1995; BISBE; OTLEY, 2004; DIEHL, 2004, 2006; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; CURTIS; LILLIS; SWEENEY, 2017).

O sistema de limites (*boundary control systems* - SL) consiste em uma declaração formal de limites e de regras que limitam as atitudes que devem ser respeitadas, procurando mitigar os riscos. São exemplos de sistemas de limites as regras claras, limites e prescrições acerca de códigos de ética e de conduta, regimentos internos, legislações, entre outros (SIMONS, 1994, 1995; TOUMELA, 20005; DAMKE, SANTOS; DAMKE, 2011; SCHARDON; DIEHL, 2016).

O sistema de controle de diagnóstico (*diagnostic control systems* - SD) constitui um sistema utilizado para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os *gaps* em relação aos padrões de desempenho definidos. Os resultados de planos e orçamentos, sistemas de metas e objetivos, sistemas de monitoramento são alguns exemplos deste tipo de controle (SIMONS, 1995, 2000; HENRI, 2006; KRUIS; SPEKLÉ; WIDENER, 2015; PLETSCH; LAVARDA, 2016).

O sistema interativo (*interactive systems* - SI) pode ser considerado uma agenda usada pelos gestores para envolver os subordinados na busca e compartilhamento de informações e atividades de decisão, especialmente para inteirar das incertezas estratégicas. Práticas que garantam que o sistema seja

uma importante e recorrente agenda para discutir com subordinados e que foque toda a organização, promovendo participação em reuniões face a face com os subordinados, entre outros, são exemplos de controles interativos (SIMONS, 1995, 2000; TESSIER; OTLEY, 2012; NISIYAMA; OYADOMARI, 2012; LAVARDA; PEREIRA, 2012; MARTYN; SWEENEY; CURTIS, 2016).

Os gerentes utilizam essas alavancas como forças positivas e negativas para criar equilíbrio nas tensões dinâmicas (SIMONS, 1991, 1994, 1995; MUNDY, 2010). Essas tensões inerentes devem ser controladas, entre liberdade e restrição, entre empoderamento e responsabilidade, entre direção de cima para baixo e criatividade de baixo para cima, entre experimentação e eficiência (SIMONS, 1995). Sendo assim, as organizações devem garantir a implementação da estratégia definida, mas concomitantemente devem estimular os indivíduos na contribuição do processo criativo com a finalidade de estarem atentos às demandas emergentes do mercado, assim como, absorver as estratégias emergentes advindas do aprendizado com o ambiente (MINTZBERG, 2007).

Duas dessas ADC criam forças positivas e inspiradoras, sendo o sistema de crenças e o sistema de controle interativo; e outras duas ADC, sistemas de controle de limite e sistemas de controle de diagnóstico, criam restrições e garantem a consonância com a estratégia deliberada (SIMONS, 1995). Cabe ressaltar que o termo restritivo não possui conotação negativa, mas sim um meio de direcionar a execução da estratégia definida e formalizada pela organização, conforme defende Simons (1995).

13 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

O comprometimento pertence ao campo do comportamento organizacional (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Diversos estudos buscam explicar quais são os elementos antecedentes que influenciam o comprometimento organizacional e outros buscam identificar

os fatores consequentes gerados através do comprometimento dos empregados com a organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento organizacional é conceituado de vários modos, porém compartilham uma ideia central na qual este é considerado como um vínculo entre colaborador e organização (MATHIEU; ZAJAC, 1990). A definição conceitual de comprometimento organizacional tem recebido bastante atenção dos pesquisadores nos últimos 60 anos e três vertentes predominaram o tema, sendo classificados em afetivo, normativo e instrumental, sendo estudadas isoladamente por Mowday, Porter, e Steers (1979), Wiener (1982) e Becker (1960), respectivamente. Posteriormente, esses construtos foram agrupados em modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991).

Allen e Meyer (2000) descrevem o comprometimento organizacional como um aspecto psicológico que estabelece a relação do empregado com a organização, reduzindo a possibilidade de deixá-la quanto mais comprometido for.

O comprometimento afetivo (*Affective Commitment* - CA) consiste no comprometimento onde os colaboradores possuem identificação com os valores e objetivos organizacionais, ou seja, o empregado quer pertencer à organização (MEYER; ALLEN, 1991, 1997; MEYER *et al.*, 2002; MEDEIROS *et al.*, 2003; CARVALHO *et al.*, 2011). Esse conceito surgiu através de Mowday, Porter, e Steers (1979, p.3), os quais descrevem o comprometimento organizacional como unidimensional com apego afetivo, “força da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma determinada organização”.

O comprometimento instrumental (*Continuance Commitment* - CI), denominado também como calculativo ou de continuação, consiste na decisão de pertencer à organização onde os benefícios de permanecer são maiores que o de deixá-la, ou seja, ele precisa pertencer à organização (Meyer; Allen, 1991, 1997; WENG *et al.*, 2010; MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016). Essa associação emanou com o trabalho de Becker (1960), descrevendo que os indivíduos permanecem na organização devido a relação custo *versus* benefício de sua saída, o qual é denominado de instrumental ou *side bet* (trocas laterais).

O comprometimento normativo (*Normative Commitment* - CN) compreende um sentimento de obrigação que o colaborador possui, ou seja, dever de pertencer à organização (MEYER; ALLEN, 1991, 1997; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; HERSCOVITCH; MEYER, 2002; MEDEIROS *et al.*, 2003; FILHO; MOURÃO, 2011; ALLEN, 2017). De acordo com Wiener (1982, p. 418), “comprometimento é definido como a totalidade de pressões normativas internalizadas para atuar de maneira a atender os interesses organizacionais”. O autor ainda descreve que esse comprometimento do trabalhador pode ser determinado por padrões morais pessoais, que acreditem no valor da lealdade e do dever.

