

Reagrupamento dos pesquisadores para examinar a interação entre controle gerencial e ética

Sally Kathryn Widener

Clemson University, College of Business, School of Accountancy, Clemson, SC, Estados Unidos da América
E-mail: kwidene@clemson.edu

1. INTRODUÇÃO

De modo cada vez mais frequente, leio ou ouço notícias sobre pessoas que tratam mal os outros. Às vezes parece que está se tornando tolerável ser intolerante, ser crítico, agir com malícia diante dos outros, postar *tweets* inadequados e adotar um mau comportamento generalizado. A Regra de Ouro que todos nós aprendemos desde a infância, que muitos consideram um princípio ético universal, é tratar os outros como nós gostaríamos de ser tratados (Putnam, 2006). Isso deixou de ser relevante no século 21? Saiu de moda? Não se aplica ou não deve ser aplicado a organizações e comportamentos organizacionais? Acredito que a Regra de Ouro e o comportamento ético são relevantes tanto em comportamentos da esfera pessoal como da profissional. Infelizmente, porém, um estudo que examinou as percepções do público sobre os executivos de empresas dos EUA constatou que a percepção pública da honestidade e dos padrões éticos dos executivos corporativos, em comparação com outras profissões, diminuiu. Em 1990, dentre 25 profissões, os executivos corporativos se encontravam no 48º percentil. Em 2000, dentre 32 profissões, sua posição no ranking caiu para o 77º percentil.

Então, o que é ética e comportamento ético? Merriam-Webster (n.d.) define *ética* como “a disciplina que lida com o que é bom e ruim e com o dever moral e a obrigação”. A ética diz respeito a comportamentos que não prejudiquem os outros, mesmo quando prejudicar outra pessoa pode ser interessante para alguém (Robin, 2008). Ela existe quando o mundo em que vivemos se mostra mais saudável do que seria na ausência da ética. As normas éticas orientam as pessoas a se comportar com base na moralidade, de modo que os indivíduos não causem danos uns aos outros. Muitos alegam que um mundo com ética é melhor e mais feliz do que um mundo sem ética (Robin, 2008).

No entanto, infelizmente, as organizações e o comportamento ético têm um relacionamento problemático e desconfortável. Nas últimas décadas, as

organizações têm enfrentado um escrutínio cada vez maior acerca da ética de seus negócios, pois as partes interessadas externas (p. ex., o público, instituições como os grandes fundos de pensão e as agências reguladoras etc.) expressaram seu anseio por normas éticas mais exigentes (Kaptein, 2017). A mudança tecnológica e um cenário cada vez mais global e competitivo forçaram as organizações a lidar com novas tecnologias (p. ex., o *bitcoin*) e diferenças nas culturas e normas decorrentes do aumento da globalização. A conscientização pública aumentou devido a escândalos em empresas bem conhecidas nos EUA (p. ex., Volkswagen e Wells Fargo) que causaram danos a outrem, fato este que define o comportamento antiético (Kaptein, 2017). Este autor afirma que há uma enorme lacuna entre o que as organizações que seguem normas éticas devem ter e o que elas realmente têm.

Um dos principais objetivos do controle gerencial é motivar e direcionar comportamentos (Anthony, 1965; Otley, 1999; Sprinkle, 2003). Na literatura de controle gerencial, isso é conhecido como o papel que influencia a decisão, cuja finalidade é alinhar comportamentos individuais aos da organização (Sprinkle, 2003). Com frequência, o estudo do controle gerencial examina várias características de planejamento (p. ex., o uso do controle de comportamento e resultado ou como eles estão relacionados como sistema ou pacote) e uso (p. ex., usos de controle voltado à capacitação e coerção) e sua relação com o comportamento do funcionário. Com base no declínio da adesão à Regra de Ouro e no aumento da incidência de comportamentos antiéticos nas organizações, um aspecto importante do comportamento que merece maior atenção é o modo como as práticas de controle podem motivar os profissionais a adotar comportamentos éticos.

