

## Reflexos dos Valores Organizacionais no Sistema de Recompensas na Empresa Familiar

Dalci Almeida<sup>1</sup>

dalci.almeida@unisol.br |  0000-0001-8967-0702

Ilse Beuren<sup>1</sup>

ilse.beuren@gmail.com |  0000-0003-4007-6408

Januario Monteiro<sup>1</sup>

januariomonteiriomonteiro@gmail.com |  0000-0002-7000-4256

### RESUMO

Este estudo analisa os reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas mediados pelos controles informais em uma empresa familiar. Uma *survey single entity* foi realizada em uma empresa familiar que possui 125 funcionários, e a amostra compõe-se dos 85 respondentes do questionário. Nas análises, foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam relação positiva entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas, e isso indica que os valores conformidade, tradição, prestígio e preocupação com a coletividade estão relacionados com os incentivos monetários e não monetários na empresa familiar investigada. Foi confirmada mediação parcial dos controles informais nessa relação, o que indica que os valores organizacionais afetam o sistema de recompensas, por meio de controles culturais e pessoais. O estudo contribui para a literatura ao revelar que os valores organizacionais alinhados aos controles informais refletem no sistema de recompensas de empresas familiares, e isso implica direcionar maior atenção dos gestores para essas variáveis na prática organizacional.

### PALAVRAS-CHAVE

Valores organizacionais, Controles informais, Sistema de recompensas, Empresa familiar

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, UFSC, SC, Brasil

Recebido: 08/03/2020.  
Revisado: 25/06/2020.  
Aceito: 29/07/2020.  
Publicado Online em: 22/02/2021.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>



A empresa familiar é considerada a base das distintas formas de negócio observadas até ao momento na humanidade (Britto Júnior & Melo, 2014). Ela possui características peculiares que a diferenciam das não familiares, e que pode levá-la a avaliar, adquirir, agrupar e alavancar seus recursos de maneira diferente daquela das empresas não familiares (Sirmon & Hitt, 2003; Michiels, 2017). Em geral, as pesquisas sobre organizações familiares tendem a dissociá-las de suas características culturais, apesar da relevância de se conhecer mais profundamente esses elementos (Britto Júnior & Melo, 2014).

Os valores organizacionais constituem princípios e crenças que orientam as metas definidas pela organização (Gosendo & Torres, 2010). Nesse aspecto, as empresas familiares requerem um processo de gestão diferenciado, que leva em consideração questões comportamentais e, principalmente, os seus valores familiares (Britto Júnior & Melo, 2014). Em uma empresa familiar, os proprietários precisam consolidar os interesses de seus seguidores confiáveis e lidar com relacionamentos complexos, combinando interesses e benefícios mútuos e os desafios para romper as relações parentais e tratar todos os funcionários igualmente (Wang, 2007; Lin, 2013).

A Teoria dos Valores Humanos auxilia na melhor compreensão dos valores organizacionais (Schwartz, 1992), pois organização e indivíduos compartilham objetivos e metas que atendem às necessidades do ser humano. Os valores organizacionais podem ter como referência os valores humanos, já que possuem sua base em motivações pessoais (Oliveira & Tamayo, 2004). Schwartz (1992) propõe uma tipologia de valores motivacionais: tradição, estimulação, benevolência, hedonismo, segurança, realização, universalismo, poder, autodeterminação e conformidade. Esses tipos motivacionais de valores podem estar implicados na gestão de empresas familiares, que para Schwartz (2006) variam em importância e servem como princípios de uma entidade social.

Os valores organizacionais foram estudados em vários contextos, como avaliação de desempenho (Melo & Domenico, 2012), certificação de recursos humanos (Garza & Morgeson, 2012), interação dos valores familiares na gestão (Britto Júnior & Mello, 2014), valores comunicados por meio de controles informais (Kachelmeier, Thornock & Williamson, 2015), sistema de trabalho de alto desempenho (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016). Em empresas familiares, a avaliação de desempenho dos colaboradores pode ter uma forte interação com valores familiares, tendo em vista sua função de reforçar os valores e objetivos organizacionais. Os sistemas de recompensas também possuem papel importante (Holbeche, 2009), como reforçar o “que a organização deseja estimular em seus profissionais, para encorajar certos comportamentos e ações” (Marx, Soares & Barros, 2016, p. 269).

Recompensas são definidas como qualquer tipo de pagamento monetário, não monetário ou psicológico que uma organização oferece aos seus colaboradores em troca de trabalho (Bratton & Gold, 2012). Schiehl e Morissette (2000, p. 13) destacam que os sistemas de recompensas consistem em “promessas escritas e/ou não escritas de incentivos de compensação”. Pesquisas sobre sistemas de recompensas em empresas familiares ainda são escassas, mas vêm aparecendo em contextos tais como diferenças entre empresas familiares e não familiares baseadas em sistemas de recompensas por incentivos (Lin, 2013), formalização de práticas de compensação em micro e pequenas empresas familiares (Michiels, 2017).

Para reforçar os valores e objetivos organizacionais, também são importantes os controles informais. Os controles informais representam as normas não escritas que derivam da cultura organizacional (Langfield-Smith, 1997), e podem ser classificados como pessoais e culturais (Goebel & Weißenberger, 2016). Referem-se à adequada capacitação e desenvolvimento de funcionários ou de uma cultura corporativa coerente no comportamento dos indivíduos (Goebel

& Weißenberger, 2016). Há outros controles informais, como a declaração da missão, que transmite os valores centrais da empresa aos funcionários, e o compartilhamento de códigos informais de conduta, que contribuem para direcionar o comportamento dos funcionários na empresa (Collier, 2005; Sandelin, 2008).

No entanto, esses controles informais foram pouco investigados e constituem uma lacuna de pesquisa (Goebel & Weißenberger, 2016). Em um contexto mais amplo de controle gerencial, Malmi e Brown (2008) ressaltam que há escassez de pesquisas que examinam o pacote de controle usado pelas organizações para motivar os funcionários, o que instiga explorar o sistema de recompensas monetárias e não monetárias. Uma lacuna observada na revisão da literatura que instigou o presente estudo em empresa familiar é que o conhecimento sobre a relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas é limitado. Esse cenário sugere demandas de pesquisas as quais identifiquem os preditores do sistema de recompensas (Honrado, Cunha & Cesário, 2001).