Para diversos pesquisadores, o modelo de Allen e Meyer (1990) é amplamente abordado teoricamente (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEDEIROS *et al.*, 2003; RODRIGUES; BASTOS, 2010) e alguns estudos apontam falhas a esse modelo, principalmente na base instrumental (MEDEIROS *et al.* 2005; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Em contrapartida, Pinho e Oliveira (2017) e Pinho, Oliveira e Silva (2020) concluíram que o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993) é a escala que mais recebe destaque no setor público brasileiro. Além disso, há forte evidência que esse modelo pode ser utilizado entre as diversas culturas (NKAMNEBE *et al.*, 2018).

Apesar de o setor público ser um segmento de grande relevância (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020), há poucos estudos que abordam o comprometimento organizacional (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Os servidores públicos, quando comprometidos, podem ser um meio para que a organização pública atenda suas políticas e estratégias (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020), entretanto, há o estigma que esses empregados são descomprometidos (MOREIRA, 2018).

Apresentados os construtos a próxima sessão visa realizar a articulação entre os mesmos fundamentando as hipóteses de pesquisa.

14 ARTICULANDO SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O controle na gestão de recursos humanos consiste em um processo estruturado que ajuda alinhar as ações dos indivíduos com os interesses da organização, e o controle formal regula as atividades dos empregados no cotidiano (OUCHI, 1979). Porém, o controle dos recursos humanos é uma tarefa complexa que possui inúmeras implicações (ROSANAS; VELILLA, 2005).

As práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas pelo contexto estratégico e pelas informações administrativas (SNELL, 1992), assim como diferentes componentes do comprometimento organizacional influenciam, de modo positivo, a eficácia empresarial (MEYER *et al.*, 2002). Para Simons (1995), a efetividade no controle da estratégia requer tanto a liberdade de inovar quanto a garantia de que os indivíduos estão trabalhando de maneira produtiva de acordo com as diretrizes definidas. Com isso, pode-se dizer que as ADC são utilizadas para influenciar, estimulando ou restringindo o comportamento organizacional para o cumprimento da estratégia.

Goebel e Weibenberger (2016) pesquisaram a influência do controle formal e informal na efetividade dos sistemas de controle e no comprometimento organizacional e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Os resultados indicaram que há uma associação positiva, significativa estatisticamente, do controle informal ao comprometimento organizacional. Cabe ressaltar que modelos de ADC são estruturados apenas nos controles formais (SIMONS, 1995). Sendo assim, ao realizar uma associação entre o estudo de Goebel e Weibenberger (2016) com as ADC, o controle formal pode ser associado às ADC restritivas (limites e diagnóstico) o controle informal, em partes, com a ADC de crenças. Além de não utilizar as ADC, o estudo utilizou a escala de comprometimento afetivo com base proposta por Mowday, Steers e Porter (1979), não relacionando o comprometimento de bases normativa e instrumental.

Em outra pesquisa realizada por Tong, Suen e Wong (2014), foram examinados os efeitos do uso das alavancas de controle diagnóstico e interativo

no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho setor de tecnologia de informação e comunicação de Hong Kong. Os resultados demonstraram que existem relacionamentos positivos entre o uso diagnóstico e interativo e o comprometimento organizacional.

E recentemente, Kawahara, Miranda e Damke (2018) encontraram associação positiva entre o sistema de controle estratégico de Simons (1995) com o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993).

Tendo em vista as associações entre controle e comprometimento apresentados no embasamento teórico formulado e o objetivo proposto do presente estudo, tem-se a hipótese central do estudo: **H1** – quanto maior a percepção da presença das alavancas de controle estratégico maior será o comprometimento organizacional.

O sistema de limites tem como finalidade estabelecer os limites ao comportamento com base no risco do negócio, porém, permite que os gerentes deleguem a tomada de decisão, dando espaço para a flexibilidade e criatividade. Já o sistema diagnóstico é utilizado para motivar os funcionários por meio de recompensas pelo cumprimento das metas estipuladas e monitoram o progresso comunicando as expectativas e os resultados. As alavancas de limites e de diagnóstico podem influenciar restringindo um comportamento (SIMONS, 1995; PLETSCHE; LAVARDA, 2016).

Tendo em vista que Wiener (1982) descreve que os indivíduos comprometidos possuem comportamentos, pois creem que é o certo a ser feito, e que as alavancas restritivas direcionam os indivíduos para o propósito almejado pela organização, através dos sistemas de limites e de diagnóstico, formula-se a hipótese 2 desta pesquisa: **H2** – Quanto maior for a presença das alavancas restritivas, maior será o comprometimento normativo.

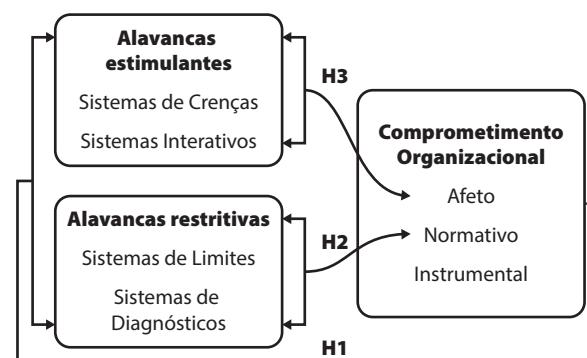
De acordo com Simons (1995), as alavancas de crenças e interativas podem influenciar estimulando o comportamento do empregado. O sistema de crenças tem o objetivo de inspirar e direcionar os colaboradores integrando os objetivos individuais e organizacionais. Já o sistema interativo visa estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas estratégias e ideias.

