

Declaração de valores é um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais?*

Andson Braga de Aguiar¹

 <https://orcid.org/0000-0003-4034-4134>
E-mail: abraga@usp.br

¹ Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 03.02.2020 – Desk aceite em 12.02.2020 – 4ª versão aprovada em 01.05.2020 – Ahead of print em 27.11.2020
Editor-Chefe: Fábio Frezatti
Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de examinar quando e como declaração de valores pró-ambiental é efetiva em estimular comportamento pró-ambiental. Em específico, verificar se o efeito da declaração de valores pró-ambiental sobre comportamento pró-ambiental depende da participação na definição da meta e se esse efeito é explicado pelo comprometimento com a meta. Poucos e recentes estudos empíricos examinam efeitos comportamentais da declaração de valores, apesar do potencial desse controle informal em estimular comportamentos apropriados. Adicionalmente, estudos em controle gerencial examinando efeitos de diferentes tipos de controle sobre comportamento pró-ambiental são escassos. Comportamentos pró-ambientais são relevantes no ambiente de negócios ao promover redução de poluentes e contribuir para o desenho efetivo de sistemas de gestão ambiental e para o desempenho ambiental. Assim, é relevante identificar como mecanismos de controle gerencial podem promover ou inibir esse tipo de comportamento. A contribuição para a literatura em controle gerencial é demonstrar em que contexto e por qual processo a declaração de valores pode ser efetivo controle informal. Adicionalmente, a implicação prática é que organizações descentralizadas podem se beneficiar do uso de declaração de valores como mecanismo de controle, desde que permitam participação na definição de metas. Participantes foram recrutados via plataforma Amazon Mechanical Turk e tiveram que decidir sobre conformidade com um acordo ambiental em um estudo experimental. Manipularam-se a presença de uma declaração de valores pró-ambiental e a participação na definição da meta de lucro. Os achados da pesquisa indicam que a declaração de valores pró-ambiental reduz o comprometimento com a meta de lucro e, assim, aumenta a conformidade ambiental, mas apenas quando a definição de metas é participativa. Quando a definição de metas é imposta, a declaração de valores pró-ambiental não afeta o comprometimento e a conformidade ambiental. A principal contribuição é indicar que organizações descentralizadas podem estimular comportamentos apropriados ao comunicar valores prioritários por meio de declaração de valores quando a participação na definição de metas é permitida.

Palavras-chave: declaração de valores, metas participativas, comprometimento com metas, conformidade ambiental, comportamento pró-ambiental.

Endereço para correspondência

Andson Braga de Aguiar

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – CEP 05508-010
Cidade Universitária – São Paulo – SP – Brasil

*O autor agradece ao Institute of Management Accountants pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa.



1. INTRODUÇÃO

Este estudo examina quando e como uma declaração de valores pró-ambiental atua como um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais. Comportamento pró-ambiental é aquele em que o indivíduo realiza ações que contribuam para a sustentabilidade ambiental (Ones et al., 2015), sendo um tema de elevada preocupação para as organizações (Bansal & Roth, 2000), incluindo o contexto brasileiro (Santos, 2017). Sob a perspectiva de controle gerencial, organizações de maior porte costumam descentralizar o processo decisório para viabilizar o alcance de metas pró-ambientais e empoderar os gestores (Church et al., 2019). Nesses casos, os principais executivos determinam e comunicam a estratégia pró-ambiental e dão autonomia aos gestores de nível intermediário para executar essa estratégia, incluindo autonomia para alocação de recursos (Church et al., 2019). Neste estudo, enfatiza-se a autonomia na execução de ações pró-ambientais e examina-se a conformidade dos gestores com um acordo ambiental (i.e., conformidade ambiental).

Organizações podem usar controles formais e/ou informais para induzir comportamentos apropriados (Berry et al., 2009; Malmi & Brown, 2008). Tipicamente, maior atenção tem sido dada ao papel de controles formais para alinhar comportamentos, muito embora controles informais também possam ser um efetivo controle gerencial para induzir comportamentos apropriados (Andrejkw et al., 2019; Berry et al., 2009). Este estudo enfatiza o processo decisório de gestores em que há um controle informal na forma de uma declaração de valores pró-ambiental que prioriza respeito e valorização do meio ambiente, sendo que a conformidade ambiental é contrária aos interesses econômicos dos gestores e da organização.

Declaração de valores é um importante controle informal quando comunicado pelos executivos aos diferentes níveis hierárquicos (Collis & Rukstad, 2008; Marginson, 2009). Os valores priorizados na declaração de valores indicam os comportamentos que uma organização considera apropriados (Kachelmeier et al., 2016). Logo, uma declaração de valores pró-ambiental estimula os gestores a direcionar a atenção a informações associadas a esses valores e, assim, torna-se mais provável que esses gestores adotem comportamentos pró-ambientais (Verplanken & Holland, 2002). Enquanto possa ser um efetivo controle informal (Andrejkw et al., 2019), o efeito comportamental de uma declaração de valores é mais provável ocorrer como uma interação com controles formais (Kachelmeier et al., 2016).

Um importante controle formal para dar autonomia aos gestores no processo decisório e empoderá-los é a

participação no processo de definição de metas financeiras (Spreitzer, 1996; Van der Kolk et al., 2015). Organizações podem definir metas de forma imposta ou participativa (Arnold, 2015; Fisher et al., 2003). A participação na definição de metas tem implicações sobre o comportamento dos gestores, em específico em termos do nível de comprometimento com essas metas (Locke et al., 1981).

O argumento central deste estudo é que uma declaração de valores pró-ambiental é um efetivo controle informal por reduzir o comprometimento com o alcance de metas financeiras e, desse modo, estimular a conformidade ambiental, mas apenas quando os gestores participam da definição de metas. Assim, o efeito final de uma declaração de valores sobre comportamento pró-ambiental depende de como as metas financeiras são definidas, se de forma participativa ou imposta. Em particular, espera-se que os gestores que recebem uma declaração de valores pró-ambiental e participam da definição de uma meta financeira sejam mais prováveis de ter menor comprometimento com essa meta e, por consequência, de aumentar a conformidade ambiental. Em contraposição, quando a meta financeira é imposta, não se espera o mesmo efeito da declaração de valores pró-ambiental; nesse caso, espera-se que os gestores tendam a não alterar o comprometimento com o alcance da meta e, por conseguinte, uma declaração de valores pró-ambiental não deverá afetar a conformidade ambiental para esses gestores.

Para examinar os efeitos comportamentais da declaração de valores, adapta-se a tarefa experimental de Tenbrunsel e Messick (1999), em que os participantes indicam conformidade ou não com um acordo ambiental. Manipulam-se a declaração de valores pró-ambiental (presente *versus* ausente) e a participação na definição da meta (imposta *versus* participativa).

Consistente com as expectativas deste estudo, os resultados indicam a presença de um efeito interativo entre a declaração de valores pró-ambiental e a participação na definição da meta de lucro sobre o comprometimento com essa meta. Os resultados indicam, também, que menor comprometimento com a meta de lucro aumenta a conformidade ambiental. Por fim, uma análise de mediação oferece suporte para o argumento central deste estudo, de que uma declaração de valores pró-ambiental reduz o comprometimento com a meta de lucro e, desse modo, estimula a conformidade ambiental, mas apenas quando a meta de lucro é participativa.