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo consiste em analisar os reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas, mediados pelos controles informais em uma empresa familiar. No estudo, os valores organizacionais foram analisados a partir da tipologia desenvolvida por Schwartz (1992), adaptada por Oliveira e Tamayo (2004) para o contexto organizacional. Dentre os dez tipos motivacionais de valores dessa tipologia, selecionaram-se os que se presume mais pertinentes ao contexto da empresa familiar: tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio. Aos dados coletados na *survey single entity* em empresa familiar foi aplicada a modelagem de equações estruturais. Os achados apontam relação positiva entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas, e foi confirmada mediação parcial dos controles informais nessa relação, fato indicativo de que os valores organizacionais afetam o sistema de recompensas, por meio de controles culturais e pessoais.

Este estudo contribui para a literatura ao explorar em profundidade, por meio de um caso único de uma empresa familiar, os efeitos dos valores organizacionais no sistema de recompensas, além de analisar o efeito mediador nessa relação dos controles informais (culturais e pessoais). Os sistemas de recompensas são analisados tanto em termos monetários como não monetários, embora a empresa familiar tenda a utilizar recompensas mais informais (Michiels, 2017). Avança-se na literatura ao se considerar os valores organizacionais e o sistema de recompensas como construções reflexivas multidimensionais. Conjectura-se que os valores organizacionais e os controles informais sejam antecedentes do sistema de recompensas, alusão feita por Honrado, Cunha e Cesário (2001). Contribui-se ainda para a contabilidade gerencial, um campo nas empresas familiares que requer atenção (Songini, Gnan & Malmi, 2013), nesta pesquisa voltada aos controles informais.

O estudo também apresenta contribuição de ordem prática, ao trazer discussões que geram aprendizagem para os gestores de empresas familiares, em especial, ao revelar os valores organizacionais presentes em uma organização familiar e seus efeitos no sistema de recompensas (incentivos monetários e não monetários), de forma a identificar e melhor selecionar os controles informais que devem ser utilizados para reforçar os valores organizacionais e as funções do sistema de recompensas. A relevância do estudo está em considerar que as formas de tomar decisões e gerenciar as atividades das empresas familiares são diferentes das não familiares, em função da interação da vida familiar nos negócios e de apego socioemocional, e isso impacta nos controles, que são mais flexíveis e menos burocráticos (Kalm & Gomez-Mejia, 2016; Moreira & Frezatti, 2019).

## 2. BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

### 2.1. VALORES ORGANIZACIONAIS E O SISTEMA DE RECOMPENSAS

Os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo & Gondim, 1996, p. 63). Para Britto Júnior e Melo (2014, p. 185), “são princípios e crenças que compartilhados, orientam o funcionamento e a vida da organização”. Rokeach (1973) aduz que estão relacionados às crenças sobre as metas institucionais compartilhadas pelos indivíduos da organização e auxiliam na interpretação do ambiente. Fornecem um sistema de significados comuns a todos (Rokeach, 1973) e direcionam “as escolhas estratégicas e o funcionamento eficaz das organizações” (Ferreira, Fernandes & Silva, 2009, p. 86). Por isso constituem a essência da cultura organizacional (Garza & Morgeson, 2012).

No ambiente de trabalho, os funcionários percebem que os valores organizacionais são determinantes para o alcance da eficiência na organização, dado que são considerados nas avaliações dos colaboradores. Os valores são utilizados pela gestão para moldar o comportamento e direcionar os objetivos organizacionais desejáveis (Garza & Morgeson, 2012). Desse modo, os valores organizacionais estão relacionados à maneira pela qual a organização enfrenta os problemas originados nas operações internas ou no ambiente externo (Britto Júnior & Melo, 2014). Os valores organizacionais, como reflexo da cultura organizacional, são reivindicados para influenciar questões estratégicas, como mudança estratégica, tomada de decisão e comprometimento dos funcionários, além da interação da organização com as partes interessadas externas (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016).

A definição de valores organizacionais deve considerar elementos cognitivos, motivacionais, hierárquicos e funcionais (Tamayo & Gondim, 1996). O elemento cognitivo é básico, pois os valores representam crenças existentes na organização, valorizadas e enfatizadas, traduzindo-se em comportamentos por ela aceitos. O elemento motivacional representa interesses e desejos de alguém, as metas fundamentais da organização. O elemento funcional está atrelado ao papel dos valores, que consiste em orientar a vida da organização. O elemento hierárquico salienta que os valores organizacionais sugerem preferências, e conferem pesos diferentes conforme o valor, pois as organizações atribuem importâncias distintas aos valores (Tamayo & Gondim, 1996). Esses elementos permitem que a organização oriente as suas escolhas e as atitudes dos funcionários (Toh, Morgeson & Campion, 2008).

De acordo com Özçelik, Aybas e Uyargil (2016), os valores organizacionais perpassam as maneiras pelas quais as organizações fazem uso deles para operacionalizar sua cultura organizacional. Os valores organizacionais estabelecem os fundamentos da cultura organizacional que, por sua vez, impulsionam o desempenho e, portanto, são altamente significativos para as empresas. Os valores organizacionais são de natureza dinâmica e podem assumir formas distintas, inclusive configurar como valores compartilhados, se os funcionários forem questionados sobre quais são seus valores (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016).

Schwartz (2006, p. 57) considera os valores como “metas desejáveis e transitacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”. Os valores foram grupados por Schwartz (1992) em tipos motivacionais que contituíram uma tipologia de dez elementos: realização, autodeterminação, benevolência, estimulação, segurança, poder, conformidade, hedonismo, tradição e universalismo. Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram um construto que mensura a percepção dos valores organizacionais alinhado aos

tipos motivacionais desenvolvido por Schwartz (1992). Encontraram evidências de que os valores organizacionais são similares aos valores pessoais em relação à motivação.

Assim, os fatores propostos por Oliveira e Tamayo (2004) correspondem às motivações desenvolvidas por Schwartz (1992). Entre os fatores, a autonomia corresponde à autodeterminação e estimulação. A preocupação com a coletividade incorpora o universalismo e benevolência. O prestígio e domínio integram o fator poder. No Quadro 1 apresenta-se uma síntese dessas correspondências.

#### Quadro 1

##### Valores organizacionais

Tipo motivacional	Correspondência	Metas	Serve interesses
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	Individuais
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	Individuais
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	Individuais
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	Individuais
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	Individuais
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	Coletivos
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	Coletivos
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.	Coletivos e Mistos

*Fonte:* Schwartz (1992); Oliveira e Tamayo (2004).

Britto Júnior e Melo (2014) destacam que os valores organizacionais determinados por Oliveira e Tamayo (2004) correspondem aos tipos motivacionais de Schwartz (1992). Para Oliveira e Tamayo (2004, p. 129), “os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização”. Nessa perspectiva, para Britto Júnior e Melo (2014), os valores organizacionais apresentam em alguma medida correspondência com os valores pessoais.