Costumeiramente, os empregados de níveis hierárquicos mais baixos estão sendo envolvidos em atividade com relevância estratégica (LANGFIELD-SMITH, 1997). Em consonância, a estratégia emergente não é a prerrogativa da alta gerência, mas sim, o resultado das lutas organizacionais (BERRY *et al.*, 1995). Associando a esse contexto, a ADC operacionalmente cria uma agenda entre os gestores e subordinados estimulando o diálogo para captar ideias e incertezas estratégicas.

Tendo em vista que há evidências na associação positiva entre os sistemas de controles e contratos psicológicos (CANAN; MARTINS, 2015; DAMKE; SANTOS; DAMKE, 2017), sendo que, contrato psicológico está relacionado às crenças de um indivíduo com relação ao compromisso das trocas das partes (ROUSSEAU, 1989), que o comprometimento afetivo consiste na aceitação dos valores da organização, evidenciado pelo forte desejo de se manter membro da empresa e na realização de esforços individuais em prol da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) e que a ADC de crenças tem o propósito de causar uma identificação entre empresa e empregado (SIMONS, 1995), propõe-se a terceira hipótese deste estudo: **H3** – Quanto maior for a presença das alavancas estimulantes, maior será o comprometimento afetivo.

Considerando as hipóteses acima apresentadas, o modelo hipotético desta pesquisa está sintetizado na Figura 1.

Figura 1 Hipóteses de pesquisa



Fonte: Desenvolvido para este estudo (2020)

Apresentados os pressupostos teóricos e hipóteses que nortearam este estudo, a próxima seção apresenta o percurso metodológico adotado para a realização desta pesquisa.

15 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se quanto aos objetivos como descritivo (RAUPP; BEUREN, 2013), pois visam caracterizar as práticas gerenciais de controle adotadas pela empresa objeto de estudo que influenciaram o comprometimento dos trabalhadores. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, visto que se empregaram técnicas estatísticas na análise dos dados (RAUPP; BEUREN, 2013). Nesse sentido, adotou-se o método de levantamento (*survey*) como estratégia para a coleta de dados.

De um universo de 324 empregados da diretoria administrativa, aderiram ao estudo 181 respondentes (55,9%), atendendo aos critérios de amostra probabilística com um nível de confiança de 95% e erro amostral de 0,05 (HAIR *et al.*, 2005).

Para coleta de dados primários foi elaborado um questionário estruturado em três seções. Para a mensuração das alavancas de controle estratégico apresentadas por Simons (1995), utilizou-se a escala proposta por Damke, Silva e Walter (2011), do tipo intervalar de 1 a 7 pontos em que 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Por sua vez, para a mensuração do comprometimento organizacional, foi empregada escala proposta por Meyer e Allen (1991). Essa escala foi validada na versão brasileira por Medeiros e Enders (1998) e para esse estudo foram utilizadas 13 variáveis em formato intervalar de 1 a 7 pontos formadas a partir do primeiro fator de extração da análise fatorial, sendo 5 para o comprometimento afetivo, 4 para o comprometimento instrumental e 4 para o comprometimento normativo.

Os dados foram coletados entre os meses de julho a outubro de 2019. Para obtenção das informações foram adotados dois modelos de distribuição: o primeiro foi em formato eletrônico construído na plataforma virtual Google Formulários® sendo encaminhada via Notes® (correio eletrônico utilizado pela instituição pesquisada), obtendo 138 respostas. A outra estratégia de coleta adotada foi através do formato impresso, pois haviam empregados que não possuíam acesso as plataformas digitais devido às características de sua função, destes foram recebidos 43 questionários respondidos.

Com as informações coletadas foram realizados testes da estatística descritiva, testes de confiabilidade e análises de correlações para avaliar as relações estatisticamente significativas entre as distintas alavancas de controle estratégico com o comprometimento dos empregados da organização objeto do estudo. Desse modo, para analisar as correlações entre os construtos utilizou-se a correlação de Pearson, o qual gera um valor que varia de -1 a +1, onde quanto maior a proximidade de +1 ou -1, maior a correlação (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, valores entre +- 0,01 a +- 0,20 representam correlações fracas/ quase imperceptíveis; valores entre +- 0,21 a +- 0,40 correlação pequena, mas definida; correlação moderada, com valores entre +- 0,41 a +-0,70; correlações altas inserem-se na faixa de +- 0,71 a +- 0,90, e por fim, correlações muito fortes apresentam medidas que se inserem na faixa de +- 0,91 à +-1,00 (HAIR *et al.*, 2005).

Delineados os aspectos teóricos metodológicos que nortearam este estudo, a próxima seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

16 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para caracterizar a amostra levou-se em consideração a idade, gênero, tempo de empresa, cargos, escolaridade, superintendência de lotação, local de lotação e número de gerentes. Do total de respondentes, houve predominância do sexo masculino com setenta e nove por cento do total da amostra. A idade média foi de trinta e sete anos e o tempo médio de experiência foi de dez anos como empregados da organização.

Caracterizada a amostra, na sequência, para avaliar a normalidade dos dados, recorreu-se aos testes da estatística descritiva. Essa análise descritiva permitiu identificar a existência de respostas fora da normalidade e auxiliou na compreensão das características gerais sobre a distribuição dos dados coletados. Todas as variáveis do estudo inseriram-se na faixa de -3 e +3 para assimetria e curtose, sendo consideradas aceitáveis, conforme recomendado por Schumacker e Lomax (2004). Atestada a normalidade dos dados, na sequência, para avaliar a confiabilidade interna dos construtos foi realizado o teste de *Alfa de Cronbach*.

Conforme se observa através do Quadro 1, os constructos das escalas propostas por Damke, Silva e Walter (2011), de controle estratégico, e por Medeiros e Enders (1998), de comprometimento organizacional apresentaram confiabilidade interna dos constructos.