Na sequência, são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa, descreve-se o contexto do experimento, analisam-se os resultados e as principais implicações e limitações são discutidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Comportamento Pró-Ambiental

Comportamento pró-ambiental é aquele em que o indivíduo deliberadamente realiza ações que contribuam para a sustentabilidade ambiental (Coelho et al., 2006; Ones et al., 2015). Indivíduos que adotam esse comportamento beneficiam o ambiente ou, pelo menos, evitam causar prejuízos ambientais, preferindo ações que resultem em benefícios coletivos, ainda que à custa da obtenção de benefícios pessoais (Clark et al., 2003; Steg & Vlek, 2009). Comportamento pró-ambiental é um tema de elevada preocupação para o contexto de negócios (Bansal & Roth, 2000), uma vez que ações pró-ambientais reduzem a emissão de poluentes, contribuem para o uso de sistemas de gestão ambiental mais eficientes e favorecem o desempenho ambiental (Paillé & Boiral, 2013). Por esses motivos, as organizações cada vez mais promovem iniciativas pró-ambientais (Ones et al., 2015).

Enquanto estudos sobre determinantes de comportamentos pró-ambientais são comuns em áreas como psicologia ambiental [p.ex., Paillé e Boiral (2013) e Steg e Vlek (2009)], ainda são escassos na literatura em controle gerencial. Essa literatura costuma enfatizar um tipo de comportamento que, embora associado, é mais amplo e que se refere às ações de responsabilidade social corporativa [p.ex., Church et al. (2019); Rodgers et al., (2015)]. Entretanto, tais estudos tipicamente adotam uma perspectiva de investigar determinantes e impactos da divulgação financeira com informações sobre ações de responsabilidade social corporativa (Dhaliwal et al., 2011, 2012).

Neste artigo, amplia-se o escopo de estudos sobre determinantes de comportamentos pró-ambientais ao examinar efeitos de mecanismos de controle gerencial sobre comportamento pró-ambiental de gestores de nível intermediário. Em organizações de maior porte, iniciativas pró-ambientais costumam ser descentralizadas, visando tornar o processo decisório mais eficiente e empoderar os gestores (Church et al., 2019; MacLagan, 1999). Quando as iniciativas pró-ambientais são descentralizadas, os gestores de nível intermediário têm autonomia para realizar tais iniciativas, particularmente em termos de alocação de recursos (Church et al., 2019).

Quando os gestores têm autonomia decisória e os principais executivos observam apenas os efeitos das ações realizadas, os gestores podem atuar de forma estratégica e fazer escolhas que lhes tragam benefícios pessoais em vez de executar ações pró-ambientais (Guth & MacMillan, 1986; Tenbrunsel & Messick, 1999). Para

lidar com problemas de agência como esses e alinhar interesses, as organizações usam sistemas de controle gerencial (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012), principalmente controles formais (Berry et al., 2009). Entretanto, controles formais (p.ex., esquemas de monitoramento e de incentivo) costumam ser pouco efetivos para estimular comportamento pró-social (Christ et al., 2008; Tenbrunsel & Messick, 1999). Neste estudo, como desenvolve-se a seguir, propõe-se uma forma alternativa de controle gerencial para estimular comportamentos pró-ambientais.

2.2 Declaração de Valores como Mecanismo Informal de Controle

A literatura sobre valores organizacionais tem longa tradição, incluindo desde tipologias de valores pessoais [p.ex., Schwartz (1992)] até uma ênfase no encaixe (*fit*) entre valores pessoais e organizacionais [p.ex., Chatman (1991)]. Destaque-se, ainda, estudos que ressaltam como os valores organizacionais são efetivamente percebidos pelos gestores [p.ex. Tamayo (1998)]. Neste estudo, examina-se o tema sob a perspectiva de seu uso como controle gerencial por meio de sua comunicação na forma de declaração de valores.

Nesse sentido, como parte do sistema de valores, uma declaração de valores é vista como um componente essencial dos sistemas de controle gerencial e gestão de desempenho (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). Em particular, uma declaração de valores é um tipo de controle informal que comunica o que uma organização valoriza e prioriza e, assim, estimula comportamentos apropriados via autorregulação (Christ et al., 2008; Kachelmeier et al., 2016; Marginson, 2009; Ouchi, 1979).

São recentes os estudos enfatizando os efeitos comportamentais de uma declaração de valores e, em geral, indica-se que os gestores se comportam de modo apropriado aos valores priorizados na declaração [p.ex., Andrejkow et al. (2019)]. Por exemplo, Kachelmeier et al. (2016) indicam que os participantes de seu experimento mudam de estratégia de produção quando uma declaração de valores está presente e passam a se comportar de forma apropriada aos valores comunicados. Esse resultado ocorre mesmo na presença de uma remuneração que é maior quando os participantes adotam a estratégia de produção não priorizada na declaração de valores. Akinyele et al. (2020) confirmam esse resultado e indicam ainda que os efeitos comportamentais da declaração de valores aumentam se a comunicação for frequente.

Em síntese, evidências empíricas apoiam a expectativa de que o efeito comportamental de uma declaração de valores depende dos valores priorizados na declaração (Marginson, 2009; Simons, 1995). Logo, a comunicação de uma declaração de valores pró-ambiental direciona a atenção dos gestores para informações associadas a esses valores, aumentando as chances de adoção de comportamentos pró-ambientais (Verplanken & Holland, 2002). Nesse sentido, uma declaração de valores pró-ambiental pode ser um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais. Contudo, o efeito de uma declaração de valores é mais provável ocorrer como uma interação com controles formais (Kachelmeier et al., 2016). Conforme desenvolvido a seguir, um mecanismo de controle formal particularmente importante em contextos organizacionais descentralizados é o nível de participação na definição de metas.

2.3 Participação na Definição de Metas Financeiras

A participação no processo decisório indica uma atuação conjunta em que subordinados e superiores compartilham informações, podendo ser um efetivo mecanismo gerencial para aumentar a satisfação no trabalho e o desempenho (Lam et al., 2002; Spector, 1986). Enquanto a participação pode ocorrer em relação a diferentes aspectos decisórios, interessa a este estudo a participação que ocorre (ou não) na definição de metas financeiras. Em organizações descentralizadas, a participação no processo de definição de metas financeiras é um importante controle formal que aumenta a autonomia decisória e o empoderamento dos gestores (Spreitzer, 1996; Van der Kolk et al., 2015).

A participação na definição de metas envolve situações em que as metas são unilateralmente definidas por níveis superiores, sendo impostas a gestores subordinados, assim como situações em que há algum nível de atuação conjunta entre superiores e subordinados para definição das metas (Arnold, 2015; Fisher et al., 2003). Os efeitos comportamentais da definição de metas financeiras dependem de se essa meta é participativa ou imposta (Chang & Lorenzi, 1983). Em particular, se a definição da meta financeira é ou não participativa afeta o quanto os gestores se esforçam para cumpri-la, i.e., o nível de comprometimento com a meta (Locke et al., 1981).