Neste editorial, não estou interessada na organização, *per se*, mas nos indivíduos que compõem a organização. Kaptein (2017) escreve sobre as tentações e pressões

que levam as pessoas a agir de modo antiético. O autor as descreve como forças que puxam ou empurram as pessoas, respectivamente, no sentido de cometer atos que prejudicam os outros. Uma tentação é o individualismo excessivo, que Kaptein (2017) atribui como inerente às organizações. Isso seria análogo a uma questão frequentemente discutida no controle gerencial do comportamento voltado aos próprios interesses, no qual os funcionários se concentram em sua própria função de utilidade (provavelmente) em detrimento de outras. Diante dessa tentação, mostra-se interessante pensar no controle gerencial em termos da noção de pressão, como proposto por Kaptein (2017). Assim, em vez de ver o controle gerencial como um poderoso mecanismo, as organizações o usam para obter alinhamento entre suas metas e seus funcionários, examinam como as práticas de controle gerencial podem “pressionar” os funcionários a se comportar com base na ética (ou na falta de ética). Nesse sentido, acredito que uma linha de pesquisa de impacto para pesquisadores de controle gerencial consiste em oferecer *insights* sobre o modo como os controles de gestão podem ser projetados e usados para proporcionar um ambiente mais saudável, propício para os funcionários agirem de forma a não prejudicar outros funcionários ou partes interessadas (p. ex., organização, clientes etc.).

A pesquisa estabeleceu que incentivos e medidas de desempenho incompletas podem motivar comportamentos

disfuncionais, ilustrados, por exemplo, no caso da Harvard Business School, acerca das consequências não intencionais do uso de incentivos de vendas pela Nordstrom. Embora não esteja sugerindo aqui que sabemos tudo o que há para saber nessa área, quero defender a necessidade de novas pesquisas sobre outros aspectos do controle gerencial. Por exemplo, os pesquisadores poderiam examinar o conteúdo das práticas de controle e como elas são usadas, para entender melhor como as organizações podem usar mecanismos de controle gerencial para motivar comportamentos éticos.

Assim, o principal objetivo deste editorial é mobilizar pesquisadores para a análise desse tópico, para examinar a interação entre as práticas de controle gerencial e os comportamentos éticos. No restante deste editorial, recorrerei ao meu próprio trabalho para apresentar dois exemplos de pesquisa sobre práticas de controle gerencial que complementam o que já aprendemos com exames de incentivos realizados por pesquisadores e medidas de desempenho incompletas. O primeiro exemplo examina se há ramificações éticas ao usar o controle voltado à capacitação. O segundo exemplo examina o uso de conteúdo ético em um sistema de controle para determinar se isso pode influenciar a atmosfera ética e os resultados éticos. Em seguida, concluo o texto.

2. ACHADOS DE PESQUISA – DOIS EXEMPLOS

Estou certa de que existem muitos bons exemplos; recorro à minha própria pesquisa apenas devido à minha profunda compreensão e familiaridade com os manuscritos. O primeiro trabalho que uso é Burney, Radtke e Widener (2017), que examina se o uso do controle voltado à capacitação sempre é benéfico. O segundo trabalho que abordo é Bellora-Bienengraber, Radtke e Widener (2018), que examina se o conteúdo dos sistemas de controle pode afetar o comportamento dos funcionários e a atmosfera ética na qual os funcionários trabalham.

Permitir o uso de controles migrou da literatura da área de tecnologia de produção (Adler & Borys, 1996) para a literatura da área de controle gerencial (Ahrens & Chapman, 2004). A visão predominante é que o controle voltado à capacitação ajuda os funcionários a entender melhor por que, como e o que estão fazendo. Com o uso do controle voltado à capacitação, os funcionários se sentem fortalecidos e acreditam que podem trabalhar de modo autônomo. Em suma, a literatura indica que o controle, quando usado com vistas à capacitação, é benéfico. Burney

et al. (2017) examinam se há situações em que tal crença pode não se mostrar válida. Se é verdade que a tentação em forma de comportamento voltado ao interesse da própria pessoa e excessivo individualismo é inerente às organizações, então pode ser razoável acreditar que usar o controle para proporcionar aos funcionários liberdade, *empowerment* e autonomia terá um lado negativo.

Para captar a noção de quando a tentação pode existir, Burney et al. (2017) examinam a manipulação amorala, que é o grau em que um indivíduo toma decisões de interesse próprio sem levar em consideração os padrões morais. Burney et al. (2017) também captam a atmosfera de trabalho ético da organização, que é a percepção compartilhada do que é comportamento eticamente correto e como as questões éticas devem ser tratadas (ver também Victor & Cullen, 1988). O objetivo de Burney et al. (2017) é examinar as características individuais e organizacionais e determinar seu efeito conjunto nos comportamentos de trabalho contraproducentes (CTCs) dos funcionários. Os CTCs consistem em

ações deliberadas dos funcionários que são contrárias aos objetivos da organização e, portanto, resultam em danos. Exemplos comuns incluem agressão, afastamento, sabotagem, hostilidade, absenteísmo e roubo. De acordo com Fisher (2015), o roubo por parte de funcionários é responsável por 43% da receita perdida nos EUA. Outro CTC custoso é o chamado *cyber loafing*, ou seja, navegar na internet durante o horário de trabalho, que é a forma mais citada de perda de tempo (BizShifts-Trends, 2014). Em suma, o CTC custa caro para as organizações.