Quadro 1 Análise de confiabilidade (*alfa de cronbach*) dos constructos da pesquisa

Constructo	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Sistema de crenças	,922	9
Sistema de limites	,911	9
Sistema de diagnóstico	,916	9
Sistema interativo	,929	9
Comprometimento afetivo	,800	5
Comprometimento normativo	,843	4
Comprometimento instrumental	,789	4

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2020)

** A correlação é significativa no nível 0,01

Por conseguinte, foi implementada correlação de Pearson a fim de identificar se houve relações estatisticamente significativas entre controles estratégicos e comprometimento organizacional.

Conforme pode ser apreciado no Quadro 2, nota-se que as alavancas de controle propostas por Simons (1995) produzem associações positivas com o comprometimento organizacional, proposto por Meyer e Allen (1993) e corroboram a hipótese 1 deste estudo, de que quanto maior a percepção da presença das alavancas de controle estratégico, maior será o comprometimento organizacional. Entretanto, nenhuma das relações é forte, sob os critérios sugeridos

Quadro 2 Análise de correlações

		Comprom. Organizac.	Sistema de Controle	Sistema Crenças	Sistema Limites	Sistema Diagnóstico	Sistema Interativo
Comprometim. Organizacional	Correlação de Pearson	1	,453**	,278**	,441**	,431**	,317**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	179	179	179	179	179	179

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2020)

** A correlação é significativa no nível 0,01

por Hair *et al.* (2005). Esses achados corroboram com os resultados de Kawahara, Miranda e Damke (2018).

Observa-se, ainda, que as correlações do sistema de limites e de diagnóstico associam-se moderadamente ao comprometimento. Os sistemas de crenças e interativo possuem fracas correlações com o comprometimento organizacional. Tais resultados demonstram que para instituição em estudo aumentar moderadamente o comprometimento dos empregados seus gestores devem investir, com base no sistema de limites, na comunicação efetiva das regras, código de conduta, código de ética, bem como na punição sistemática àqueles que transgridam os limites (SIMONS, 1995). Ademais, também sugere-se aos gestores agirem pautados no sistema de diagnóstico, desdobrando e monitorando do plano estratégico até o nível operacional por meio de metas e objetivos, bem como na aplicação do sistema de recompensas vinculados ao desempenho empresarial (SIMONS, 1995).

As maiores correlações das alavancas restritivas com o comprometimento organizacional podem advir do fato da empresa possuir características de empresa pública, tendo os empregados princípios administrativos como norteadores na execução de suas atividades (BRASIL, 1988), ou seja, restringindo os comportamentos. É, portanto, possível estabelecer relacionamentos com as alavancas restritivas propostas por Simons (1995).

As baixas correlações encontradas entre os constructos podem estar atreladas as características da organização pública, tendo em vista que as alavancas em questão visam estimular o comportamento dos empregados. De acordo com os princípios do Direito Administrativo brasileiro, figurado pelo princípio da legalidade, os agentes públicos só podem realizar as atividades que estiverem previstas nas normas, ficando vedada a realização de procedimento que não

tiverem previstos (FRANÇA, 2014). Sendo assim, o processo de busca de oportunidades fica restrito devido aos limites impostos nas rotinas organizacionais. Além disso, Markides (1998) descreve que a inovação em empresas estabelecidas ocorrerá através do desenvolvimento da cultura, mentalidade e o ambiente. Ou seja, além das mudanças dos limites impostos é necessário, também, propiciar um ambiente que estimule os empregados a contribuírem com melhorias das rotinas operacionais e estratégicas.

Os resultados apresentados sugerem que há outros fatores que afetam as relações entre empresa e empregado, tendo em vista que o controle de gestão é utilizado para influenciar os agentes da empresa na busca dos objetivos empresariais através de um conjunto de elementos internos, formais e informais (GOEBEL; WEIBENBERGER, 2016; SCHARDONG; DIEH, 2016) externos (GOMES; SALAS, 1999). Pressupõe-se que além do controle formal proposto no presente estudo, os controles informais e os controles exercidos externamente a empresa influenciam o comprometimento organizacional.

Além dos controles existentes no ambiente organizacional, as práticas de recursos humanos também podem influenciar o comprometimento organizacional (SAMGNANAKKAN, 2010. OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020), tais como: carreira profissional (WENG *et al.*, 2010), o comprometimento ocupacional (TANG *et al.*, 2012), a satisfação no trabalho (CAPPI; ARAÚJO, 2015), o clima organizacional (NOORDIN *et al.*, 2010; ALLEN, 2017), a autonomia da equipe (VON BONSDORFF *et al.*, 2015), a liderança transformacional (Hu *et al.*, 2012), treinamento (PILATI; ABBAD, 2005) e as políticas de remuneração e benefícios (TORRE-RUIZ; VIDAL-SLAZAR; CORDÓN-POZO, 2019).

Neste sentido, Gellatly *et al.* (2009) sugerem que a melhor maneira de aumentar o comprometimento é combinar práticas de gerenciamento de recursos humanos orientadas ao desenvolvimento e estabilidade dos empregados. Entretanto, as práticas de gestão de recursos humanos devem aumentar de maneira equilibrada o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, pois um comprometimento afeta os demais, por exemplo, se combinar um alto nível comprometimento afetivo com alto nível de comprometimento instrumental gera-se um sentimento de devoção, porém o alto nível de comprometimento instrumental com baixo comprometimento afetivo leva-se a um sentimento de prisão (SINCLAIR *et al.*, 2005).

Ao analisar os níveis de comprometimento do presente estudo, observa-se que a média geral foi de aproximadamente 72%, porém há uma disparidade entre o comprometimento afetivo comparado ao comprometimento instrumental e normativo, de aproximadamente 20%, conforme Quadro 3.

