



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA JONAIR DOS SANTOS CARVALHO**

**EFEITOS DA DIVERSIDADE DE DIMENSÃO DO DESEMPENHO E  
DECLARAÇÃO DE VALORES NO COMPORTAMENTO PRÓ-AMBIENTAL**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2024**

BRUNA JONAIR DOS SANTOS CARVALHO

**EFEITOS DA DIVERSIDADE DE DIMENSÃO DO DESEMPENHO E  
DECLARAÇÃO DE VALORES NO COMPORTAMENTO PRÓ-AMBIENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Contabilidade.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial e Controladoria

**Orientador:** Prof. Me. Manuel Soares da Silva

**Coorientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C331e Carvalho, Bruna Jonair dos Santos.

Efeitos da diversidade de dimensão do desempenho e declaração de valores no comportamento pró-ambiental [manuscrito] / Bruna Jonair dos Santos Carvalho. - 2024.

21f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Manuel Soares da Silva, Departamento de Ciências Contábeis - CCSA".

"Coorientação: Prof. Dr. Mamadou Dieng, Departamento de Ciências Contábeis - CCSA".

1. Comportamento pró-ambiental. 2. Declaração de valores.  
3. Dimensões de desempenho. I. Título

21. ed. CDD 657

BRUNA JONAIR DOS SANTOS CARVALHO

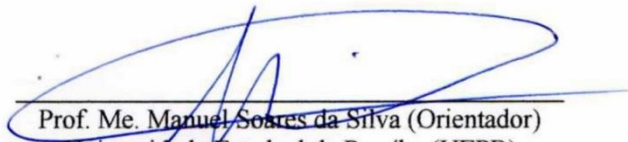
**EFEITOS DA DIVERSIDADE DE DIMENSÃO DO DESEMPENHO E  
DECLARAÇÃO DE VALORES NO COMPORTAMENTO PRÓ-AMBIENTAL**

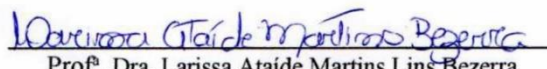
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Departamento do Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade  
Gerencial

Aprovada em: 13/11/2024

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Manuel Soares da Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof.ª Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Rômulo Benício Lucena Filho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe Nadjane, ao meu pai Jonas, às minhas irmãs Letícia e Júlia, e ao meu noivo Leandro, por serem minha fonte de força e inspiração, DEDICO.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 LITERATURA ANTERIOR, TEORIA E HIPÓTESES</b> .....	<b>6</b>
2.1 Literatura anterior.....	6
2.2 Teoria do Estabelecimento de Metas (TEM) .....	7
2.3 Desenvolvimento das hipóteses .....	8
2.3.1 <i>Efeitos da declaração de valores</i> .....	8
2.3.2 <i>Efeitos das múltiplas dimensões de desempenho</i> .....	9
2.3.3 <i>Efeitos da declaração de valores e dimensões de desempenho no comprometimento pró-ambiental</i> .....	10
<b>3 MÉTODO EXPERIMENTAL</b> .....	<b>11</b>
3.1 Participantes .....	11
3.2 Desenho, tarefa e procedimentos .....	12
3.3 Manipulações e variáveis .....	12
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
4.1 Verificações de compreensão e manipulação.....	13
4.2 Estatística descritiva do comportamento pró-ambiental pela dimensão e declaração de valores.....	14
4.3 Testes das hipóteses .....	14
4.3.1 <i>Teste da hipótese H1</i> .....	15
4.3.2 <i>Teste da hipótese H2</i> .....	15
4.3.3 <i>Teste da hipótese H3</i> .....	16
4.4 Discussão dos resultados.....	16
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>

## EFEITOS DA DIVERSIDADE DE DIMENSÃO DO DESEMPENHO E DECLARAÇÃO DE VALORES NO COMPORTAMENTO PRÓ-AMBIENTAL

### EFFECTS OF PERFORMANCE DIMENSION DIVERSITY AND VALUE STATEMENT ON PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIOR

Bruna Jonair dos Santos Carvalho\*

#### RESUMO

O presente estudo investiga os efeitos de dimensões de desempenho e declarações de valores no comportamento pró-ambiental de colaboradores, justificando-se pela crescente pressão sobre as empresas para adotarem comportamento pró-ambiental. Diante disso, busca-se analisar de que maneira a inclusão de múltiplas dimensões de desempenho em declarações de valores influencia o comprometimento dos colaboradores com práticas pró-ambientais. A pesquisa adota como base teórica a Teoria do Estabelecimento de Metas, examinando a interação entre metas unidimensionais e multidimensionais no contexto organizacional. A metodologia consistiu em um experimento com desenho fatorial 2 x 2 envolvendo cinquenta e oito (58) participantes, no qual foram manipuladas duas variáveis independentes: declarações de valores (presença vs. ausência) e a utilização de dimensões de desempenho (uma dimensão vs. mais de uma dimensão). Os participantes atuaram como gestores em um cenário simulado, sendo desafiados a tomar decisões sobre conformidade com um acordo ambiental. Os resultados revelaram que os efeitos da diversidade de dimensão do desempenho e declaração de valores não influenciaram significativamente no comportamento pró-ambiental, porém a estatística descritiva convergiu com as expectativas de resultados. Os resultados têm implicações teóricas e práticas.

**Palavras-Chave:** comportamento pró-ambiental; declaração de valores; dimensões de desempenho.

#### ABSTRACT

The present study investigates the effects of performance dimensions and value statements on employees' pro-environmental behavior, justified by the increasing pressure on companies to adopt pro-environmental practices. Accordingly, the study seeks to analyze how the inclusion of multiple performance dimensions in value statements influences employees' commitment to pro-environmental practices. The research is theoretically grounded in Goal-Setting Theory, examining the interaction between unidimensional and multidimensional goals in the organizational context. The methodology involved a 2 x 2 factorial design experiment with fifty-eight (58) participants, where two independent variables were manipulated: value statements (presence vs. absence) and the use of performance dimensions (one dimension vs. multiple dimensions). Participants acted as managers in a simulated scenario, challenged to make decisions regarding compliance with an environmental agreement. The results revealed that the effects of performance dimension diversity and value statements did not significantly influence pro-environmental behavior, although descriptive statistics aligned with expected outcomes. The findings have theoretical and practical implications.

---

\*Graduanda em Ciências Contábeis, pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus I. E-mail: bruna.jonair@aluno.uepb.edu.br

**Keywords:** pro-environmental commitment; value statement; performance dimensions.

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de indicadores de múltiplas dimensões tem se tornado essencial para as empresas que buscam atender às exigências de gestão sustentável. Pesquisas recentes no campo do controle gerencial destacam que as organizações estão cada vez mais integrando critérios ambientais e sociais em seus sistemas de avaliação de desempenho, à medida que a responsabilidade corporativa nestas áreas ganha relevância para investidores, clientes e reguladores (Deloitte, 2022; McKinsey & Company, 2023). Nesse contexto, o desenvolvimento de mecanismos de incentivo focados em promover comportamentos pró-ambientais tem se tornado importante para alinhar as práticas internas das empresas com as expectativas externas de sustentabilidade (GRI, 2023).

Uma das principais finalidades do controle gerencial no contexto da tomada de decisão é alinhar os comportamentos individuais aos interesses da organização (Boff, 2021; Sprinkle, 2003) por meio da interação entre controles formais e informais, os quais constituem os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) de uma organização (Boff, 2021; Otley, 1980). As implicações dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional representam uma importante lacuna de pesquisa devido aos seus possíveis efeitos no desempenho dos indivíduos no trabalho (Boff, 2021). Neste aspecto, as organizações podem estabelecer controles formais na forma de indicadores de desempenho e controles informais na forma de declarações de valores que influenciam no comportamento dos funcionários. Contudo, as declarações de valores podem gerar efeitos inesperados, como a redução da produtividade ou até mesmo a criação de conflitos entre diferentes objetivos organizacionais (Kachelmeier et al., 2016; Akinyele et al., 2020).