A função desses valores, conforme Tamayo (2005, p. 201), é “criar condições favoráveis para a emergência e o desenvolvimento do bem-estar da organização e do trabalhador”. Na mesma linha, Johnson e Jackson (2009) elucidam que os valores são determinantes para o sucesso da organização. Segundo Tamayo e Borges (2006, p. 422), os valores organizacionais “contribuem para integração interna, motivam a consecução de metas e objetivos e são imperativos para a eficácia organizacional”. Para Tamayo (1998, p. 58), esses “valores determinam a produtividade organizacional”.

A essência dos valores organizacionais está na sua capacidade de influenciar as escolhas, prioridades, ações e atitudes da organização e dos colaboradores (Williams, 2002; Toh, Morgeson

& Campion, 2008; Garza & Morgeson, 2012). No entanto, em empresas familiares servem a interesses individuais, coletivos e mistos. Os interesses individuais respondem às demandas dos membros da gestão familiar. Os coletivos e mistos atendem aos interesses do grupo, em vista da maior aceitação e bem-estar coletivo entre a família, a organização e a sociedade (Britto Júnior & Melo, 2014).

Para Honrado, Cunha e Cesário (2001, p. 281-282), organizações que “favorecem valores como a cooperação, incentivam o espírito de equipe e um ambiente de trabalho harmonioso, promovem sistema de recompensas em que a remuneração traduz o justo desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade”. Os sistemas de recompensas buscam motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos, anexando recompensas para controlar a direção, duração e intensidade do esforço (Malmi & Brown, 2008). Tal fato ocorre porque os valores organizacionais determinam o uso de sistemas de recompensas que visam atrair e motivar os funcionários (Garza & Morgeson, 2012).

A empresa familiar que possui valores como tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio tende a fazer o alinhamento de seus sistemas de incentivos, tanto monetários (ex: comissões, bônus, participação nos resultados e pagamento baseado em ações), como não monetários (ex: reconhecimento verbal, valorizações, prêmios/méritos e reconhecimento). Os valores organizacionais podem se refletir no sistema de recompensas, em vista de valores familiares e corporativos emergentes. Isso em função do surgimento de novas culturas corporativas, que vislumbram valores como satisfação do cliente, serviços e produção de qualidade. Tais valores estimulam atenção especial às preocupações com as pessoas, como autorrealização, oportunidades de pleno emprego para homens e mulheres e responsabilidade intergeracional (Hanks & Sussman, 1993).

Em empresas familiares, a cultura apresenta características particulares, a sobreposição entre valores familiares e valores do negócio e o comprometimento da família com o negócio (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Na pesquisa realizada por Michiels (2017), os resultados apoiaram, com base na capacidade gerencial e nos argumentos de agência, que empresas familiares com um *Chief Executive Officer* (CEO) da família adotam práticas de remuneração significativamente menos formais, do que empresas familiares lideradas por um CEO não familiar. O que se presume também acontecer em empresas familiares, em função de seus valores, que além de recompensas monetárias, haja a prática de recompensas não monetárias, o que instiga estudar o conjunto de incentivos aos colaboradores.

Em consonância com o propósito de analisar a relação de valores organizacionais com o sistema de recompensas em empresa familiar, nesta pesquisa os valores organizacionais foram considerados como um construto multidimensional, com as unidimensões de valores de tradição, conformidade e preocupação com a coletividade, além de prestígio que serve a interesses individuais. Trata-se de um construto multidimensional, uma vez esses valores, em conjunto, representam os valores organizacionais e visam, na sua essência, ao alcance dos objetivos da organização (Toh, Morgeson & Campion, 2008; Michailova & Minbaeva, 2012).

Nesta pesquisa considerou-se também o sistema de recompensas como um construto multidimensional. Justifica-se tal escolha pelo fato de as organizações usarem o sistema de recompensas para motivar os funcionários (Garza & Morgeson, 2012), e essas formas de incentivos são alcançadas com recompensas monetárias e não monetárias (Flamholtz, 1996) e estão imbricadas com a cultura organizacional (Flamholtz, 1996; Malmi & Brown, 2008) consubstanciada nos valores organizacionais. Assim enuncia-se a primeira hipótese:

- **H1:** Os valores organizacionais (tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio) estão positivamente relacionados ao sistema de recompensas (monetárias e não monetárias).

## 2.2. EFEITOS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO SISTEMA DE RECOMPENSAS MEDIADOS PELOS CONTROLES INFORMAIS

A conceituação tradicional de controle gerencial foi refinada, de uma visão predominantemente contábil, para uma perspectiva mais abrangente ou holística, que compreende os controles formais e informais de gestão (Goebel & Weißenberger, 2016). Os sistemas de controle gerencial evoluíram ao longo dos anos, antes forneciam informações mais formais e financeiramente quantificáveis, e atualmente possuem um escopo de informações mais amplo para auxiliar na tomada de decisões gerenciais (Chenhall, 2003).

Langfield-Smith (1997) explicam que os controles formais dizem respeito a regras, procedimentos operacionais, padrões e sistemas orçamentários, são os componentes mais objetivos do sistema de controle gerencial, enquanto os informais não são projetados conscientemente e incluem as políticas não escritas, mas inerentes à cultura organizacional. Os controles informais são importantes componentes dos sistemas de controle gerencial, afetam as percepções e ações dos funcionários, por exemplo, abordagens de seleção e treinamento ou o desenho de uma cultura corporativa integradora que se baseia em valores e crenças compartilhados (Flamholtz, 1996; Sandelin, 2008; Goebel & Weißenberger, 2016).

Para Goebel e Weißenberger (2016), os sistemas de controle gerencial consistem de controles formais (de resultados e/ou ação) e informais (pessoais e/ou culturais). Em uma pesquisa com 295 contadores da alta administração, examinaram como esses mecanismos de controle estão relacionados com a eficácia do sistema de controle gerencial e o comprometimento organizacional e como esses dois resultados afetam o desempenho organizacional. Os resultados revelaram que mecanismos de controle mais informais estão fortemente associados a resultados benéficos e apoiam a crescente relevância de mecanismos de controle mais informais, em comparação com os mecanismos de controle formal.