Diversos estudos examinam o efeito de participação na definição de metas financeiras sobre comprometimento com as metas em um contexto orçamentário [p.ex., Chong e Chong (2002) e Nouri e Parker (1998)]. Esses estudos geralmente sugerem que uma maior participação na definição de metas aumenta o comprometimento com as metas que, por sua vez, influenciam diferentes aspectos

do comportamento dos gestores [p.ex., Chong et al. (2006) e Maiga (2005)]. Por sua vez, a literatura sobre motivação no trabalho indica que os efeitos do nível de participação sobre o comprometimento com as metas dependem do contexto (Klein & Joseph, 2013; Locke et al., 1988). Em particular, como será desenvolvido a seguir, propõe-se que o efeito da participação na definição de uma meta de lucro sobre o comprometimento com essa meta depende da presença ou não de uma declaração de valores pró-ambiental.

2.4 Efeitos Interativos sobre Comprometimento com a Meta de Lucro

O argumento central deste estudo é que uma declaração de valores pró-ambiental é um efetivo controle informal, por reduzir o comprometimento com as metas financeiras e, assim, estimular a conformidade ambiental, mas apenas quando as metas são participativas. A primeira hipótese prevê o efeito de uma declaração de valores pró-ambiental sobre o comprometimento com a meta de lucro para diferentes níveis de participação na definição dessa meta; por sua vez, a segunda hipótese prevê o efeito do nível de comprometimento sobre a conformidade ambiental.

Conforme já mencionado, os gestores podem participar da definição de metas financeiras ou ter essas metas impostas (Arnold, 2015; Fisher et al., 2003). Os gestores que participam da definição de metas têm maior autonomia decisória, ou seja, podem planejar e controlar como e quando realizar certas ações (Spector, 1986). Além disso, esses gestores entendem ser possível transferir essa autonomia entre contextos (Van der Kolk et al., 2015), tal como quando se transfere a autonomia na definição da meta de lucro para a autonomia sobre se essa meta deve ser priorizada caso entre em conflito com outra, tal como uma meta pró-ambiental.

Nesse sentido, uma declaração de valores que prioriza comportamentos pró-ambientais pode gerar um conflito com o alcance de metas financeiras ao direcionar a atenção de gestores com autonomia decisória para informações associadas aos valores priorizados (Verplanken & Holland, 2002). Em um contexto em que haja conflito entre a meta de lucro e comportamentos consistentes com os valores priorizados, os gestores com maior autonomia decisória podem se desviar da meta de lucro ao reduzir o comprometimento com o alcance dessa meta, ainda que isso reduza benefícios pessoais. Nesses casos, uma declaração de valores pró-ambiental pode ser efetiva em estimular comportamentos apropriados ao fazer com que esses gestores reduzam o nível de comprometimento com a meta de lucro, o que seria o mesmo que dizer que eles aumentam o nível de comprometimento com aquela vinculada aos valores priorizados.

Por sua vez, gestores cuja meta de lucro é imposta por níveis superiores não têm autonomia decisória (Spector, 1986). Em específico, esses gestores tendem a não se desviar da meta imposta e, como resultado, não direcionam a atenção para informações associadas aos valores priorizados em uma declaração de valores pró-ambiental. Desse modo, os gestores cuja meta de lucro é imposta mantêm o nível de comprometimento com essa meta, estando presente ou não uma declaração de valores pró-ambiental. Portanto, nesses casos, uma declaração de valores pró-ambiental tende a ser menos efetiva em estimular comportamentos apropriados e não encoraja os gestores a reduzir o nível de comprometimento com a meta de lucro.

Em síntese, uma declaração de valores pró-ambiental afetará o comprometimento com uma meta de lucro, mas esse efeito será diferente a depender de como a meta é definida. Quando imposta, a declaração de valores pró-ambiental é menos efetiva em explicar comprometimento com essa meta. Nesses casos, os gestores manterão seus níveis de comprometimento com a meta de lucro, estando ou não presente a declaração de valores pró-ambiental. Ao contrário, a declaração de valores pró-ambiental é um efetivo controle informal para direcionar a atenção de gestores que participam da definição de metas, fazendo com que reduzam o comprometimento com a meta de lucro em favor da meta vinculada aos valores priorizados. Especificamente, a primeira hipótese deste estudo prevê que uma declaração de valores pró-ambiental reduz o nível de comprometimento com a meta de lucro quando essa meta é participativa, não quando é imposta. Formalmente, elabora-se a primeira hipótese deste estudo, como segue:

H₁: relativamente à sua ausência, a presença de uma declaração de valores pró-ambiental reduz o nível de comprometimento com a meta de lucro, mas somente quando os gestores participam da definição dessa meta.

2.5 Comprometimento com Metas Financeiras e Conformidade Ambiental

A literatura em definição de metas demonstra que o principal efeito do comprometimento com as metas é sobre o desempenho em tarefas (Klein & Joseph,

2013; Latham & Locke, 1991). Efeito similar é mostrado por estudos em controle gerencial que examinam o comprometimento com as metas em contextos orçamentários [p.ex., Chong e Chong (2002) e Wentzel (2002)]. Assim, o comprometimento com uma meta de lucro afetará o desempenho dos gestores na execução de ações necessárias para o cumprimento de um acordo ambiental. Em particular, quando houver conflito entre uma meta financeira e uma meta ambiental, um menor comprometimento com a meta financeira implica uma maior probabilidade de cumprimento da meta ambiental, e vice-versa. Portanto, espera-se um efeito negativo do comprometimento com a meta de lucro sobre a conformidade ambiental, particularmente quando os gestores participam da definição dessa meta.

Em síntese, gestores com menores níveis de comprometimento com a meta financeira tenderão a adotar comportamentos pró-ambientais e, desse modo, a aumentar a conformidade ambiental. Consistente com a primeira hipótese, essa expectativa é particularmente válida para quando os gestores participam da definição da meta, mas não quando essa meta é imposta. Em particular, a segunda hipótese deste estudo prevê que a conformidade ambiental será maior quando o nível de comprometimento com a meta de lucro for menor, mas apenas quando os gestores participam da definição dessa meta. Formalmente, elabora-se a segunda hipótese deste estudo, como segue:

H₂: um menor nível de comprometimento com a meta de lucro aumenta a conformidade ambiental, mas somente quando os gestores participam da definição dessa meta.

Consideradas em conjunto, as duas hipóteses deste estudo sugerem que o efeito de uma declaração de valores pró-ambiental sobre a conformidade ambiental ocorra somente quando há participação na definição de uma meta de lucro e que esse efeito seja mediado pelo nível de conformidade com essa meta, de modo que a presença de uma declaração de valores reduz o nível de comprometimento com a meta de lucro e, desse modo, aumenta a conformidade ambiental, mas apenas quando os gestores participam da definição dessa meta.

3. DESENHO EXPERIMENTAL

Testam-se as hipóteses deste estudo em um contexto de dilema social em que os participantes indicam a conformidade ou não com um acordo ambiental. Nesse contexto, existe uma troca compensatória entre benefícios pessoais/organizacionais e benefícios sociais (Dawes, 1980; Dawes & Messick, 2000). Significa que

a conformidade tem efeitos ambientais positivos, mas reduz os lucros da organização, impedindo que a meta de lucro seja alcançada. O desenho experimental é um 2×2 entre participantes com duas variáveis manipuladas: declaração de valores pró-ambiental e participação na definição da meta de lucro.