Isso cria novos desafios para a gestão estratégica e o controle organizacional, uma vez que é preciso entender a influência de múltiplas dimensões sobre o comportamento dos colaboradores e o desempenho geral da empresa. Além disso, embora os estudos anteriores tenham explorado os efeitos de indicadores de desempenho baseados em metas e a declaração de valores no comportamento pró-ambiental, ainda não está claro o efeito comportamental pró-ambiental quando se adota dimensões diversificadas de desempenho (Andrejkow et al.; 2020; Aguiar, 2021). Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: quais são os efeitos da diversidade de dimensões de desempenho e declaração de valores no comportamento pró-ambiental?

A Teoria do Estabelecimento de Metas (TEM) fornece uma base teórica importante para entender como diferentes tipos de metas podem impactar o comportamento pró-ambiental. Segundo a TEM, as metas multidimensionais podem, por um lado, criar um ambiente propício para comportamentos pró-ambientais ao reforçar o compromisso dos colaboradores com práticas sustentáveis. Por outro lado, também se verifica que a presença de múltiplas metas pode diluir o foco dos colaboradores, principalmente se os objetivos não forem bem alinhados ou houver falta de clareza nas prioridades organizacionais.

Assim, a análise dos efeitos de declarações de valores que abranjam várias dimensões de desempenho torna-se essencial para entender como essas metas interagem e influenciam as decisões e comportamentos dos colaboradores. Para examinar os efeitos comportamentais da declaração de valores, adapta-se a tarefa experimental inspirada por Aguiar (2021), em que os participantes indicam conformidade ou não com um acordo ambiental. Manipulam-se em declaração de valores (Presença vs. Ausência) e dimensões (Uma dimensão vs. Mais de uma dimensão), com base na Teoria do Estabelecimento de Metas.

Este trabalho justifica-se tanto na dimensão prática quanto teórica. Pela crescente necessidade das empresas de promover comportamentos pró-ambientais entre seus gestores,



refletindo a importância da sustentabilidade nos negócios contemporâneos. Com as pressões sociais e regulatórias para práticas empresariais mais responsáveis, as organizações estão revisitando seus sistemas de controle gerencial para incluir fatores que incentivem o compromisso ambiental. Estudos anteriores examinaram o papel das declarações de valor no comportamento dos colaboradores (por exemplo, Kachelmeier et al., 2016; Aguiar, 2021; Akinyele et al., 2022). Diante disso, o estudo busca preencher lacunas na literatura de controle gerencial ao investigar a influência da integração entre múltiplas dimensões de desempenho e declarações de valores no comportamento pró-ambiental dos funcionários.

Este trabalho contribui com a consolidação dos estudos anteriores (Kachelmeier et al., 2016; Aguiar, 2021; Akinyele et al., 2022) e, particularmente, para o entendimento dos efeitos interativos entre as dimensões de desempenho para construir uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, sem comprometer áreas estratégicas. Ao incorporar a abordagem de múltiplas dimensões na formulação e comunicação das declarações de valores, conforme sugerido por Aguiar (2021), este estudo enriquece a literatura ao sugerir que um sistema de controle que priorize múltiplas dimensões de desempenho pode fortalecer o alinhamento dos colaboradores com práticas sustentáveis. Para as organizações, os resultados dessa pesquisa destacam que, pelo menos para a amostra de participantes, que as declarações de valores e múltiplas dimensões de desempenho nem sempre são um controle eficaz para promover o comportamento pró-ambiental.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma. A próxima seção discute a literatura anterior, teoria do estudo e desenvolvimento de hipóteses. A seção 3 descreve o método experimental e a seção 4 análise e discussão dos resultados. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões sobre os achados e discute suas implicações.