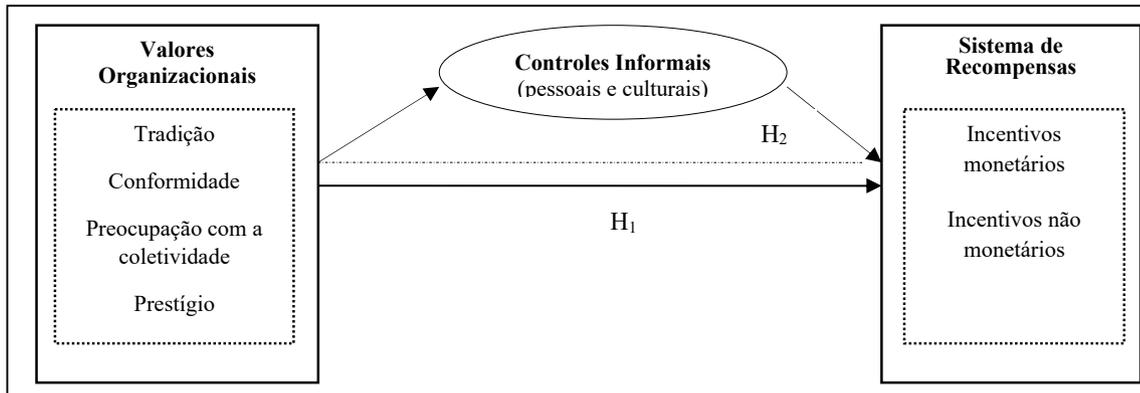
Uma distinção importante entre as duas formas de controle é que os controles formais estão principalmente associados à alocação de recompensas extrínsecas (ex: aumentos salariais ou níveis mais altos de compensação de incentivo pelo desempenho), enquanto controles informais estão relacionados à provisão de recompensas intrínsecas (ex: aumento dos níveis de autonomia ou oportunidades de desenvolvimento pessoal), que podem ter um efeito mais sustentável sobre os comportamentos, promovendo a motivação intrínseca (Epstein, 2008; Manzoni, 2008; Rost & Osterloh, 2009; Goebel & Weißenberger, 2016).

Se os valores se tornam proeminentes para a cultura organizacional, as práticas de recursos humanos devem ser incorporadas no sistema de valores da organização, que são a força motriz por trás do desempenho organizacional positivo (Özcelik, Aybas & Uyargil, 2016). Apesar de as recompensas estarem frequentemente ligadas aos controles cibernéticos (orçamento, medidas financeiras, medidas não financeiras e híbridas), as organizações também oferecem recompensas e compensações por outros motivos. Isso inclui reter funcionários e incentivar o controle cultural, por meio de recompensas em grupo. Portanto, pesquisas precisam considerar esquemas alternativos de recompensas e compensações, suas finalidades pretendidas e seus vínculos com vários controles (Malmi & Brown, 2008). Diante das evidências teórico-empíricas, enuncia-se a segunda hipótese:

- **H2:** Os controles informais (pessoais e culturais) medeiam a relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas.

Em consonância com as hipóteses propostas, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico da pesquisa.

Pela Figura 1, o estudo prevê que os valores organizacionais (tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio) estão positivamente relacionados ao sistema de recompensas (incentivos monetários e não monetários), e que essa relação pode ser mediada pelos controles informais (pessoais e culturais). Assim, sustenta-se que os valores organizacionais estão relacionados ao sistema de recompensas ( $H_1$ ), e essa relação é mediada pelos controles informais ( $H_2$ ).



**Figura 1.** Modelo conceitual proposto  
**Fonte:** Elaborada pelos autores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma *single entity survey* foi realizada por meio de um questionário eletrônico enviado aos funcionários de uma empresa familiar. A escolha desse método deu-se em função da importância de se estudar o problema da pesquisa de forma aprofundada, considerando um único contexto organizacional. Para Mucci, Frezatti e Dieng (2016), esse tipo de metodologia pode refletir as crenças da organização como um todo, bem como de diversas áreas.

Um protocolo de pesquisa foi elaborado para apresentar os propósitos do estudo aos gestores no topo da hierarquia, definir o processo de coleta, a forma de análise dos dados e as contribuições do estudo. Foi informado sobre a confidencialidade dos dados e seu uso exclusivo para fins acadêmicos. O instrumento de pesquisa foi enviado pelo setor de recursos humanos da empresa aos 125 funcionários que possuem conta de e-mail, nos meses de março a novembro de 2019.

#### 3.1. SELEÇÃO DO CASO E COLETA DE DADOS

A empresa selecionada é uma sociedade anônima de grande porte que atua no ramo de plástico e extrusão de alumínio há 40 anos. Sua seleção deu-se pelo fato de ser familiar e por ter processos de gestão bem estruturados e reconhecidos. A origem e história da empresa são ligadas a uma família que até o momento faz parte da gestão da empresa. A empresa familiar fundamenta-se nas tradições e nos valores familiares e é definida por Bernhoeft (1989, p. 35) como “aquela que possui sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Contatou-se inicialmente o supervisor da qualidade para verificar se a empresa apresentava as características necessárias para a realização do estudo. Depois contatou-se a filha de um dos proprietários, que trabalha no setor de recursos humanos, ocasião em que se detalhou o objetivo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a forma de operacionalização da pesquisa, e as

implicações práticas do estudo para a empresa. Foi exposto que a população da pesquisa compreendia funcionários em nível de gerência, coordenação, analistas e subordinados de diversas áreas da organização, que totalizaram 125 funcionários, e a amostra constituiu-se dos 85 respondentes, representando 68% da população.

Analisou-se a quantidade mínima de respostas e o viés de não resposta (*Non-Response Bias*) (Wählberg & Poom, 2015). Considerando duas setas na variável dependente, efeito de 0,15, significância de 5% e o poder de  $1-\beta=0,8$ , por meio do G\*power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009), verificou-se que o mínimo para o modelo é de 68 respondentes. Como a amostra compõe-se de 85 respostas válidas, atendeu-se a esse critério. Em relação ao *Non-Response Bias*, não se observou diferença significativa entre os 17 primeiros respondentes e os 17 últimos, o que indica não ter havido viés de não resposta.

### 3.2. MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Todos os construtos desta pesquisa foram mensurados por meio de itens múltiplos, com assertivas retiradas ou adaptadas de estudos anteriores. Cada medida foi ancorada em uma escala *Likert* de cinco pontos. O instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi testado e revisado por um pesquisador da área e dois *controllers*, que sugeriram pequenas alterações na redação de algumas assertivas visando a melhor compreensão pelos respondentes.

#### 3.2.1 Valores organizacionais

Para mensurar os valores organizacionais, optou-se pelo construto proposto por Oliveira e Tamayo (2004). Na pesquisa original, cada item foi hipoteticamente descrito conforme o perfil de uma organização. Cada perfil continha metas, pretensões ou anseios que implicitamente apontavam pelo importante papel dos valores organizacionais. As respostas possíveis foram: “Muito parecida com minha organização”; “Parecida”; “Mais ou menos parecida”; “Pouco parecida”; “Não se parece com minha organização”; “Não se parece em nada com minha organização”.