Conforme pode ser visualizado no Quadro 3, todas as tipologias de comprometimento estão presentes. Todavia, o comprometimento afetivo é o que possui maior presença, com uma média de 85%, demonstrando que os empregados querem pertencer à empresa (MEYER; ALLEN, 1991; 1997), porém, os níveis do comprometimento normativo e instrumental são intermediários se comparados ao comprometimento afetivo, com índices de 64,7 e 65,1%, respectivamente, demonstrando um desalinhamento entre os níveis de comprometimento, similar a outros achados no setor público brasileiro (CAMPOS *et al.*, 2009; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017, OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020;).

Apesar deste desequilíbrio são necessárias contramedidas para aumentar o comprometimento dos

Quadro 3 Níveis de comprometimento organizacional

Tipo de Comprometimento	Média amostral	Nível Máximo	Gap de desempenho
Comprometimento Afetivo	6,00	7	1,00
Comprometimento Instrumental	4,56	7	2,44
Comprometimento Normativo	4,53	7	2,47
Comprometimento Organizacional	5,03	7	1,97

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2020)

Quadro 4 Relação entre sistemas de controle restritivo e comprometimento organizacional

		Comprometimento Normativo	Sistema Limites	Sistema Diagnóstico
Comprometimento Normativo	Correlação de Pearson	1	,381**	,356**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
	N	179	179	179

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2019)

** A correlação é significativa no nível 0,01

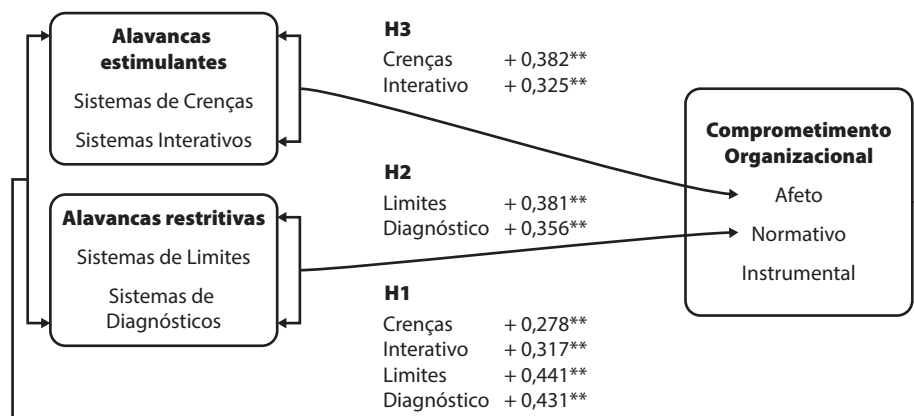
Quadro 5 Relação do comprometimento afetivo entre sistema de crenças e interativo

		Comprometimento Afetivo	Sistema Crenças	Sistema Interativo
Comprometimento Afetivo	Correlação de Pearson	1	,382**	,325**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
	N	179	179	179

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2019)

** A correlação é significativa no nível 0,01

Figura 2 Esquema do resultado das hipóteses de pesquisa



Fonte: Desenvolvido para este estudo (2019)

** A correlação é significativa no nível 0,01

empregados de forma alinhada. Além das práticas de recursos humanos que se associam positivamente o comprometimento organizacional, conforme abordados anteriormente neste estudo, para melhorar o comprometimento dos colaboradores, resumidamente, é necessário que seja criado um clima favorável nas relações do trabalho (ALLEN, 2017).

Para testar a H2, também por meio da análise de correlação, os resultados apresentam que os siste-

mas restritivos têm fraca associação positiva com o comprometimento normativo dos empregados, conforme Quadro 4. Apesar disso, é importante a presença dessas alavancas de controle, pois as mesmas possuem relação moderada com comprometimento organizacional, conforme testado em H1.

Por conseguinte, também se recorreu à análise de correlações para testar a hipótese 3. Os resultados evidenciam que essas relações são positivas e

pequenas, conforme Quadro 5, atestando que, apesar das ADC terem como propósito estimular os empregados, esses não afetam em alto grau o sentimento de querer pertencer à empresa.

Os resultados do presente estudo confirmam a hipótese central desta pesquisa, conforme sintetizado na figura 2 abaixo, que os sistemas de controle estratégico têm associações positivas com comprometimento organizacional, sendo que as alavancas do sistema de limites e de diagnóstico possuem relações moderadas e as alavancas do sistema de crenças e interativo possuem correlações fracas com o comprometimento organizacional.

Cabe salientar a importância do meta-equilíbrio das alavancas de controle para que a organização gere alinhamento estratégico (SIMONS, 1995; MORENO; WALTER; DAMKE, 2017) e comprometimento dos empregados no alcance dos objetivos empresariais (SIMONS, 1995). De acordo com os resultados apresentados no Quadro 6, constata-se que há um desequilíbrio, pois as médias ficaram em 4,68 e 5,56, respectivamente, gerando um *gap* de 0,88 pontos entre alavancas, conforme preconiza Simons (1995), apesar de não possuírem níveis máximos como desejado. Tais resultados sugerem que o desequilíbrio e a baixa presença de algumas alavancas estão associadas ao baixo nível de comprometimento organizacional.

Ao analisar separadamente as ADC, constata-se que a empresa precisa agir sobre as alavancas de controle de diagnóstico, através do desdobramento da estratégia deliberada (Simons, 1995), principalmente, pelo fato desta possuir uma moderada relação com o comprometimento organizacional. Tendo em vista que apenas desdobrar a estratégia não garante melhores resultados, evidencia-se que é necessário que a estratégia seja executada. Bossidy e Charan (2010) e

Simons (1995) alinham-se a esta afirmação, descrevendo que a execução da estratégia é um processo metódico vinculando a estratégia à operação, alinhando as pessoas e atrelando incentivos a resultados.