## **2 LITERATURA ANTERIOR, TEORIA E HIPÓTESES**

### **2.1 Literatura anterior**

A literatura sobre controle gerencial tem se expandido significativamente, especialmente com o aumento da pressão por responsabilidade social e ambiental nas organizações. Entre as tipologias de sistemas de controle gerencial observadas na literatura, encontra-se a estrutura de objeto de controle (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). A estrutura categoriza os controles gerenciais, distinguindo-os entre mecanismos formais e informais. Esses elementos são necessários para o sucesso organizacional, dado que por meio do design e da implementação de sistemas fornecem consistência para toda a organização (Giustina, 2019; Epstein, 2008)

Os mecanismos de controle formais englobam controles de resultado e controles de ação (Giustina, 2019). Para definir os resultados desejados, motivar e avaliar o desempenho no processo de obtenção de resultados são utilizados os controles de resultados. Já os controles de ação direcionam os colaboradores a conduzirem as suas atividades em prol da organização, o que pode ocorrer através de restrições comportamentais, listas de procedimentos padrão a serem seguidos, entre outros. Exemplificando, controles formais estão ligados as dimensões de desempenho, quando configuram métricas específicas que direcionam o comportamento organizacional.

Os controles informais referem-se aos meios utilizados pela gestão para promover uma comunicação mais informal e flexível com os colaboradores (Cruz, 2019; Tucker, 2019). Dessa forma, o uso de declarações de valores como ferramentas de controle informal tem sido amplamente investigado (Simons, 1995; Malmi & Brown, 2008; Johnstone, 2018). Essas declarações são vistas como mecanismos que podem influenciar o comportamento dos

colaboradores, promovendo práticas pró-ambientais e alinhando as metas individuais com os objetivos estratégicos da organização.

Contudo, há divergências sobre a eficácia dessas declarações. Enquanto Aguiar (2021) encontrou evidências de que metas claras combinadas com declarações de valores pró-ambientais podem impactar positivamente o comportamento sustentável, estudos como o de Kachelmeier et al. (2016) apontam para efeitos contrários, sugerindo que, em algumas situações, essas declarações podem gerar sobrecarga cognitiva, levando à redução da produtividade. Essa divergência aponta para a necessidade de mais estudos que investiguem os fatores contextuais que afetam o impacto das declarações de valores sobre o comportamento organizacional.

Outro ponto de debate na literatura é a integração de múltiplas dimensões de desempenho. Kaplan e Norton (1996) destacam que a multiplicidade de metas pode criar conflitos e aumentar a complexidade do gerenciamento. Em contrapartida, organizações que priorizam apenas uma dimensão tendem a simplificar a tomada de decisão e o foco dos colaboradores, como apontam Locke e Latham (2002). Porém, a gestão simultânea de múltiplas metas pode gerar desafios relacionados à dispersão de esforços, o que dificulta o alcance de um desempenho equilibrado (Kaplan & Norton, 1996). Estudos mais recentes, como o de Andrejkow et al. (2020), exploram como as organizações podem mitigar esses conflitos, sugerindo que mecanismos de controle informal, como declarações de valores, podem facilitar a integração dessas múltiplas dimensões. No entanto, a literatura ainda carece de investigações sobre os efeitos a longo prazo da sobrecarga cognitiva gerada por múltiplas metas e sobre quais mecanismos podem ser mais eficazes em equilibrar esses objetivos.

Nesse sentido, há discussões sobre a influência dos controles informais versus formais, no comportamento pró-ambiental. Schein (2017) argumenta que os controles informais, como a cultura organizacional e os valores compartilhados, têm um papel essencial na promoção de comportamentos sustentáveis. Entretanto, autores como Merchant e Van der Stede (2007) afirmam que, sem o apoio de controles formais, como incentivos financeiros e monitoramento de desempenho, os controles informais podem ter efeitos limitados. Essa tensão entre controles formais e informais é uma lacuna importante, sugerindo que a eficácia das declarações de valores depende de uma combinação equilibrada com outros mecanismos de controle.

Por fim, a literatura também discute a natureza dinâmica das metas organizacionais, especialmente em um ambiente onde sustentabilidade e competitividade estão interligadas. Gutierrez et al. (2022) indicam que o desenvolvimento sustentável pode ajudar as empresas a manter uma vantagem competitiva. Porém, há questionamentos sobre se a adoção de práticas sustentáveis leva, de fato, a ganhos financeiros no longo prazo, ou se elas servem mais para atender a expectativas regulatórias e sociais (Off et al., 2021). Essas questões apontam para a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre como as empresas podem integrar efetivamente objetivos financeiros e ambientais sem comprometer sua viabilidade econômica.