Essa escala original foi alterada nesta pesquisa para quatro valores organizacionais, sendo tradição com cinco assertivas, conformidade com sete, preocupação com a coletividade com sete e prestígio com quatro assertivas. Destaca-se que, apesar desta adaptação, as assertivas apresentaram-se similares àquelas do estudo original. Os respondentes foram solicitados a indicar seu grau de concordância com essas assertivas, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A análise fatorial exploratória confirmou a consistência do construto (Fávero, 2017), com KMO de 0,846, significante pelo teste de Bartlett ( $X^2=1337,34$ ; Sig=0,000), e comunalidade superior a 0,50.

#### 3.2.2 Controles informais

No construto de controles informais foi utilizado o instrumento de pesquisa de Goebel e Weißenberger (2016), sendo expostos controles culturais com seis assertivas e controles pessoais com cinco. Os respondentes foram solicitados a indicar seu grau de concordância com essas assertivas, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A análise fatorial exploratória confirmou a consistência do construto, com KMO de 0,892, significante pelo teste de Bartlett ( $X^2=702,14$ ; Sig=0,000), e comunalidade superior a 0,50, à exceção dos indicadores “as atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários são consideradas muito importantes”, com 0,497, e “os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar suas habilidades”, com 0,489. Embora estejam abaixo do recomendado, optou-se por não retirá-los, uma vez que esse instrumento já foi testado (Goebel & Weißenberger, 2016), além de capturar elementos pertinentes à pesquisa.

### 3.2.3 Sistema de recompensas

Para o construto sistema de recompensas, adaptou-se o instrumento de pesquisa de Lin (2013), retirando algumas assertivas que não se aplicam à empresa familiar, além de incluir outras. O sistema de recompensas compõe-se de incentivos monetários e não monetários, com quatro itens cada. Os respondentes foram solicitados a indicar seu grau de concordância com essas assertivas, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A análise fatorial exploratória confirmou a consistência do construto, com KMO de 0,892, significativa pelo teste de Bartlett ( $X^2=613,03$ ;  $Sig=0,000$ ), e comunalidade superior a 0,50.

O processo de análise dos dados se pautou no uso da modelagem de equações estruturais (SEM) de acordo com a estimação dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), conforme disposto por Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2016). Essa técnica envolve três etapas principais de análise: o algoritmo PLS, o *bootstrapping* e o *blindfolding*. De acordo com Chin (1998), é consistente para pesquisas com uma amostra pequena.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. MODELO DE MENSURAÇÃO

A modelagem de equações estruturais se inicia pelo modelo de mensuração. Inicialmente verifica-se a confiabilidade do instrumento de pesquisa pelo alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta. Hair Jr., Gabriel e Patel (2014) apontam que o alfa de *Cronbach* é sensível aos itens da escala, já a confiabilidade composta, não. Segue-se a validade convergente, aferida pela variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), e a validade discriminante, avaliada pelos critérios da matriz Fornell e Larcker e a *crossloading* (Hair Jr. *et al.*, 2016). Na Tabela 1 apresenta-se o modelo de mensuração.

**Tabela 1**  
*Modelo de mensuração*

Construtos	Alfa de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)	R <sup>2</sup>	Validade Discriminante		
					CI	SR	VO
Controles Informais (CI)	0,931	0,942	0,600	0,571	<b>0,775</b>		
Sistema de Recompensas (SR)	0,946	0,957	0,918	0,371	0,579	<b>0,959</b>	
Valores Organizacionais (VO)	0,900	0,985	0,633		0,756	0,562	<b>0,795</b>

**Nota:** Alfa de *Cronbach* >0,70; Confiabilidade Composta >0,70; Variância Média Extraída (AVE) >0,50.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Os três construtos apresentam um alfa de *Cronbach* superior a 0,70 (Tabela 1), e isso indica que as relações propostas são congruentes com a literatura e que o instrumento de pesquisa é confiável. Salienta-se que as variáveis sistema de recompensas e valores organizacionais são de segunda ordem, e suas multidimensionalidades foram atestadas. A confiabilidade composta também apresentou resultados superiores a 0,70, indicando que o modelo é adequado.

Nas validades convergente e discriminante também se nota que os construtos são válidos, visto que a AVE foi superior a 0,50 e a validade discriminante atende aos critérios Fornell e Larcker e *crossloading* (Hair Jr. *et al.*, 2016). A validade discriminante pelo critério de Fornell

e Larcker permite examinar o grau de distinção entre os construtos (Hair Jr. *et al.*, 2016). Os resultados apontam que os construtos são distintos. De maneira geral, os resultados do modelo de mensuração indicam que os construtos possuem confiabilidade e validade, sendo possível verificar as relações de estimação dos caminhos.

#### 4.2. MODELO ESTRUTURAL

A segunda etapa da modelagem de equações estruturais consiste em avaliar as relações estruturais. Foi realizada por meio da técnica *Bootstrapping*, que segue os parâmetros de 5.000 subamostras e interações que estabelecem um diagrama de caminhos. Esse, por sua vez, possibilita a rejeição ou não das hipóteses (Hair Jr. *et al.*, 2016). Destaca-se que o intervalo de confiança foi com enviesamento corrigido e acelerado ao nível de 5 % e bicaudal. Na Tabela 2 apresentam-se as relações entre os construtos.

**Tabela 2**  
*Modelo estrutural*

Relação entre os construtos	$\beta$	T-value	P-value	Hipóteses
Valores Organizacionais → Sistema de Recompensas	0,290	2,180	0,030**	
Controles Informais → Sistema de Recompensas	0,360	2,822	0,005***	H <sub>1</sub> Confirmada
Valores Organizacionais → Controles Informais	0,756	14,873	0,000***	
Valores Organizacionais → Controles Informais → Sistema de Recompensas	0,272	2,591	0,010***	H <sub>2</sub> Confirmada parcialmente

**Nota:** N=85. Significância ao nível de \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<=0,01.

**R<sup>2</sup>** = CI (0,571); SR (0,371). **Q<sup>2</sup>** = CI (0,314); SR (0,246).

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A primeira hipótese (H<sub>1</sub>) previa relação positiva entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas. Os resultados evidenciaram que os valores organizacionais estão positiva e significativamente relacionados ao sistema de recompensas (0,290, p<0,05), o que suporta a não rejeição da H<sub>1</sub>, ao nível de significância de 5%. Infere-se que os valores organizacionais (tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio) possibilitaram aos funcionários da empresa investigada perceberem no sistema de recompensas da empresa a existência de incentivos monetários (ex: comissões, bônus, participação nos resultados, pagamento baseado em ações) e não monetários (ex: reconhecimento verbal, valorizações, prêmios/méritos, reconhecimento público) (Lin, 2013).