3.1 Tarefa Experimental

A tarefa experimental é adaptada de Tenbrunsel e Messick (1999). Os participantes assumem o papel de gestores de uma planta industrial de médio porte. Eles são informados de que as indústrias do setor estão diante de um problema com emissão de um gás tóxico – VS-1 – gerado durante o processo de produção. Os ambientalistas se preocupam com o problema e propõem que todas as chaminés sejam equipadas com filtros de ar que eliminam o gás tóxico se forem ativados 100% do tempo de produção. Com a ameaça potencial dos ambientalistas buscando influenciar a aprovação de uma legislação que impõe o uso dos filtros de ar por 100% do tempo, as indústrias do setor se reuniram e chegaram à conclusão de que todos irão instalar os filtros de ar e operá-los 80% do tempo. Essa

solução é aceitável por ambientalistas e evita a legislação que imporia um custo estimado de conformidade de 3 milhões de libras (moeda experimental).

Os participantes têm duas opções. Uma é a conformidade com o acordo ambiental por meio da instalação e operação dos filtros de ar por 80% do tempo, o que resultaria em um custo estimado de 1,2 milhão de libras. A outra é a não conformidade em que os filtros de ar seriam operados por tempo inferior a 80%. Nesse caso, o custo estimado depende do tempo total que os filtros de ar permanecem ativos, com cada intervalo de 20% de tempo custando 0,3 milhão de libras: ativá-los 20% do tempo custará 0,3 milhão de libras; operá-los 40% do tempo custará 0,6 milhão de libras, e assim por diante. A Tabela 1 apresenta os quatro resultados possíveis.

Tabela 1
Resultados possíveis

Tempo de operação dos filtros de ar (%)	Legislação	Custos (moeda: lira)		
		Operacionais	Conformidade	Total
80	Não	1.200.000	0	1.200.000
< 80	Não	0-900.000 (0-60% de operação)	0	0-900.000
80	Sim	1.200.000	3.000.000	4.200.000
< 80	Sim	0-900.000 (0-60% de operação)	3.000.000	3.000.000-3.900.000

Fonte: Tenbrunsel e Messick (1999).

Os participantes são informados de que todas as indústrias do setor estão diante da mesma decisão. Os custos de conformidade decorrentes da legislação serão evitados somente se a maioria cumprir o acordo ambiental; de outro modo, a legislação será aprovada e os custos de conformidade impostos a todas as indústrias. Os participantes também são informados que sua percepção sobre a aprovação da legislação depende da expectativa que têm sobre a decisão das demais indústrias do setor. Logo, se a expectativa é de que a maioria cumprirá o acordo ambiental, não se espera que a legislação seja aprovada; entretanto, se a expectativa é que a maioria não cumprirá o acordo, espera-se a aprovação da legislação. Nesse cenário, os participantes indicam o percentual de tempo que pretendem operar os filtros de ar, capturando uma troca compensatória entre retornos financeiros e respeito ao meio ambiente.

3.2 Manipulação das Variáveis

A declaração de valores pró-ambiental é manipulada em dois níveis: presente e ausente. Em ambos os casos, os participantes recebem uma *newsletter* comunicando a participação recente do principal executivo em uma

conferência ambiental. Na condição em que há uma declaração de valores pró-ambiental, inclui-se no topo da *newsletter* a seguinte informação adicional sobre os valores priorizados pela organização: “Nossa empresa respeita e valoriza o meio ambiente”. Na condição em que não ocorre a comunicação, os participantes recebem a *newsletter* sem a informação adicional sobre os valores priorizados pela organização.

A participação na definição da meta de lucro também é manipulada em dois níveis: imposta e participativa. Depois de ler a *newsletter*, os participantes na condição em que a meta é imposta leem que “A meta de lucro definida pelo principal executivo é 900 mil libras”. Os participantes na condição de meta participativa leem que “A meta de lucro definida de forma participativa entre você e o principal executivo é 900 mil libras”. Os participantes são ainda informados que sua remuneração inclui uma parcela fixa no valor de 30 mil libras mais um bônus de 15 mil libras a ser recebido somente se a meta de lucro for alcançada ou superada. Assim, o não alcance da meta de lucro tem tanto implicações para a organização que não cumprirá sua meta de lucro quanto para os participantes que não receberão o bônus vinculado ao alcance da meta.

3.3 Participantes e Procedimentos

Recrutam-se participantes via plataforma Amazon Mechanical Turk (MTurk) cujo acesso é feito por meio de registro de conta na Amazon. O MTurk permite acesso a dados de alta qualidade, de forma rápida e menos dispendiosa (Buhrmester et al., 2016). No entanto, podem ter distorções decorrentes da inclusão de informações falsas (p.ex., identidade) e da desatenção nas respostas fornecidas (Fleischer et al., 2015; Wessling et al., 2017). Para lidar com os potenciais vieses no uso do MTurk, recomenda-se a seleção de participantes com maiores escores de inteligência (Buchheit et al., 2019) que, neste estudo, é maior do que 90%. Em geral, os dados obtidos via MTurk são tão confiáveis quanto os obtidos por meio de métodos tradicionais (Buhrmester et al., 2016).

De um total de 136 participantes, oito são excluídos devido ao formulário incompleto (cinco) e IPs similares (três). Para os demais 128 participantes, a idade média é de 39,4 anos e a experiência média de trabalho é de 17,3 anos. Mais de 83% dos participantes já estiveram diante de situações em que tiveram que escolher entre obter benefícios pessoais e preservar o meio ambiente. Dos participantes, 53,2% são mulheres e 77,8% têm, pelo menos, nível de graduação. Em geral, considera-se que os participantes são adequados para os propósitos deste estudo por terem familiaridade com o ambiente de negócios e com situações em que precisam ponderar as implicações ambientais no processo decisório.

Os procedimentos experimentais são os mesmos em todas as condições. Os participantes acessam um *link* no MTurk que os conduz à plataforma Qualtrics® em que o formulário de pesquisa é elaborado. A plataforma Qualtrics® é responsável por fazer a randomização entre as condições experimentais. Antes de acessar a tarefa experimental, os participantes leem um termo de consentimento e indicam a concordância em participar da pesquisa, as instruções gerais sobre seu papel no experimento e a sequência do formulário.

Primeiro, os participantes leem instruções específicas sobre o acordo ambiental e os possíveis efeitos sobre o lucro da organização caso a decisão seja de conformidade ou não com o acordo. Também leem sobre o sistema de penalização, caso o acordo ambiental não seja cumprido, e a estimativa de lucro antes da decisão. Em particular, os participantes são informados que os representantes do setor conduzirão visitas não programadas às indústrias. Estima-se que a probabilidade de uma indústria específica ser visitada é de menos de 5% e, caso visitada e constatado que os filtros de ar operam por menos de 80% do tempo de produção, a multa é percebida como irrisória, no valor de 50 mil reais. Esse sistema de penalização é similar a uma das condições experimentais de Tenbrunsel e Messick (1999), sendo caracterizado como fraco.