## **2.2 Teoria do Estabelecimento de Metas (TEM)**

Seguindo a abordagem teórica de estudos sobre o estabelecimento de metas desenvolvida por Locke (1968) para explicar a influência no desempenho e a motivação no ambiente organizacional, o presente estudo buscou também criar esse efeito interativo. De acordo com essa teoria, metas específicas e difíceis levam consistentemente a um desempenho melhor do que incentivar as pessoas a darem o melhor de si. Estudos recentes reforçam que metas específicas e desafiadoras direcionam a atenção, energia e persistência dos indivíduos, promovendo maior eficiência e eficácia (Locke & Latham, 2019).

Outro aspecto relevante da teoria é o comprometimento com a meta, um fator que influencia diretamente as chances de sucesso. Quanto maior o comprometimento, mais provável

é que os indivíduos alcancem as metas estabelecidas (Locke, 2002). Esse comprometimento, por sua vez, pode ser influenciado pela percepção da importância da meta e pela confiança dos indivíduos em sua capacidade de cumpri-la. Recentemente, estudiosos como Andrejko et al. (2020) têm investigado os desafios e benefícios da gestão de metas multidimensionais. Eles destacam que, embora metas específicas promovam maior foco, a introdução de múltiplas dimensões de desempenho pode dispersar esforços e gerar conflitos de prioridades, especialmente em cenários de alta complexidade, como a integração de metas financeiras e ambientais.

No contexto do presente trabalho, a Teoria do Estabelecimento de Metas permite analisar a influência da diversidade de dimensões de desempenho no comportamento pró-ambiental dos colaboradores. Locke e Latham argumentam que metas focadas em uma única dimensão de desempenho, como metas ambientais específicas, tendem a gerar maior comprometimento e resultados mais expressivos nessa área. Isso ocorre porque a concentração dos esforços em uma única direção facilita o cumprimento das metas. No entanto, existem fatores contingenciais importantes. O primeiro é o valor do incentivo, quanto mais dinheiro ganha, maior comprometimento. Em segundo lugar, os objetivos e o tipo de incentivo (Locke, 2002).

Entretanto, a introdução de múltiplas metas pode criar dificuldades. Locke e Latham (2002) explicam que a multiplicidade de metas pode dispersar o foco dos indivíduos, levando-os a priorizar determinadas metas em detrimento de outras, o que pode reduzir sua motivação e, conseqüentemente, o desempenho em algumas áreas. Em organizações que buscam conciliar metas financeiras, sociais e ambientais, esse conflito entre diferentes prioridades pode tornar o alcance de resultados satisfatórios um desafio.

Portanto, a teoria fornece uma base sólida para analisar os efeitos das múltiplas dimensões de desempenho e declarações de valores no comportamento pró-ambiental dos colaboradores. Apesar de metas unidimensionais frequentemente resultarem em maior comprometimento, a abordagem multidimensional, quando gerenciada adequadamente, pode fortalecer a cultura organizacional voltada para a sustentabilidade sem comprometer outras áreas estratégicas (Veenstra & Ellemers, 2020), podendo impactar positivamente o comportamento pró-ambiental dos colaboradores e contribuir para a implementação eficaz de estratégias de sustentabilidade dentro das empresas.

## **2.3 Desenvolvimento das hipóteses**

### **2.3.1 Efeitos da declaração de valores**

Dentre as tipologias de sistemas de controle gerencial encontradas na literatura, está a estrutura de objeto de controle, classificando os controles de gestão em mecanismos formais e informais (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). Entende-se que a gestão eficaz de uma organização vai além das políticas formais e dos procedimentos escritos, reside na cultura organizacional e nos valores compartilhados pelos membros da equipe. 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 (Aguiar, 2021; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008).

Aguiar (2021) examinou em seu estudo 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. Esse estudo sugere que as declarações de valores influenciam significativamente no comportamento pró-ambiental dos colaboradores. 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 (Aguiar, 2021; Christ et al., 2008; Kachelmeier et al., 2016; Marginson, 2009; Ouchi, 1979).