17 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os relacionamentos entre as alavancas de controle estratégico propostas por Simons (1995) com os diferentes níveis de comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1993) em uma organização pública do setor elétrico brasileiro. Os resultados confirmam a hipótese central e atendem a problemática do estudo, uma vez que as alavancas de controle estratégico (SIMONS, 1995) se associam positivamente o modelo tridimensional de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

Em linhas gerais, as maiores correlações correspondem às ADC de limites e diagnóstico em nível moderado ao comprometimento organizacional. Além disso, os resultados sugerem que há outros fatores, além do sistema de controle formal, que podem estar associados à relação entre empregador e empregado, tais como, controles internos informais, práticas de recursos humanos e fatores externos ao ambiente empresarial.

Ao analisar a presença das alavancas de controle, evidencia-se que a empresa demanda melhorias em seu processo de gestão estratégica, pois tanto as alavancas atreladas às estratégias deliberadas quanto às estratégias emergentes possuíram os menores índices. Enfatiza-se também que a maior limitação é a ADC

Quadro 6 Níveis das alavancas de controle estratégico

Alavancas de Controle	Média amostral	Nível Máximo	Gap de desempenho
Sistema de Crenças	5,56	7	1,44
Sistema de Limites	5,00	7	2,00
Sistema de Diagnóstico	4,68	7	2,32
Sistema Interativo	4,77	7	2,23
Sistema de Controle Estratégico	5,00	7	2,00

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2019)

de diagnóstico, pois consiste na alavanca que possui o menor índice e uma relação moderada com comprometimento organizacional.

Como contribuição prática a organização objeto de estudo, recomendou-se que os limites sejam claramente definidos e comunicados tendo o setor de *compliance* e os gestores como guardião destes, para que os empregados conheçam as “regras do jogo”, tanto daquilo que não pode ser feito quanto do que pode. Além disso, é estritamente necessário que sejam criados mecanismos sistematizados das variáveis de desempenho, desdobrando desde o nível estratégico até o operacional. Por fim, é importante que sejam criadas agendas periódicas entre gestores e empregados e um canal de recebimento de sugestões com a finalidade de propiciar um clima favorável para resolução de problemas e incentivar o surgimento de novas ideias ou estratégias.

Por fim, cabe salientar que o estudo limitou-se em realizar a pesquisa em apenas uma organização e não foram utilizadas outras variáveis que afetam o comprometimento organizacional. Sugere-se que em pesquisas futuras sejam realizados levantamentos em outros setores econômicos para reforçar ou refutar os resultados desta pesquisa. Ainda, recomenda-se que estudos futuros analisem a relação entre ADC e comprometimento organizacional em outras empresas do setor elétrico brasileiro, bem como um comparativo do setor. Além disso, é provável que outras variáveis possam afetar a relação entre empregador e empregado. Portanto, podem-se realizar pesquisas com o viés de investigar quais são esses fatores, tais como: controle social, controle estratégico informal e práticas organizacionais de recursos humanos.

■ REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman, 1997. 196p.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, [s.l.], v. 63, n. 1, p. 1-18, mar. 1990.
- ALLEN, M.W. Commitment. **The International Encyclopedia Of Organizational Communication**, [s.l.], p. 1-10, 8 mar. 2017.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: the case of organizational commitment: The Case of Organizational Commitment. **Problems And Solutions In Human Assessment**, [s.l.], p. 285-314, 2000.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. : um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, jun. 1993.
- BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 97-120, ago. 1997.
- BECKER, Howard S.. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal Of Sociology**, [s.l.], v. 66, n. 1, p. 32-40, jul. 1960. 2820.
- BERRY, Anthony J.; BROADBENT, Jane; OTLEY, David. **Management control: theories, issues, and practices**. London: Macmillan, 1995. 362 p.
- BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations And Society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, nov. 2004.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 3ªed. Rio de Janeiro: Campus, p 249, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, v. 10, n. 2, art. 1, p. 9-26, 2009.

CANAN, Ivan. **Sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos**. 2013. 135 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-20022014-154338/publico/IvanCananVC.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2019.

CANAN, I.; MARTINS, G. A. Sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos. **XV Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP**. São Paulo: 2015.

CAPPI, M.N.; ARAUJO, B.F.B. SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: um estudo entre as gerações x e y. : UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 21, n. 3, p. 576-600, dez. 2015.

CARENYS, J. Management Control Systems: A Historical Perspective. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, n.1, v.1, p.1-18, dec, 2002.

CARVALHO, P.; ALVES, F.J.O.; PEIXOTO, A.L.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.13, n.2, p.p. 127-141, 2011.

CHANG, P.; CHEN, S. Crossing the level of employees performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, n.22, v.4, p.p. 883-901, 2011.

CRUZ, A.P.C.; FREZATTI, F.; BIDO, D.S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, pp. 772-794, Nov./Dez.2015.

CURTIS, Emer; LILLIS, Anne M.; SWEENEY, Breda. Simons' Levers of Control Framework: commensuration within and of the framework. : Commensuration within and of the Framework. **Advances In Management Accounting**, [s.l.], p. 87-121, 3 jul. 2017.

DAMKE, Joice. F.W.; SANTOS, Manoela. S.; DAMKE, Elói. J. Sistemas de Controle Estratégico e Contratos Psicológicos: um Estudo em uma Instituição Privada sem Fins Lucrativos. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 41, outubro, 2017.

DAMKE, Elói.J.; SILVA, E.D.; WALTER, S.A. (2011). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. *Revista eletrônica estratégia e negócios*, Florianópolis, v.4, n.1, p.p. 65-87, jan./jun, 2011.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; OYON, D. Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: venturing into new research opportunities. : Venturing into New Research Opportunities. **European Accounting Review**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 281-311, jun. 2009.

DAVILA, T.; WOUTERS, M.. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations And Society**, v.30, n.7-8, p.587-608, out. 2005.