Na segunda hipótese postulou-se que os controles informais medeiam a relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas. Os resultados suportam a não rejeição da H<sub>2</sub>, uma vez que o efeito indireto foi positivo e significativo ao nível de 1% (0,272, p=0,01). Assim, confirma-se a mediação, mas de forma parcial. Bido e Silva (2019) apontam que quando a relação direta é significativa e a indireta também, ocorre a mediação parcial.

A discussão subjacente a essa hipótese está balizada nos argumentos de que em empresas familiares os controles informais (culturais e pessoais) podem ser mais evidentes. Isso em função da interação entre o sistema familiar, orientado para a emoção e focado em objetivos não econômicos, e o sistema de negócios, orientado para resultados e com foco em objetivos econômicos (Distelberg & Sorenson, 2009; Stockmans, Lybaert & Voordeckers, 2010). Songini, Gnan e Malmi (2013) observaram em sua pesquisa que as características distintivas das empresas familiares afetam o papel gerencial e o impacto da contabilidade nas empresas familiares, a saber: (i) envolvimento

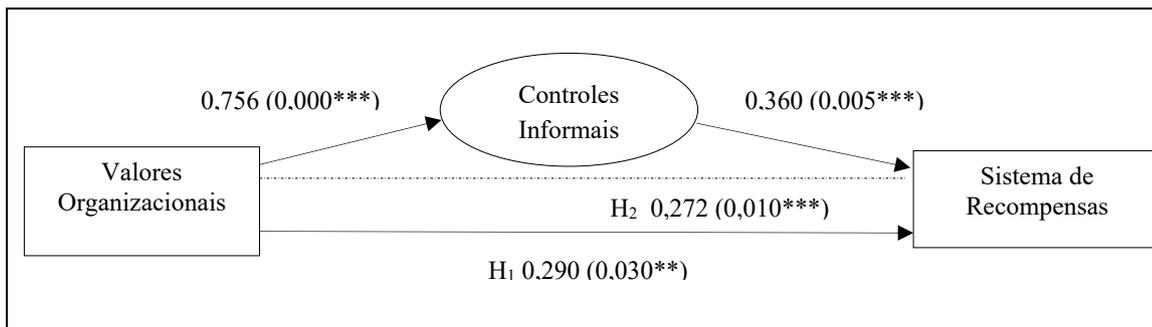
da família na propriedade, gestão e governança; (ii) riqueza socioemocional; e (iii) sucessão. O envolvimento dos familiares na gestão afeta a adoção de mecanismos de monitoramento e controle.

Uma melhor disseminação dos controles culturais e pessoais em empresas familiares pode levar à melhor compreensão do sistema de recompensas, que tem um papel importante na motivação dos funcionários e no desempenho de suas tarefas (Goebel & Weissenberger, 2016). Os controles informais são considerados importantes componentes do sistema de controle gerencial, pois afetam as percepções e ações dos funcionários (Flamholtz 1996; Sandelin, 2008; Goebel & Weissenberger, 2016).

Verifica-se acurácia no modelo pelo indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), uma vez que  $Q^2$  foi de 0,314 para controles informais e 0,246 para sistema de recompensas. A validade preditiva atestada pelo coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) indica que as variáveis independentes trazem explicação de grande efeito à variável dependente, com  $R^2$  de 0,371 no sistema de recompensas e de 0,571 nos controles informais.

### 4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para ilustrar as relações significativas que suportam a não rejeição das hipóteses, apresenta-se a Figura 2.



**Figura 2.** Resultado dos coeficientes de caminhos e *p-value*.

**Nota:** N=85. Significância ao nível de \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Na primeira hipótese previa-se relação direta e positiva entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas. Ao se propor que a tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio (valores organizacionais) estão relacionados aos incentivos monetários e não monetários (sistema de recompensas), foi possível confirmar tal relação ao nível de 5% de significância (0,290,  $p < 0,05$ ). Depreende-se que na empresa investigada os funcionários percebem a existência de valores que favorecem o estabelecimento de modelos de comportamento desejável, de modo a atender aos interesses individuais e coletivos (Tamayo & Gondim, 1996).

Os resultados coadunam com os da pesquisa de Bedani (2012), em razão dos valores organizacionais, fornecem uma gama de princípios que orientam as ações e múltiplos comportamentos no ambiente de trabalho. Esses valores permitem a criação de condições favoráveis ao trabalho (Tamayo, 2005). Isso denota a preocupação da empresa com o bem-estar no ambiente de trabalho, o que é sustentado pelo seu sistema de recompensas, com incentivos monetários e não monetários oferecidos aos funcionários. Isso é congruente com as proposições de Tamayo (2005) e Bratton e Gold (2012). Também coaduna com os achados de Demo, Fernandes e Fogaça (2017), que os valores organizacionais influenciam os comportamentos e as práticas organizacionais.

Na empresa familiar investigada, nota-se uma preocupação em oferecer remuneração justa aos seus funcionários e motivá-los a partir de reconhecimento verbal, premiações, entre outras ações (Honrado, Cunha & Cesário, 2001), indícios da presença de controles informais. Os resultados mostram que os valores organizacionais apresentam relação positiva e significativa com os controles informais (0,756,  $p < 0,01$ ). Corroboram Britto Júnior e Melo (2014), que apontam que os valores organizacionais estão ligados aos princípios, crenças e valores norteadores do funcionamento da organização. Por sua vez, os controles informais estão positivamente relacionados ao sistema de recompensas (0,360,  $p < 0,01$ ). Goebel e Weißenberger (2016) apontam que os controles informais visam promover maior motivação aos indivíduos, a partir das recompensas monetárias e não monetárias.

Na hipótese  $H_2$  testou-se o efeito da mediação dos controles informais na relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas. Confirma-se parcialmente a  $H_2$ , uma vez que os controles informais mediam parcialmente a relação (0,272,  $p = 0,01$ ). Infere-se que os valores organizacionais, como tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio, concomitante com controles pessoais e culturais, possibilitam a construção de um sistema de recompensas composto de incentivos monetários e não monetários. Esses argumentos se alinham aos de Honrado, Cunha e Cesário (2001), por apontarem que os valores organizacionais favorecem a cooperação, espírito de equipe, renumeração justa e bem-estar. Na empresa investigada, o processo de seleção, treinamento e construção de cultura corporativa sólida é baseado nos valores e crenças da empresa. Isso é congruente com Goebel e Weißenberger (2016), que constataram relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas na percepção dos funcionários.