No entanto, é importante reconhecer que a discrepância entre valores declarados e comportamento pró-ambiental pode ocorrer devido a barreiras individuais e contextuais. Segundo Kachelmeier et al. (2016), os efeitos comportamentais da declaração de valores dependem da presença de controles formais. Em síntese, os valores pessoais desempenham um papel fundamental na determinação do comportamento pró-ambiental, propondo que indivíduos que valorizam a harmonia com a natureza, a igualdade social e a preservação ambiental estão mais propensas a adotar comportamentos sustentáveis. Dessa forma, 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 (Aguiar, 2021; Christ et al., 2008; Kachelmeier et al., 2016; Marginson, 2009; Ouchi, 1979).

A declaração de valores pró-ambiental influencia a cultura organizacional ao promover uma mentalidade de sustentabilidade e responsabilidade ambiental. Schein (2017) destaca que os valores declarados são componentes essenciais da cultura organizacional, moldando as normas sociais e orientando o comportamento dos membros da equipe. Quando os valores pró-ambientais são internalizados, eles podem inspirar ações proativas em prol do meio ambiente e criar um ambiente de trabalho mais engajado e consciente.

Portanto, compreender a influência da declaração de valores no comportamento pró-ambiental é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de incremento da sustentabilidade.

H1: O comportamento pró-ambiental é maior quando a declaração de valores é presente do que quando é ausente.

### ***2.3.2 Efeitos das múltiplas dimensões de desempenho***

No contexto empresarial, avaliar o desempenho requer uma abordagem holística que leve em consideração múltiplas dimensões, desde a eficiência operacional e qualidade até inovação, sustentabilidade, gestão de talentos e desempenho financeiro. Somente assim, é possível obter uma compreensão completa do sucesso e da saúde de uma empresa. Uma organização que se preocupa com esses aspectos não apenas contribui para um mundo melhor, mas também pode obter vantagens competitivas a longo prazo.

Entretanto, na prática, ao incluir múltiplas dimensões na declaração de valores, uma das principais barreiras está na conciliação de metas que, em alguns casos, podem parecer conflitantes. Por exemplo, enquanto a melhoria da eficiência operacional pode exigir cortes de custos, a manutenção de altos padrões de qualidade pode demandar investimentos contínuos, criando um dilema entre custo e qualidade (Kaplan & Norton, 1996). Nesse mesmo contexto, Andrejkow et al., 2020 afirma que a diminuição do desempenho é muitas vezes atribuída à incapacidade dos indivíduos de atender múltiplos objetivos ou dimensões de tarefas simultaneamente.

É importante considerar como os controles informais afetam o desempenho porque as organizações muitas vezes utilizam vários canais para comunicar valores e prioridades informalmente (Andrejkow et al., 2020, Berry et al. 2009; Bart, Bontis & Taggar, 2001). Assim sendo, a compreensão de como esses controles informais afetam o desempenho é essencial, pois eles podem influenciar significativamente a cultura organizacional, a motivação dos funcionários e a eficácia dos processos internos. Ignorar esses controles informais pode levar a uma compreensão incompleta do funcionamento e desempenho de uma organização.

Nesse contexto, onde o desempenho, a motivação e o foco precisam ser aprimorados, a aplicação da teoria do estabelecimento de metas de Locke é particularmente eficaz. Primeiro, os objetivos desempenham uma função seletiva, direcionando a atenção das pessoas para

atividades relevantes à sua realização, em detrimento de alternativas menos prioritárias. Em segundo lugar, as metas possuem uma função energizante, regulando o esforço e incentivando o investimento de energia necessária para alcançar os objetivos estabelecidos. Por fim, as metas motivam as pessoas a persistirem em uma tarefa ao longo do tempo, superando dificuldades para assegurar o progresso (Locke, 2002).

O desempenho de uma organização não se limita apenas aos resultados financeiros, mas também inclui aspectos sociais e ambientais. Embora existam diretrizes para relatórios sustentáveis que abrangem múltiplas dimensões, estas não reconhecem potenciais integrações e sinergias, positivas ou negativas, entre as dimensões (Veenstra, 2020). Por exemplo, em uma empresa de manufatura, a definição de metas específicas para reduzir o consumo de energia em 10% sem comprometer a qualidade permite que os colaboradores alinhem seus esforços para atingir esses objetivos. Além disso, ao estabelecer metas interligadas, como reduzir o desperdício em 5% enquanto melhora a produção, a empresa pode equilibrar suas prioridades, assegurando desempenho eficaz em diversas áreas.