Burney et al. (2017) concluem que o uso do controle com fins de capacitação está significativamente associado à diminuição do CTC e, curiosamente, quando os funcionários indicaram maior extensão de manipulação amoral, o uso de controle voltado à capacitação serviu para que eles se tornassem melhores cidadãos à medida que diminuía seu CTC. Parece que um ambiente caracterizado por liberdade e autonomia permite que indivíduos com maior tendência de manipulação amoral ajam segundo seus próprios interesses sem se engajar em atitudes, como o CTC, o que pode refletir negativamente nas impressões que outras pessoas têm deles. No entanto, Burney et al. (2017) também constataram que os funcionários com maior manipulação amoral se envolviam mais em CTC quando trabalhavam em uma atmosfera de trabalho organizacional focada no que era melhor para si e não para os outros (já que não precisavam mais se preocupar em manter uma impressão favorável, pois todos achavam que não havia problema em agir em interesse próprio).

Então, o que se pode aprender com esta pesquisa? O modo como as organizações usam práticas de controle gerencial influencia os comportamentos éticos. As organizações podem induzir a medida em que seus funcionários agem eticamente, compreendendo melhor seu local de trabalho e garantindo que as práticas de controle sejam usadas de modo a motivar o comportamento desejável. Se as organizações tiverem uma atmosfera de trabalho ético mais voltada para si, elas devem reconsiderar o uso do controle com fins de capacitação, ao menos se desejarem motivar comportamentos éticos. Além disso, influenciar uma característica individual pode ser difícil, as organizações podem tentar influenciar a atmosfera ética da unidade organizacional para mudar o foco para posicioná-lo mais sobre os outros e menos sobre si; é mais difícil mudar um funcionário com tendências de manipulação amoral do que influenciar a atmosfera da unidade de trabalho. Por fim, as organizações podem monitorar os pontos de vista dos funcionários para garantir que as percepções correspondam à realidade. Se a atmosfera tiver um foco de dentro para fora, encorajando

comportamentos éticos, então a organização deve garantir que os funcionários a percebam dessa maneira.

O segundo artigo que abordo é um documento de trabalho (Bellora-Bienengraber et al., 2018); o *insight* geral oferecido é que o conteúdo das práticas de controle é relevante, pois pode influenciar comportamentos éticos, bem como a atmosfera de trabalho ético de uma unidade. Dada a importância da atmosfera ética citada acima em Burney et al. (2017), Bellora-Bienengraber et al. (2018) examinam se o conteúdo dos controles pode influenciar a atmosfera ética. Ao fazê-lo, baseiam-se em Vidaver-Cohen (1998), que sugere que as práticas organizacionais podem influenciar a atmosfera ética de uma organização. Um exemplo que Vidaver-Cohen (1998) apresenta se refere à declaração de missão da organização e se ela expressa preocupação com seus funcionários. Para ilustrar esse conceito, considere-se a declaração de missão da Costco. Ela afirma o seguinte:

A missão da Costco é oferecer continuamente aos nossos membros produtos e serviços de qualidade aos menores preços possíveis. Para alcançar nossa missão, administramos nossos negócios com o seguinte Código de Ética em mente:

- Cumprir a lei
- Cuidar de nossos membros
- Cuidar de nossos funcionários
- Respeitar nossos fornecedores

Se conseguirmos fazer essas quatro coisas em nossa organização inteira, alcançaremos nosso propósito final, que é recompensar nossos acionistas (Farfan, 2017).

Sem dúvida, a missão da Costco está firmemente enraizada em valores e crenças éticas (Farfan, 2017) e, assim, ilustra a ideia apresentada por Vidaver-Cohen (1998). Bellora-Bienengraber et al. (2018) ampliam essa ideia ao examinar os efeitos de um sistema de controle ético, isto é, aquele que expressa valores éticos. O sistema de controle ético se refere à medida em que: (i) a organização expressa suas crenças éticas e seus valores por meio de sua declaração de missão; (ii) o domínio de atividade que é eticamente inaceitável é conhecido; e (iii) o grau em que o alcance das metas de desempenho é consistente com os valores éticos.