De maneira geral, argumenta-se que os funcionários percebem que os valores organizacionais de tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio levam a um sistema de recompensas o qual favorece os interesses do coletivo, e que o processo de seleção, treinamento e consolidação da cultura familiar (controles informais) permite que eles se sintam parte da empresa e até mesmo da família, com maior motivação no trabalho (Epstein, 2008; Manzoni, 2008; Rost & Osterloh, 2009; Goebel & Weißenberger, 2016). Esses resultados apresentam implicações na gestão de empresas familiares, uma vez que torna evidente a relevância do alinhamento dos valores organizacionais, no momento de delinear o sistema de recompensas, bem como a interferência dos controles informais nessa relação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo analisaram-se os efeitos dos valores organizacionais no sistema de recompensas mediados pelos controles informais em uma empresa familiar, por meio de uma *survey single entity*. As evidências empíricas revelaram que os valores tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio (valores organizacionais) se relacionam com as recompensas monetárias e não monetárias (sistema de recompensas). Revelaram ainda que os controles culturais (valores e normas, comunicação dos valores da empresa aos funcionários) e pessoais (cuidado na seleção dos funcionários, ênfase na contratação dos candidatos mais adequados à posição específica de trabalho, importância atribuída às atividades de treinamento e desenvolvimento de funcionários) mediam parcialmente a relação entre valores organizacionais e sistema de recompensas.

### 5.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa contribui para a literatura ao analisar a relação entre os valores organizacionais e o sistema de recompensas e a mediação dos controles informais nessa relação. Contribui ainda ao examinar uma abordagem multidimensional do sistema de recompensas (monetário e não

monetário) em empresa familiar, que possui características de recompensas mais informais (Michiels, 2017). Pesquisas anteriores se concentraram nos valores organizacionais com enfoque na avaliação de desempenho (Melo & Domenico (2012), certificação de recursos humanos (Garza & Morgeson, 2012), interação dos valores organizacionais familiares na gestão (Britto Júnior & Mello, 2014), sistema de trabalho de alto desempenho (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016), valores organizacionais como controles informais (Kachelmeier, Thornock & Williamson, 2015).

Os sistemas de recompensas, por sua vez, foram investigados à luz das diferenças entre empresas familiares e não familiares (Lin, 2013), formalização de práticas de compensação em pequenas empresas familiares (Michiels, 2017). Portanto, este estudo contribui para a literatura de gestão de empresas familiares, principalmente ao preencher a lacuna de pesquisa percebida sobre a influência dos valores organizacionais no sistema de recompensas, e como essa relação pode ser influenciada pelos controles informais culturais e pessoais de empresas familiares.

## 5.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados da pesquisa apresentam implicações práticas ao revelarem que os valores organizacionais (tradição, conformidade, preocupação com a coletividade e prestígio) (Oliveira & Tamayo, 2004) possuem relação direta com o sistema de recompensas (incentivos monetários e não monetários) (Lin, 2013) na empresa familiar. Isso sugere que os gestores precisam atentar-se ao selecionar as práticas de recompensas monetárias (ex: comissões, bônus, participação nos resultados) e não monetárias (ex: reconhecimento verbal, valorizações, prêmios/méritos e reconhecimento) mais adequadas (Lin, 2013), em um ambiente organizacional familiar, em que se fazem presentes valores organizacionais específicos, como o respeito à hierarquia, a cortesia, a preservação dos costumes antigos, a restrição às mudanças (Oliveira & Tamayo, 2004). Os resultados alertam ainda para a necessidade de os gestores atentarem para a seleção de controles informais (culturais e pessoais) que melhor conseguem definir o sistema de recompensas alinhado com os valores organizacionais. Para Demo, Fernandes e Fogaça (2017), os princípios organizacionais podem auxiliar na identificação dos valores organizacionais, impactar nas rotinas organizacionais e gerar informações que melhorem o processo de tomada de decisões.

## 5.3. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo possui limitações que podem estimular novas pesquisas. A pesquisa foi realizada em um único contexto organizacional familiar, apesar de abranger funcionários de diversas áreas organizacionais e permitir profundidade, e isso limita a generalização dos resultados. A pesquisa restringe-se às percepções dos sujeitos sobre os valores organizacionais, controles informais e sistema de recompensas. Desse modo, os resultados podem estar associados a subjetividade nas respostas e desejo social (Goebel & Weißenberger, 2016). As respostas ao questionário também podem ter suprimido aspectos de privacidade (Lin, 2013), o que sugere o uso de outros métodos de pesquisa. Por fim, outro modelo teórico pode ser adotado, apesar de que nesta pesquisa se buscou utilizar os construtos que se julgou serem mais adequados ao objetivo proposto. Michiels (2017) destaca que embora as melhores práticas sejam cuidadosamente selecionadas com base na literatura disponível, é possível que os achados sejam sensíveis à seleção das práticas investigadas.

## REFERÊNCIAS

Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176. doi: 10.1590/S1678-69712012000300008.

- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Nobel, São Paulo.
- Bido, D.S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. doi: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5 ed.). Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Britto Júnior, A.F., & Melo, M.C.O.L. (2014). A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema. *Revista de Gestão*, 21(2), 183-199. doi: 10.5700/rege525.
- Collier, P.M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.007.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. doi: 10.1016/s0361-3682(01)00027-7.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117. doi: 10.1590/1413-2311.093.57040.
- Distelberg, B., & Sorenson, R.L. (2009). *Updating systems concepts in family businesses*. *Family Business Review*, 22(1), 65-81. doi:10.1177/0894486508329115
- Epstein M.J. (2008). Aligning, measuring, and rewarding performance in complex organizations. In: Epstein, M.J., & Manzoni, J.F. (eds.). *Performance measurement and management control: Measuring and rewarding performance* (pp. 3-17). Emerald, Bingley.
- Fávero, L.P. (2017). *Análise de dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Elsevier, São Paulo.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. doi: 10.3758/brm.41.4.1149
- Ferreira, M.C., Fernandes, H.A., Silva, A.P.C. (2009). Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 84-100. doi: 10.1590/S1678-69712009000300006.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611. doi: 10.1016/s0263-2373(96)00056-4
- Garza, A. S., & Morgeson, F. P. (2012). Exploring the link between organizational values and human resource certification. *Human Resource Management Review*, 22(4), 271-278. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.011>
- Goebel, S., & Weißenberger, B.E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. doi: 10.1007/s11573-016-0816-6.