Nesse contexto, estudos têm demonstrado que organizações que adotam práticas sustentáveis tendem a ter melhor desempenho em longo prazo, não apenas em termos financeiros, mas também em termos de reputação, satisfação dos funcionários e aceitação da comunidade. De acordo com Gutierrez et al., (2022) o desenvolvimento sustentável ajuda a manter o crescimento econômico do conjunto de atores da sociedade; por isso, é uma questão estratégica para instalar esses princípios diretores nas empresas.

Portanto, uma abordagem abrangente para avaliar o desempenho deve considerar essas múltiplas dimensões e buscar um equilíbrio entre elas. Não se trata apenas de atingir metas financeiras ou de produtividade, mas também de criar valor de forma sustentável, ética e responsável para todas as partes interessadas envolvidas. Considerando que o desempenho organizacional de uma empresa está diretamente ligado à sua capacidade de alcançar metas como aumento de lucro, conquista e permanência no mercado, satisfação e fidelização dos clientes, excelência dos produtos, entre outros, formulou-se a segunda hipótese da pesquisa: H2: O comportamento pró-ambiental é menor quando as metas de desempenho contemplam dimensão múltipla do que quando as metas de desempenho contemplam uma única dimensão.

### ***2.3.3 Efeitos da declaração de valores e dimensões de desempenho no comprometimento pró-ambiental***

O comportamento pró-ambiental, definido como ações voluntárias realizadas para beneficiar o meio ambiente, tem sido objeto de crescente interesse nas últimas décadas. No entanto, a eficácia das intervenções destinadas a promover esse comportamento muitas vezes varia de acordo com os valores pessoais e a diversidade de dimensões de desempenho consideradas.

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 (Aguiar, 2021; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). Goebel e Weißenberger (2017) verificaram que esse mecanismo informal de controle contribui fortemente para maior eficácia dos Sistemas de Controle Gerencial e níveis de comprometimento organizacional que, por sua vez, levam ao desempenho organizacional superior. Estes resultados indicam maior dependência dos mecanismos de controle informal (de pessoal e cultural) do que formal (de resultado e de ação) pelas organizações contemporâneas (Goebel & Weißenberger, 2017) e, portanto, sua importância como controles de gestão (Beuren et al., 2021).

Os mecanismos de controle informais são precisos para o alcance do desempenho das organizações, via envolvimento e controle das atividades dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019). Uma vez que os controles informais são mais

orgânicos do que os controles formais, estão potencialmente ligados ao incentivo de comportamentos positivos nos colaboradores (Chenhall, 2003; Cruz et al., 2021).

Por consequência, a liderança se torna importante para motivar os subordinados e para que os recursos sejam mobilizados para o alcance da missão organizacional e do melhor desempenho (Gasparetto et al., 2019; Antonakis & House, 2014). Portanto, para alcançar os objetivos organizacionais e maximizar o comportamento, é necessário que os líderes se empenhem em encontrar um estilo de liderança adequado.