HURUP, M.; SURUJLAL, J.; KABONGO, D.M. Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. : A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. **Procedia Economics And Finance**, [s.l.], v. 35, p. 485-492, 2016.

- DIEHL, C.A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado.** Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004. Disponível: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87822>. Acesso em: 27 ago. 2019
- DIEHL, C.A. Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **Contabilidade Vista & Revista**, v.1, n.1, p.p. 69-97, jan-mar, 2006.
- FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. : An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 20, n. 4, p. 263-282, dez. 2009.
- França, V.R. Princípio da legalidade administrativa e competência regulatória no regime jurídico-administrativo brasileiro. **Revista de Informação Legislativa**, v. 51, n. 202, abr./jun, 2014. Disponível: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/202/ril_v51_n202_p7.pdf/view. Acesso em: 26 maio 2019.
- GELLATLY, Ian R.; HUNTER, Karen H.; CURRIE, Luanne G.; IRVING, P. Gregory. HRM practices and organizational commitment profiles. **The International Journal Of Human Resource Management**, [s.l.], v. 20, n. 4, p. 869-884, abr. 2009.
- GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E.. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. : towards a more comprehensive analysis. **Journal Of Business Economics**, [s.l.], v. 87, n. 2, p. 185-219, 15 abr. 2016.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENRI, Jean-François. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. : A resource-based perspective. **Accounting, Organizations And Society**, [s.l.], v. 31, n. 6, p. 529-558, ago. 2006.
- HERSCOVITCH, Lynne; MEYER, John P.. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. : Extension of a three-component model. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 87, n. 3, p. 474-487, 2002.
- JARAMILLO, F.; MULKI, J.P.; MARSHALL, G.W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. : 25 years of research. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 58, n. 6, p. 705-714, jun. 2005.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAWAHARA, L.K., MIRANDA, R.H.F.; DAMKE, E.J. Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: um Estudo em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, Brasil, 42, outubro, 2018.
- KRUIS, Anne-Marie; SPEKLÉ, Roland F.; WIDENER, Sally K.. The Levers of Control Framework: an exploratory analysis of balance. : An exploratory analysis of balance. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 32, p. 27-44, set. 2016.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations And Society**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 207-232, fev. 1997.
- LAVARDA, C.E.F.; PEREIRA, A.M. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, v.19, v.4, p.p. 497-518, 2012.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, Dec. 2017.

- MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 287-300, dez. 2008.
- MARKIDES, C. Strategic innovation in established companies. *Sloan Management Review*. p. 31-42. Spring 1998.
- MARTYN, P.; SWEENEY, B.; CURTIS, E. Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons levers of control framework. : 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 281-324, 5 set. 2016.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M.. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p.p. 187-209, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, n.11, v.1, p.p. 1-22, 2005.
- MENEZES, I. G. AGUIAR; C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, n.22, v.3, p.p. 768-789, 2016.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. **Human Resource Management Review**, v.11, p.p. 299-326, 2011.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.p.538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, n.1, p.p. 20-52, 2002.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, v.69, p.p.372-378, 1984.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. (1991). A Three-component conceptualization of Organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, p.p.61-89, 1991.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. California: Sage Publications, 1997.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J., QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MOREIRA, B. B. M. **Gestão de pessoas na administração pública: um estudo da legislação, do comprometimento organizacional e do engajamento de servidores públicos**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018. Disponível: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/27606>. Acesso em: 02 mar. 2021.

- MORENO, T.C.B.; WALTER, S.A.; DAMKE, E.J. (2017). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.10, n.3, p.p.17-38, 2017.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n.15, p.p. 224-247, 1979.
- MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v.35, p.p. 499-523, 2010.
- NISIIYAMA, E.K.; OYADOMARI, J.C.T. Sistemas de Controle Gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.1, p.p.106-125, 2012.
- NKAMNEBE, A. Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A cross-country study of university faculty. **EuroMed Journal of Business**, v.13, n.3, p.p.254-279, 2018.
- NOORDIN, F.; OMAR, S.; SEHAN, S.; IDRUS, S. Organizational climate and its influence on organizational commitment. **The International Business & Economics Research Journal**, v.9, n.2, p.p.1-9, 2010.
- OLIVEIRA, H.H.; HONORIO, L.C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração. Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.
- OTLEY, D. Performance Management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v.1, n.10, p.p.363-382, 1999.
- OUCHI, W.G. (1979). A conceptual frameworks for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, n.25, v.9, p.p.833-849, 1979.
- OYADOMARI, J.C.T; FREZATTI, F.; AGUIAR, A.B.; CARDOSO, R.L. Análise dos trabalhos que usaram o modelo levers of control de Simons na literatura Internacional no período de 1995 à 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.3, n.7, p.p.27-42, 2009.
- OYADOMARI, J.C.T; FREZATTI, F.; NETO, O.R.M.; CARDOSO, R.L.; BIDO, D.S. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based-view. **Revista Eletrônica de Administração**, v.17, n.2, p.p.298-329, 2011.
- PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, v.21, n.1, p.p.43-51, 2005.
- PINHO, A.P.M; OLIVEIRA, E.R.S. Comprometimento Organizacional no setor Público: Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 41, outubro, 2017.
- PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.
- PLETSCH, C.S; LAVARDA, C.E.F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.10, n.28, p.p.18-31, 2016.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, p.76-97, 2013.

- RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n.2, p.p.129-144, 2010.
- ROSANAS, J.M.; VELILLA, M. The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. **Journal of Business Ethics**, v.57, p.p.83-96, 2005.
- ROUSSEAU, D.M. Psychological and implicit contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v.2, n.2, p.p.121-139, 1989.
- SAMGNANAKKAN, S. Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals. **Journal of Management Research**, n.10, v.1, p.p.39-61, 2010.
- SCHARDONG, G.; DIEHL, C.A. El control estratégico en una empresa de la industria del cuero y del calzado. **Revista Perspectiva Empresarial**, v.3, n.1, p.p.77-91, 2016.
- SCHUMACKER, R.E.; LOMAX, R.G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- SIMONS, R. **Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis** Accounting, Organizations and Society, n.12, v.4, p.p.357-374, 1987.
- SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, n.12, n.1, p.p.49-62, 1991.
- SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, n.15, v.3, p.p.169-189, 1994.
- SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business Press, 1995.
- SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Prentice Hall: New Jersey, 2000.
- SINCLAIR, R.R. TUCKER, J.S. CULLEN, J.C. & WRIGHT, C. Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.6, p.p.1280-1287, 2005.
- SNELL, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. **Academy of Management Journal**, v.5, n.2, p.p.292-327, 1992.
- SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organisational life cycle stages. **Pacific Accounting Review**, v.27, n.1, p.p.28-50, 2015.
- TESSIER, S.; OTLEY, D.A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, n.23, p.p.171-185, 2012.
- TONG, C.; SUEN, M.; WONG, A. The Effects of Diagnostic and Interactive Performance Measurement Systems on Organisational Commitment and Job Satisfaction: The Perception of Information and Communication Technology Practitioners in Hong Kong British. **Journal of Economics, Management & Trade**, n.12, p.p.1804-1833, 2014.
- TORRE-RUIZ, J.M.; VIDAL-SALAZAR, M.D.; CORDÓN-POZO, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. **The International Journal of Human Resource Management**, v.30, n.13, p.p.2097-2120, 2019.
- TUOMELA, T. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, v.16, n.3, p.p.293-320, 2005.

VON BONSDORFF, M.E.; JANHONEN, M.; ZHOU, Z.E.; VANHALA, S. Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the retail trade. **The International Journal Of Human Resource Management**, v.26, n.8, p.1098-1109, jul, 2014.

WEAVER, G.R; TREVINO, L.K.; CHOCHRAN, P.L. Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. **Academy of Management Journal**, v.42, n.1, p.p.41-57,1999.

WENG, Q.; MCELROY, J.; MORROW, P; LIU, R.. The relationship between career growth and organizational commitment. **Journal Of Vocational Behavior**, v.77, n.3, p.p.391–400, 2010.

WIDENER, S.K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, n.32, v.7, p.p.757-788, 2007.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, n.7, p.p.418-428, 1982.

■ ANEXO 1

ESCALA DE ALAVANCAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO (DAMKE, SILVA & WALTER, 2011)

SISTEMA DE CRENÇAS							
A visão e a missão da ORGANIZAÇÃO são divulgadas para todos os integrantes da ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO possui crenças (valores, ou seja, aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes	1	2	3	4	5	6	7
A visão, a missão e os valores (crenças) da ORGANIZAÇÃO são claras	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) fornecem orientações sobre os propósitos da ORGANIZAÇÃO (direções que ela deseja seguir)	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades (melhorias dos processos e/ou novos negócios) para a ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) da ORGANIZAÇÃO servem como embasamento (base) para a definição de estratégias	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) da ORGANIZAÇÃO auxiliam na busca pelo alcance do planejamento estratégico definido	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças (visão, a missão e os valores) da ORGANIZAÇÃO contribuem em momentos de mudança, norteando o que a ORGANIZAÇÃO busca	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA DE LIMITES							
A ORGANIZAÇÃO possui um código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO divulga seu código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6	7
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO possui regras claras (compreensíveis e atualizadas)	1	2	3	4	5	6	7
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados	1	2	3	4	5	6	7
Os limites declarados pela ORGANIZAÇÃO orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na ORGANIZAÇÃO e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7

SISTEMA DIAGNÓSTICO							
A ORGANIZAÇÃO possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos referentes ao planejamento estratégico definido	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, são utilizados diversos controles internos na ORGANIZAÇÃO visando monitorar as atividades do dia-a-dia	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO possui metas e objetivos claros (compreensíveis e atualizados), a partir do planejamento estratégico	1	2	3	4	5	6	7
Essas metas e objetivos da ORGANIZAÇÃO são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO possui planejamento formalmente divulgado	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores avaliam se o que foi planejado (metas e objetivos) foi atingido	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais (metas quantificáveis)	1	2	3	4	5	6	7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a ORGANIZAÇÃO permite exceções	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores negociam as metas (quantificáveis) com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA INTERATIVO							
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face	1	2	3	4	5	6	7
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas em ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades (melhorias dos processos e/ou novos negócios) para a ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas (mudanças não previstas no planejamento formal), estimulando-os para resolvê-las	1	2	3	4	5	6	7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a ORGANIZAÇÃO como um todo	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários	1	2	3	4	5	6	7

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (MEDEIROS & ENDERS, 1998)

COMPROMETIMENTO AFETIVO							
Eu realmente sinto os problemas da ORGANIZAÇÃO como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
A ORGANIZAÇÃO merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
Na situação atual, ficar na ORGANIZAÇÃO é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na ORGANIZAÇÃO.	1	2	3	4	5	6	7
COMPROMETIMENTO NORMATIVO							
Eu não deixaria a ORGANIZAÇÃO agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5	6	7
Eu me sentiria culpado se deixasse a ORGANIZAÇÃO agora.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a ORGANIZAÇÃO agora.	1	2	3	4	5	6	7
Eu devo muito a ORGANIZAÇÃO.	1	2	3	4	5	6	7
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL							
Se eu decidisse deixar a ORGANIZAÇÃO agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ORGANIZAÇÃO.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a ORGANIZAÇÃO agora.	1	2	3	4	5	6	7
Uma das poucas consequências negativas de deixar a ORGANIZAÇÃO seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5	6	7