Os participantes são informados que a estimativa de lucro é de 2 milhões de reais antes dos custos de operação dos filtros de ar. Assim, se os participantes cumprirem o acordo ambiental e incorrerem nos custos operacionais adicionais de operação dos filtros de ar, o lucro da organização reduzirá para 800 mil reais. Nesse caso, a meta de lucro no valor de 900 mil reais não será cumprida e, como resultado, os participantes receberão apenas a parcela fixa de sua remuneração. Com isso, os participantes estão diante de uma troca compensatória entre cumprir o acordo ambiental e respeitar o meio ambiente, de um lado, e cumprir a meta da organização e obter maiores benefícios financeiros, de outro lado.

Na sequência, os participantes respondem a questões para checar o entendimento das instruções gerais. Oito participantes são excluídos por falharem em indicar quais as principais implicações do não cumprimento do acordo ambiental e, assim, o número de participantes válidos é de 120. Depois das questões de compreensão, as manipulações são introduzidas e os participantes decidem por quanto tempo operar os filtros de ar, capturando a conformidade ou não com o acordo ambiental, sendo essa a variável dependente para testar a segunda hipótese deste estudo. Na análise, os participantes que indicam operar os filtros de ar por, pelo menos, 80% do tempo são classificados como 1 (conformidade) e os demais como 0 (não conformidade).

Em seguida, os participantes respondem, por meio de uma escala Likert de 7 pontos (1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente), a cinco itens que capturam o comprometimento com a meta de lucro (Webb, 2004). Os itens são: (i) Eu me preocuparia em cumprir a meta de lucro; (ii) Dificilmente deixaria de perseguir a meta de lucro; (iii) Acho que a meta de lucro seria uma boa meta para perseguir; (iv) Estaria extremamente comprometido em alcançar a meta de lucro; e (v) Estaria disposto a me esforçar bastante para alcançar a meta de lucro. Cria-se uma medida de comprometimento usando a análise de componentes principais. Os itens são agrupados em um único fator com um *eigenvalue* de 3,64 que explica 73% de variação. O comprometimento com a meta é a variável dependente na primeira hipótese e a independente na segunda hipótese.

Os participantes respondem ainda a nove questões que capturam a orientação de valor social (Van Lange et al., 1997). Quando respondem consistentemente a seis ou mais dessas questões, os participantes são classificados em três grupos: individualistas (31), competidores (2) ou pró-sociais (70); do contrário, são classificados como inconsistentes (17) e excluídos da análise. Com essa exclusão, o número final de participantes válidos é de 103. Para a análise, individualistas e competidores são agregados e denominados egoístas (Van Lange et al., 1997). A orientação de valor social é incluída como variável de controle nas principais análises.

Os participantes então respondem a questões demográficas. Ao final, são informados sobre o valor da remuneração a que têm direito e recebem um código para inserir na plataforma MTurk para fins de pagamento da remuneração. A remuneração média por participante é

US\$ 1,53 para 120 participantes com respostas válidas, além de US\$ 2,18 por participante, pagos pelo uso da plataforma MTurk. Em média, a tarefa experimental tem duração de 8,8 minutos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

A Tabela 2 e a Figura 1 apresentam a estatística descritiva por declaração de valores pró-ambiental e participação na definição da meta de lucro. Comprometimento com a meta de lucro é a variável dependente, representada pelo fator gerado da análise de componentes principais: maiores

valores indicam maiores níveis de comprometimento. Comprometimento é maior quando a meta de lucro é participativa e a declaração de valores pró-ambiental está ausente (0,65), enquanto comprometimento é menor quando a meta de lucro é de novo participativa, sendo que a declaração de valores pró-ambiental está presente (-0,44).

Tabela 2

Análise descritiva: comprometimento com a meta de lucro

Declaração de valores	Meta imposta	Meta participativa	Total
Ausente			
Média	-0,12	0,65	0,29
Desvio padrão	0,38	0,29	0,24
Número de participantes	25	29	54
Presente			
Média	0,25	-0,44	-0,06
Desvio padrão	0,34	0,46	0,28
Número de participantes	27	22	49
Total			
Média	0,07	0,18	0,12
Desvio padrão	0,25	0,27	0,18
Número de participantes	52	51	103

Fonte: Elaborada pelo autor.

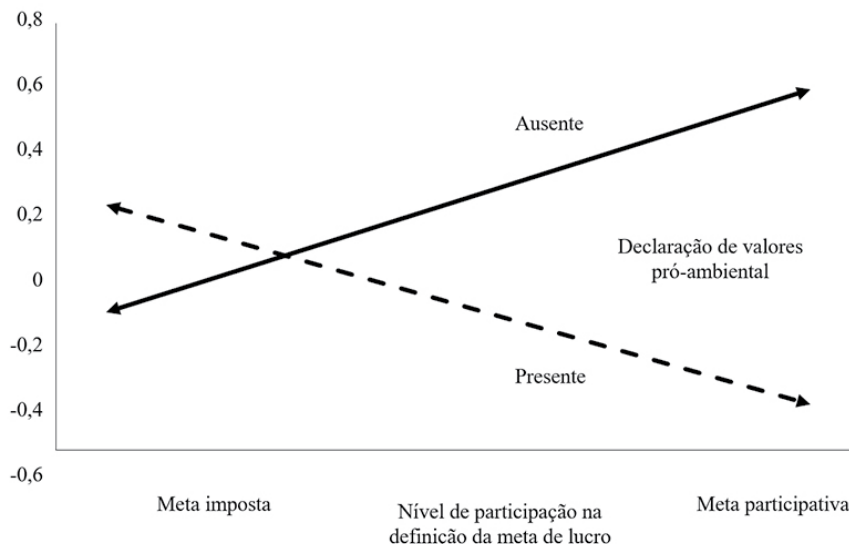


Figura 1 Comprometimento com a meta de lucro por declaração de valores pró-ambiental (presente versus ausente) e nível de participação na definição da meta de lucro (participativa versus imposta)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 3 indica a estatística descritiva por nível de comprometimento. Os participantes são separados em dois grupos com base na mediana (0,29) do nível de comprometimento com a meta: participantes acima da mediana são classificados como 1 (alto nível) e os demais como 0 (baixo nível). A variável dependente é conformidade ambiental mensurada como o percentual

de participantes que indica operar os filtros de ar por, pelo menos, 80% do tempo de produção (conformidade) ou por tempo inferior a 80% (não conformidade). Um maior percentual de conformidade ocorre quando o comprometimento com a meta é baixo (63,3%), enquanto um menor percentual também ocorre quando o comprometimento com a meta é baixo (36,7%).