Bellora-Bienengraber et al. (2018) consideram que a imposição de um sistema de controle com conteúdo ético aos gestores de departamento influencia os gestores a se comportar melhor; isto é, envolver-se em menos CTCs. Além disso, o comportamento do gestor em decorrência disso influencia o ambiente de trabalho em seu departamento de modo a ficar menos concentrado em si, levando a desempenho superior quando avaliado em comparação a outros departamentos. Assim, este

estudo demonstra que o conteúdo do sistema de controle é relevante. Não é apenas o modo como se usa o sistema de controle ou até que ponto o sistema de controle se mostra confiável que importa. Se as organizações desejam aumentar a incidência de comportamentos éticos entre seus funcionários, elas precisam garantir que o conteúdo do sistema de controle esteja focado na promoção de

comportamentos éticos. Outro achado interessante deste estudo é a importância do comportamento dos outros gestores. Bellora-Bienengraber et al. (2018) também mostram que o efeito positivo do foco no conteúdo ético no sistema de controle do comportamento dos gestores desaparece quando os outros gestores agem de modo autocentrado.

3. CONCLUSÃO

O comportamento antiético nas organizações custa caro e se encontra em ascensão. Um estudo recente constatou que, no período entre 2012 e 2016, o percentual de CEOs demitidos por lapsos éticos aumentou 36%. No geral, os americanos percebem um declínio da honestidade e ética dos executivos corporativos. Como afirmei na abertura deste editorial, meu objetivo principal é mobilizar pesquisadores para se engajar em pesquisas que examinem a interação entre práticas de controle gerencial e comportamentos éticos. Facilitar o comportamento ético nas organizações é algo importante que demanda nossa compreensão, ainda mais porque a promoção do comportamento ético no local de trabalho não implica deixar de lado a missão empresarial envolvida (Stevens, 2013). Ou seja, cumprir uma missão ética e uma missão empresarial não precisam ser coisas mutuamente excludentes. Fred Reichheld (2011), em artigo da *Harvard Business Review*, afirma que agir em conformidade com

a Regra de Ouro se alinha bem à missão voltada ao lucro das organizações. O autor afirma:

Toda vez que você [uma empresa] opera de acordo com a Regra de Ouro, sua reputação aumenta; cada vez que você falha nesse sentido, ela diminui. E a matemática do sucesso financeiro de longo prazo – receitas, lucros, fluxo de caixa – combina perfeitamente com esses indicadores balanceados de desempenho.

Assim, as organizações podem cumprir sua missão ética e sua missão empresarial ao mesmo tempo (Robin, 2008), então, por que não buscar ambas? Portanto, para concluir, espero que este editorial incentive a realização de novas pesquisas nessa área e que os exemplos aqui oferecidos estimulem áreas frutíferas para que os pesquisadores dedicados ao controle gerencial realizem novas investigações, proporcionando *insights* e implicações teóricas e práticas relevantes.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Robin Radtke e Norris Widener por seus comentários prestativos e suas sugestões ponderadas acerca de uma versão anterior deste editorial.

REFERÊNCIAS

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Anthony, R. (1965). *Management planning and control systems: a framework for analysis*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bellora-Bienengraber, L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2018, August 16). *The ethical content of the control system and the importance of peer managers being good apples* (Working Paper). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3232706>
- BizShifts-Trends. (2014, November 5). *CyberLoaf, cyberslack, goldbrick... workplace realities: the impact of personal internet usage at work...* Recuperado de <https://bizshifts-trends.com/cyberloafing-cyberslacking-goldbricking-modern-workplace-phenomenon-impact-personal-internet-usage-workplace/>
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.

- Farfan, B. (2017, April 28). *Costco mission statement has the ethics and compassion of its founders*. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/costco-mission-statement-2891829>
- Fisher, A. (2015). *U.S. Retail workers are No. 1...in employee theft*. Recuperado de <http://fortune.com/2015/01/26/us-retail-worker-theft/>
- Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: a struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343-361.
- Merriam-Webster. (n.d.). *Ethic*. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethic>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Putnam, M. S. (2006). *Reflections on the Golden Rule*. Recuperado de <http://www.globalethicsuniversity.com/articles/thegoldenrule.htm>
- Reichheld, F. (2011, October 25). *Profiting from the Golden Rule*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/10/profitting-from-the-golden-rule>
- Robin, D. (2008). Toward an applied meaning for ethics in business. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 139-150.
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318.
- Stevens, B. (2013). How ethical are U.S. business executives? A study of perceptions. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 361-369.
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: a conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.