- Gosendo, E.E.M., & Torres, C.V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, 20(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X201000010000.
- Hair Jr., J.F., Gabriel, M.L.D.D.S., & Patel, V.K. (2014). Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55. doi: 10.5585/remark.v13i2.2718
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hanks, R.S., & Sussman, M.B. (1993). Rethinking family / organization linkage in job-related transfers. *Marriage & Family Review*, 19(1-2), 99-111. doi: 10.1300/j002v19n01\_06
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy* (2 ed.). Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Honrado, G., Cunha, M.P., & Cesário, F.J. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 19(2), 279-298.
- Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 915-933. doi: 10.1348/096317908X373914
- Kachelmeier, S.J., Thornock, T.A., & Williamson, M.G. (2015). Communicated values as informal controls: Promoting quality while undermining productivity? *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1411-1434. doi:10.1111/1911-3846.12147.
- Kalm, M., & Gomez-Mejia, L.R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 8-10. doi: 10.1016/j.rausp.2016.08.002
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lin, W.B. (2013). Research on knowledge sharing and interpersonal relationships: Empirical study of family firms and non-family firms. *Quality and Quantity*, 47(1), 151-166. doi: 10.1007/s11135-011-9509-y.
- Marx, R., Soares, J.P.R.F., & Barros, L. (2016). Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 267-289. doi: 10.7819/rbgn.v18i60.2822.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003
- Manzoni, J.F. (2008). On the folly of hoping for A, simply because you are trying to pay for A. In: Epstein, M.J., & Manzoni, J.F. (eds.). *Performance measurement and management control: Measuring and rewarding performance* (pp.19-41). Emerald, Bingley.
- Melo, W.F., & Domenico, S.M.R. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 137-156. doi: 10.1590/S1415-65552012000100009.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88-104. doi: 10.1108/jsbed-12-2015-0173.

- Moreira, L.V.M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84. doi: 10.4270/ruc.2019104
- Mucci, D.M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. doi: 10.1590/1982-7849rac2016140121.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.040
- Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 39(2), 129-140.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press, New York.
- Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Management fashion pay-for-performance. *Schmalenbach Bus Rev*, 61(2), 119-149.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 19(4), 324-343. doi: 10.1016/j.mar.2008.08.002.
- Schiehll, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 7-24. doi: 10.1590/s1415-65552000000300002.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.04.002.
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294. doi: 10.1177/0894486510374457.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology* (v. 25, pp. 1-65). Academic Press, Orlando.
- Schwartz, S.H. (2006). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: Ros, M., & Gouveia, V.V. (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). Senac, São Paulo.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358. doi: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da USP*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, A., & Borges, L.O. (2006). Valores do trabalho e das organizações. In: Ros, M., & Gouveia, V.V. (orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp.397-431). Senac, São Paulo.
- Tamayo, A., & Gondim, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 31(2), 62-72.

- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 864. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.864
- Wang, C.L. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management, 36*(1), 81-86. doi:10.1016/j.indmarman.2005.08.002.
- Wahlberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology, 37*(6), 336-347. doi: 10.1080/01973533.2015.1111212.
- Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International, 5*(2), 217-233. doi: 10.1080/13678860110057638

#### **CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA**

DA – Construção da ideia e desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas.

IB – Construção da ideia, acompanhamento e análise do desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas.

JM – Geração dos dados estatísticos e análise dos dados.

#### **CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## APÊNDICE A

### 1 Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004, p.136)

#### Tradição

Indique sua percepção quanto à importância atribuída pela sua empresa ao valor organizacional tradição em sua organização, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

1. Procura manter práticas respeitadas.
2. Preserva os costumes antigos.
3. Evita mudanças.
4. O comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes.
5. A tradição é uma marca da empresa.

#### Conformidade

Indique sua percepção quanto à importância atribuída pela sua empresa ao valor organizacional conformidade, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

1. Acredita que as regras são importantes.
2. Acha importante ter modelos de comportamento definidos.
3. O respeito à hierarquia faz parte das suas tradições.
4. Considera importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.
5. Acredita que a cortesia é importante.
6. Considera importantes as regras de convivência.
7. Acha que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.

#### Preocupação com a coletividade

Indique sua percepção quanto à importância atribuída pela sua empresa ao valor organizacional preocupação com a coletividade, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

1. Considera que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.
2. Considera importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.
3. Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.
4. Considera a lealdade importante.
5. Acredita no valor da honestidade.
6. Acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.
7. Encoraja a sinceridade entre as pessoas.

#### Prestígio

Indique sua percepção quanto à importância atribuída pela sua empresa ao valor organizacional prestígio em sua organização, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

1. Tem prestígio (conhecida e admirada) na sociedade (ambiente externo).
2. Tem influência na sociedade.
3. Influencia outras organizações.
4. Tem prestígio (conhecida e admirada) por seus colaboradores.

## **2 Sistema de Recompensas (Lin, 2013)**

### **Incentivos monetários**

Assinale a extensão com que os incentivos monetários que seguem configuram o sistema de recompensas da sua empresa, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

- 1.Comissões.
- 2.Bônus.
- 3.Participação nos resultados.
- 4.Pagamento baseado em ações

### **Incentivos não monetários**

Assinale a extensão com que os incentivos não monetários que seguem configuram o sistema de recompensas da sua empresa, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

- 1.Reconhecimento verbal.
- 2.Valorizações.
- 3.Prêmios/ Méritos.
- 4.Reconhecimento público.

## **3 Controles Informais (Goebel & Weißenberger, 2016)**

### **Controles culturais**

Avalie em que medida os controles culturais a seguir descritos caracterizam o contexto de sua empresa, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

- 1.Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na empresa.
- 2.Grande ênfase é dada ao compartilhamento de regras não escritas de conduta com funcionários na empresa.
- 3.A declaração de missão transmite os valores centrais da empresa aos funcionários.
- 4.Os gerentes de topo comunicam os principais valores da empresa aos funcionários.
- 5.Os funcionários estão cientes dos principais valores da empresa.
- 6.Os funcionários percebem os valores codificados na declaração de missão como motivadores.

### **Controles pessoais**

Avalie em que medida os controles pessoais a seguir descritos caracterizam o contexto de sua empresa, na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

- 1.Os funcionários são cuidadosamente selecionados, se eles se encaixam nos valores e normas da empresa.
- 2.Muito esforço tem sido realizado para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado para a empresa.
- 3.Ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para uma posição específica de trabalho.
- 4.As atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários são consideradas muito importantes.
- 6.Os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar suas habilidades.