Tabela 3

Análise descritiva: conformidade com o acordo ambiental

	Comprometimento com a meta de lucro		Total (%)
	Baixo (%)	Alto (%)	
Conformidade ambiental (participantes)	63,3 (31)	50,0 (27)	56,3 (58)
Não conformidade ambiental (participantes)	36,7 (18)	50,0 (27)	43,7 (45)
Total	100,0 (49)	100,0 (54)	100,0 (103)

Nota: Os percentuais apresentam a proporção de respondentes que indica conformidade ou não com o acordo ambiental para baixo versus alto nível de comprometimento com a meta de lucro. Por exemplo, do total de respondentes com baixo nível de comprometimento, 63,3% (31 respondentes) indicam conformidade ambiental.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 H₁: Efeitos Interativos sobre Comprometimento com a Meta de Lucro

A primeira hipótese (H₁) deste estudo prevê que, em relação à sua ausência, a presença de uma declaração de valores pró-ambiental reduz o nível de comprometimento com a meta de lucro, mas somente quando os gestores participam da definição dessa meta. Para testar H₁, conduz-se inicialmente uma análise de variância (ANOVA) com nível de comprometimento com a meta como variável dependente e declaração de valores pró-ambiental, participação na definição dessa meta e interação entre as duas últimas variáveis como

variáveis independentes. Inclui-se, ainda, orientação de valor social para controlar eventual predisposição dos participantes em favorecer ações pró-sociais. O Painel A da Tabela 4 indica que a interação entre declaração de valores pró-ambiental e participação na definição da meta é estatisticamente significativa (F = 4,70; unicaudal p = 0,016). Destaque-se, ainda, que orientação de valor social tem efeito estatisticamente significativo (F = 3,81; bicaudal p = 0,020) sobre comprometimento. Em particular, o comprometimento com a meta de lucro é maior para participantes com orientação de valor egoísta (0,71) do que para aqueles com orientação de valor pró-social (-0,15).

Tabela 4

Análise de variância (ANOVA) (variável dependente = comprometimento com a meta de lucro)

Fatores	df	MS	F	p-valor
Painel A				
Declaração de valores pró-ambiental (presente versus ausente)	1	3,67	1,13	0,291
Participação na definição da meta de lucro (imposto versus participativo)	1	0,09	0,03	0,868
Interação	1	15,30	4,70	0,016**
Orientação de valor social	1	18,13	5,57	0,020**
Erro	3	3,25		
Painel B				
Declaração de valores pró-ambiental para meta imposta	1	1,97	0,59	0,224
Declaração de valores pró-ambiental para meta participativa	1	17,08	5,39	0,012**
Participação na definição de metas para declaração de valores presente	1	7,31	2,44	0,062*
Participação na definição de metas para declaração de valores ausente	1	9,50	2,68	0,054*

df = degrees of freedom; MS = mean square.

**, ** = 10 e 5% de significância, respectivamente.*

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para obter entendimento mais completo sobre a interação entre declaração de valores pró-ambiental e participação na definição da meta de lucro, examinam-se os efeitos diferenciais da declaração de valores pró-ambiental sobre o comprometimento com a meta para participantes cuja meta é imposta *versus* participativa. O Painel B da Tabela 4 indica que os participantes cuja meta é participativa se comprometem significativamente menos com a meta de lucro na presença da declaração de valores do que em sua ausência ($F = 5,39$; unicaudal $p = 0,012$). Em contrapartida, não há diferenças estatisticamente significantes no comprometimento com a meta entre as duas condições de declaração de valores pró-ambiental para quem tem a meta imposta ($F = 0,59$; unicaudal $p = 0,224$). Esses resultados são consistentes com o argumento central deste estudo, de que uma declaração de valores pró-ambiental atua como um efetivo controle informal para estimular os gestores a atuar em conformidade com os valores priorizados ao reduzir o comprometimento com a meta financeira, mas apenas quando a meta de lucro é participativa.

Examinam-se, ainda, as diferenças no comprometimento com a meta de lucro para os dois níveis de definição de metas quando a declaração de valores pró-ambiental está presente *versus* ausente. Consistente com os argumentos deste estudo, na presença da declaração de valores pró-ambiental, o comprometimento com a meta é significativamente menor quando a meta é participativa *versus* imposta ($F = 2,44$; unicaudal $p = 0,062$). Por sua vez, consistente com a literatura sobre participação orçamentária [p.ex., Chong et al. (2006) e Maiga (2005)], na ausência da declaração de valores, o comprometimento é maior para uma meta participativa do que para uma imposta ($F = 2,96$; unicaudal $p = 0,045$). Em geral, os resultados sugerem que a participação na definição da meta de lucro aumenta o comprometimento com essa meta apenas quando a declaração de valores pró-ambiental está ausente, dando suporte adicional para H_1 .

4.3 H_2 : Efeitos sobre Conformidade Ambiental

A segunda hipótese prevê que um menor nível de comprometimento com a meta de lucro aumenta a conformidade ambiental, mas somente quando os gestores participam da definição dessa meta (H_2). Para testar H_2 , conduz-se uma regressão logística com conformidade ambiental como a variável dependente

e nível de comprometimento como a independente. Novamente, inclui-se orientação de valor social como variável de controle. Resultados não tabulados indicam que o comprometimento com a meta tem efeito negativo e estatisticamente significativo na conformidade ambiental ($z = -2,26$; unicaudal $p = 0,012$). Em particular, dos 49 participantes com comprometimento abaixo da mediana (0,29), 63,3% optam por conformidade ambiental; por sua vez, dos 54 com comprometimento acima da mediana, 50% optam por conformidade ambiental. Em conjunto, esses resultados sugerem que os participantes com menores níveis de comprometimento com a meta de lucro são também aqueles que mais optam por conformidade ambiental, oferecendo suporte para H_2 .

4.4 Análise de Mediação

O argumento central deste estudo sugere que uma declaração de valores pró-ambiental aumenta a conformidade ambiental para os gestores cuja meta de lucro é participativa porque esses gestores reduzem o comprometimento com essa meta. Na medida em que esse argumento seja válido, diferentemente de quando a declaração de valores pró-ambiental está ausente, espera-se que os participantes cuja meta é participativa reduzam o comprometimento e, assim, aumentem a conformidade ambiental na presença da declaração de valores pró-ambiental. Logo, espera-se que o comprometimento com a meta seja mediador do efeito da declaração de valores pró-ambiental sobre a conformidade ambiental, mas apenas quando a meta é participativa.

Para verificar essa possibilidade, conduz-se a análise com modelo de equações estruturais (Church et al., 2019). A Figura 2 apresenta os resultados do modelo. Confirma-se que o modelo é adequado com índice de Tucker-Lewis (1,00), raiz do erro médio quadrático de aproximação (0,00) e índice de ajuste comparativo (1,00). Consistente com os argumentos deste estudo e H_1 , para os participantes com meta participativa, a declaração de valores pró-ambiental tem efeito estatisticamente significativo sobre o comprometimento com a meta de lucro, com menor comprometimento na presença *versus* ausência da declaração de valores ($p = 0,019$, unicaudal, relação 1). Por sua vez, a relação entre declaração de valores e comprometimento com a meta não é estatisticamente significativa ($p = 0,242$, unicaudal, relação 1) quando a meta é imposta.

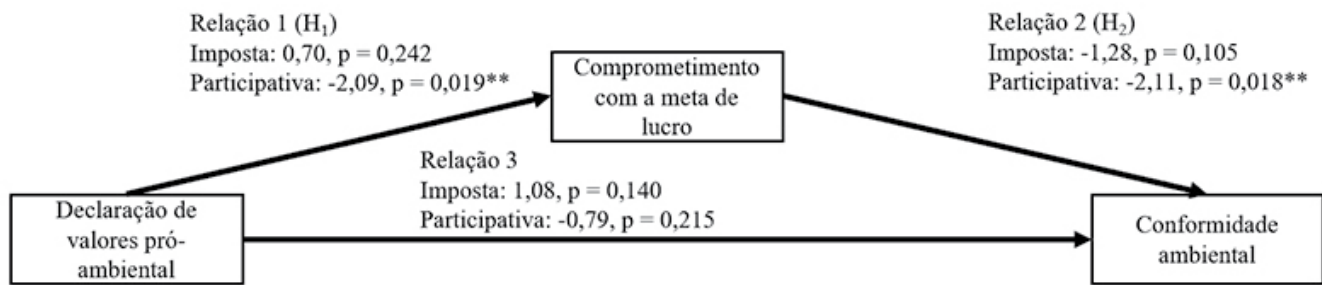


Figura 2 Análise de mediação

** = significativa a 5%.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Consistente com os argumentos deste estudo e H₂, comprometimento tem efeito negativo e estatisticamente significativo sobre conformidade ambiental quando a meta é participativa ($p = 0,018$, unicaudal, relação 2), de modo que um menor comprometimento com a meta de lucro aumenta a conformidade ambiental. Por sua vez, quando a meta é imposta, a relação entre comprometimento e conformidade ambiental não é estatisticamente significativa ($p = 0,105$, unicaudal, relação 2). Em conjunto, os resultados suportam o argumento de mediação em que uma declaração de valores pró-ambiental indica os comportamentos considerados apropriados em determinado contexto e, assim, faz com que os gestores se comportem de modo consistente com os valores ambientais priorizados ao reduzir o comprometimento com a meta de lucro e adotar comportamentos pró-ambientais, mas apenas quando essa meta de lucro é participativa.

A Figura 2 indica ainda que os resultados da relação 3 são consistentes com as expectativas do estudo, de que o

efeito de uma declaração de valores sobre conformidade ambiental tende a ocorrer por meio do comprometimento com o alcance de metas financeiras. Seja para uma meta participativa ou imposta, a declaração de valores pró-ambiental não tem efeito direto sobre conformidade ambiental. Esse resultado sugere mediação total em que o efeito da declaração de valores pró-ambiental ocorre por meio do comprometimento com a meta de lucro, e apenas quando a meta é participativa. Em geral, obtém-se evidência consistente com o argumento central deste estudo, de que uma declaração de valores pró-ambiental é um efetivo controle informal, mas apenas para os gestores cuja meta de lucro é participativa, já que os valores priorizados na declaração estimulam esses gestores a reduzir o comprometimento com a meta de lucro e, desse modo, aumentar a conformidade ambiental. Por sua vez, para os gestores cuja meta de lucro é imposta, a declaração de valores pró-ambiental não é efetiva em reduzir o comprometimento com a meta de lucro e, assim, estimular a conformidade ambiental.

5. CONCLUSÃO

Em um contexto de organização descentralizada, este estudo examina se uma declaração de valores pró-ambiental é um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais ao afetar o comprometimento de gestores de nível intermediário com uma meta de lucro. Os resultados indicam que a presença da declaração de valores pró-ambiental reduz o comprometimento com a meta, mas apenas quando há participação na definição dessa meta. Por sua vez, um menor comprometimento com a meta aumenta a conformidade ambiental. Esses achados são consistentes com o argumento central deste estudo, de que uma declaração de valores pró-ambiental estimula os gestores cuja meta de lucro é participativa a reduzir o

comprometimento com o alcance dessa meta em favor de ações consistentes com os valores priorizados na declaração, ou seja, em favor de comportamento pró-ambiental, ainda que isso implique a não obtenção de benefícios pessoais. Entretanto, para os gestores com meta imposta, a declaração de valores pró-ambiental não estimula comportamentos apropriados.

Os resultados deste estudo têm implicações para a pesquisa e a prática. A pesquisa em controle gerencial tem cada vez mais dedicado atenção para os efeitos comportamentais de uma declaração de valores (Andrejko et al., 2019; Kachelmeier et al., 2016). Contribui-se para essa linha emergente de estudos ao indicar quando e como uma declaração de valores pró-ambiental é efetiva em estimular

comportamento pró-ambiental. Consistente com estudos anteriores, indica-se que os efeitos comportamentais da declaração de valores dependem da presença de controles formais (Kachelmeier et al., 2016). Em particular, a efetividade de uma declaração de valores pró-ambiental como um controle informal para estimular conformidade pró-ambiental depende da participação na definição da meta de lucro. Além disso, adiciona-se a essa literatura ao indicar que o comprometimento com a meta de lucro atua como variável mediadora do efeito da declaração de valores pró-ambiental sobre o comportamento pró-ambiental.

Os resultados deste estudo também contribuem para a pesquisa em controle gerencial que enfatiza o papel da participação na definição de metas financeiras no comprometimento com essas metas. Estudos anteriores tipicamente indicam a existência de efeitos positivos de uma maior participação sobre o comprometimento (Chong et al., 2006; Maiga, 2005). Por sua vez, a literatura em motivação no trabalho sugere que os efeitos da participação sobre o comprometimento dependem do contexto (Klein & Joseph, 2013; Locke et al., 1988). Os resultados deste estudo confirmam que a participação na definição de metas financeiras tem efeito positivo sobre o nível de comprometimento com essas metas, mas apenas quando não há uma declaração de valores pró-ambiental. Na presença da declaração de valores ambiental, os gestores se desviam da meta financeira ao reduzir o comprometimento com essa meta em favor de ações consistentes com os valores priorizados na declaração. Assim, os resultados deste estudo sugerem que, para entender os efeitos comportamentais da participação na definição de metas financeiras, é importante considerar se uma declaração de valores está ou não presente, assim como se os valores priorizados na declaração são ou não conflitantes com a meta financeira.

Os resultados deste estudo oferecem, ainda, contribuições práticas. Visando estimular comportamentos congruentes, as organizações tipicamente usam controles formais (Andrejko et al., 2019; Berry et al., 2009). Embora incentivem comportamentos congruentes em certos contextos, esses controles tendem a ser pouco efetivos para estimular comportamento pró-social (Christ et al., 2008; Tenbrunsel & Messick, 1999). Em organizações para quem comportamentos pró-sociais e, em particular, comportamentos pró-ambientais são relevantes, este estudo indica que uma declaração de valores pode ser um efetivo mecanismo informal de controle para estimular comportamentos apropriados de gestores de nível intermediário que têm autonomia decisória. Exemplos recentes da limitação no uso de controles formais e do potencial papel que uma comunicação dos principais executivos pode ter para estimular comportamentos apropriados são reportados no caso

dos desastres ambientais causados pela Vale S.A. (Godoy et al., 2019). Em síntese, organizações descentralizadas podem se beneficiar da comunicação de uma declaração de valores pró-ambiental para estimular comportamentos pró-ambientais, desde que os gestores participem da definição de metas.

Este estudo tem limitações que representam oportunidades para pesquisas futuras. O contexto deste estudo sugere um processo decisório descentralizado em que os gestores de nível intermediário têm autonomia para decidir como os recursos são alocados. Em contextos centralizados, os gestores podem não ter a mesma autonomia para se desviar do cumprimento de metas financeiras em favor de comportamentos pró-ambientais. Igualmente, o contexto deste estudo enfatiza um sistema de penalização caracterizado como fraco. Entretanto, evidências anteriores demonstram que um sistema de penalização forte pode estimular comportamentos apropriados (Tenbrunsel & Messick, 1999). Seja em organizações centralizadas ou em contextos com forte sistema de penalização, não é evidente se uma declaração de valores pode ser um efetivo controle informal para induzir comportamentos apropriados, mesmo que a definição de metas seja participativa. Estudos futuros podem verificar se, em organizações centralizadas e expostas a sistemas de penalização mais fortes, uma declaração de valores teria um papel unicamente voltado para outros fins, tais como manter reputação favorável para diferentes grupos na sociedade, incluindo clientes e investidores (Brammer & Millington, 2005).

Uma segunda limitação deste estudo é a de considerar uma declaração de valores que prioriza uma única dimensão de desempenho, no caso, respeito e valorização do meio ambiente. A inclusão de um único valor priorizado evita ambiguidade sobre qual valor é mais relevante e permite que se verifiquem os efeitos comportamentais da declaração de valores de modo mais controlado. Entretanto, na prática, as organizações podem incluir múltiplos valores em suas declarações de valores. Nesses casos, a presença de percepção de conflito de metas tende a ser maior, com os gestores tendo menos precisão sobre qual meta priorizar nas decisões de alocação de recursos (Andrejko et al., 2019). Estudos futuros podem examinar se uma declaração de valores pode ser um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais quando múltiplas dimensões de desempenho são priorizadas (p.ex., ambiental e financeira).

Uma terceira limitação é que o contexto desta pesquisa inclui um único tipo de controle formal e examina se os efeitos comportamentais de uma declaração de valores depende desse controle formal. Novamente, a inclusão de um único controle formal permite maior controle experimental e, desse modo, contribui para a

validade interna do estudo. Entretanto, na prática, estão simultaneamente presentes múltiplos controles formais (p.ex., subjetividade na avaliação de desempenho e grau de dificuldade de metas), assim como informais (p.ex., tom de voz do principal executivo e comunicação de missão e visão). Estudos futuros poderiam realizar levantamentos incluindo múltiplas organizações, com diferentes controles gerenciais, com o propósito de verificar se as declarações de valores teriam alguma efetividade como mecanismos de controle na presença de múltiplos controles alternativos.

Por fim, os participantes deste estudo são recrutados via MTurk, o que significa que podem ter diferentes origens culturais e serem oriundos de diferentes

nacionalidades. Uma vez que não há uma variável controlando a nacionalidade dos participantes, é preciso atenção na interpretação dos resultados deste estudo, uma vez que podem ter sido afetados pelas diferenças culturais dos participantes, até mesmo em termos da aplicabilidade desses resultados ao contexto brasileiro, que tem suas próprias especificidades culturais. Ainda que não controlados pelas diferenças culturais, os resultados deste estudo sugerem que em média a presença de uma declaração de valores pró-ambiental pode ser um efetivo controle informal para estimular comportamentos apropriados, mas apenas para gestores que participam da definição de metas.

REFERÊNCIAS

- Akinyele, K. O., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2020). Wording and saliency matter: The impact of incentive system and organizational value statement on employees' performance. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 101-118.
- Andrejkow, J., Berger, L., & Guo, L. (2019). *Addressing goal conflict – The effects of conscious and nonconscious goal priming on performance in multidimensional tasks* [Working Paper]. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3234092
- Arnold, M. C. (2015). The effect of superiors' exogenous constraints on budget negotiations. *The Accounting Review*, 90(1), 31-57.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Buchheit, S., Dalton, D. W., Pollard, T. J., & Stinson, S. R. (2019). Crowdsourcing intelligent research participants: a student versus MTurk comparison. *Behavioral Research in Accounting*, 31(2), 93-106.
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2016). Amazon's Mechanical Turk: A new source of inexpensive, yet high-quality data? In A. E. Kazdin (Ed.). *Methodological issues and strategies in clinical research* (4a. ed.) (pp. 133-139). American Psychological Association.
- Chang, G. S. Y., & Lorenzi, P. (1983). The effects of participative versus assigned goal setting on intrinsic motivation. *Journal of Management*, 9(1), 55-64.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Christ, M. H., Sedatole, K. L., Towry, K. L., & Thomas, M. A. (2008). When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance*, 89(7), 39-44.
- Church, B. K., Jiang, W., Kuang, X., & Vitalis, A. (2019). A dollar for a tree or a tree for a dollar? The behavioral effects of measurement basis on managers' CSR investment decision. *The Accounting Review*, 94(5), 117-137.
- Clark, C. F., Kotchen, M. J., & Moore, M. R. (2003). Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. *Journal of Environmental Psychology*, 23(3), 237-246.
- Coelho, J. A. P. D. M., Gouveia, V. V., & Milfont, T. L. (2006). Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. *Psicologia em Estudo*, 11(1), 199-207.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 169-193.
- Dawes, R. M., & Messick, D. M. (2000). Social dilemmas. *International Journal of Psychology*, 35(2), 111-116.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100.
- Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, 87(3), 723-759.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

- Fisher, J. G., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2003). Budget-based contracts, budget levels, and group performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 51-74.
- Fleischer, A., Mead, A. D., & Huang, J. (2015). Inattentive responding in MTurk and other online samples. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 196-202.
- Godoy, D., Desidério, M., Flach, N., & Vieira, R. (2019, 20 de março). Os sete pecados da Vale. *Exame*.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Kachelmeier, S. J., Thornock, T. A., & Williamson, M. G. (2016). Communicated values as informal controls: Promoting quality while undermining productivity? *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1411-1434.
- Klein, H. J., & Joseph, T. C. (2013). Goal commitment. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 89-113). Routledge.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125.
- Maclagan, P. (1999). Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 43-49.
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. In M. J. Epstein & J. Y. Lee (Eds.), *Advances in management accounting* (Vol. 14) (pp. 211-231). Elsevier.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marginson, D. (2009). Value systems as a mechanism for organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(1), 7-34.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems performance measurement, evaluation and incentives* (3a. ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Ones, D. S., Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Klein, R. (2015). Pro-environmental behavior. In G. Hardiess et al. (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2a. ed.) (pp. 82-88). Elsevier.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Pailé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Rodgers, W., Söderbom, A., & Guiral, A. (2015). Corporate social responsibility enhanced control systems reducing the likelihood of fraud. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 871-882.
- Santos, B. F. (2017, 17 de janeiro). Consumidores querem empresas preocupadas com o meio ambiente. *Veja*. <https://veja.abril.com.br/economia/consumidores-querem-empresas-preocupadas-com-o-meio-ambiente/>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (pp. 1-65). Academic Press.
- Simons, R. (1995). *Lever of control*. Harvard Business School Press.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309-317.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684-707.
- Van der Kolk, B., Ter Bogt, H. J., & Van Veen-Dirks, P. M. (2015). Constraining and facilitating management control in times of austerity: Case studies in four municipal departments. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(6), 934-965.
- Van Lange, P. A., De Bruin, E., Otten, W., & Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 434.
- Webb, R. (2004). Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research*, 21(4), 925-958.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247-271.
- Wessling, K. S., Huber, J., & Netzer, O. (2017). MTurk character misrepresentation: Assessment and solutions. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 211-230.