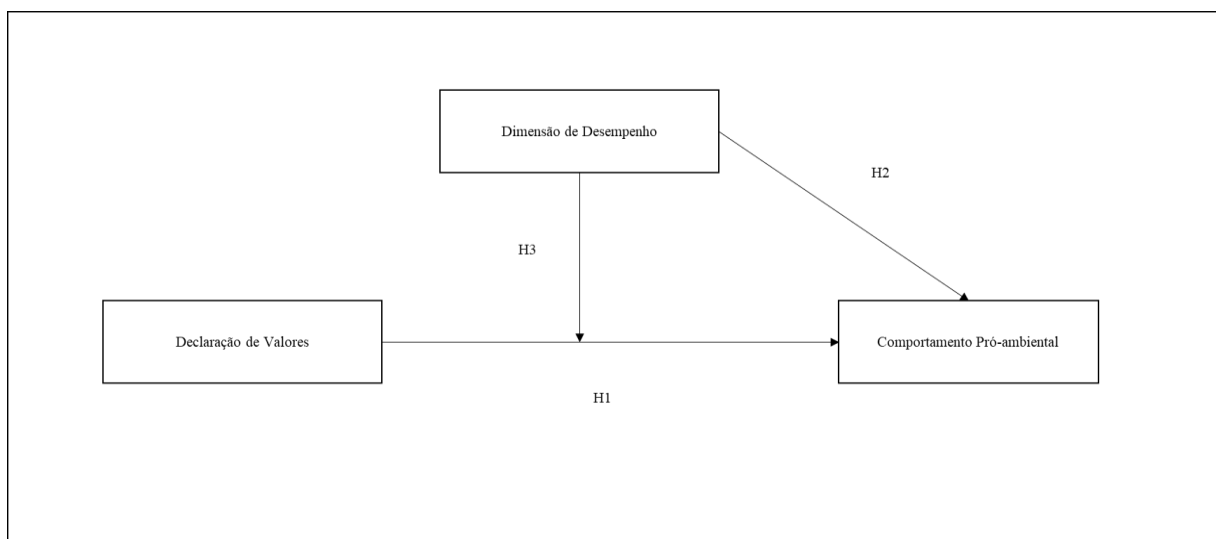
De acordo com as pesquisas realizadas por Berned et al., (2023) uma das formas das empresas obterem vantagem competitiva é por meio da inovação verde, sendo essa, gerenciada a partir de controles informais. Ao integrar valores éticos, considerar todas as dimensões de desempenho e promover comportamentos pró-ambientais, as empresas podem contribuir significativamente para um futuro sustentável e responsável, de modo que sua performance operacional tenha bons resultados.

Ambientalmente, as empresas estão percebendo que a sustentabilidade não é apenas uma questão ética, mas também uma fonte de vantagem competitiva e resiliência a longo prazo. Empresas que entendem o impacto que têm no meio ambiente e na sociedade estão construindo um modelo de negócios mais sustentável para o futuro. Investir em práticas sustentáveis não apenas reduz os impactos negativos no meio ambiente, mas também pode resultar em economias de custo e em produtos e processos inovadores.

Economicamente, priorizar o desempenho ambiental, social e de governança pode levar a uma maior eficiência operacional e redução de riscos financeiros. Assim, apoiado nos estudos mencionados, formulou-se a terceira hipótese da pesquisa:

H3: O comportamento pró-ambiental é maior quando a dimensão da meta de desempenho é múltipla (vs. única) na presença de declaração de valores do que na ausência de declaração de valores.

**Figura 1** – Modelo experimental e hipóteses



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

## 3 MÉTODO EXPERIMENTAL

### 3.1 Participantes

O presente estudo recrutou um total de 58 participantes, incluindo estudantes de uma universidade pública da região nordeste do Brasil dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, e também profissionais que já atuam nessas áreas. Os dados demográficos dos

participantes revelam que 53% são do gênero masculino, a média de idade é de 28 anos, 90% que estão cursando ou que já concluíram a graduação e 86% possuem até 10 anos de experiência. Os participantes levaram em média doze (12) minutos para responder os instrumentos do experimento.

### 3.2 Desenho, tarefa e procedimentos

As hipóteses deste estudo foram testadas em um contexto de dilema social, onde os participantes indicaram se concordavam ou não com um acordo ambiental. Nesse cenário, há uma troca compensatória entre os benefícios pessoais e organizacionais. O desenho experimental é um 2x2 entre participantes com duas variáveis manipuladas: declaração de valores (Presença vs. Ausência) x dimensões (Uma dimensão vs. Mais de uma dimensão), para testar H1, H2 e H3. Os participantes foram alocados aleatoriamente em uma das quatro condições experimentais.

A tarefa experimental é inspirada em Aguiar (2021). Os participantes assumem o papel de gestores de uma planta industrial de médio porte, enfrentando um problema com a emissão do gás tóxico VS-1, gerado durante a produção. Ambientalistas preocupados sugerem que todas as chaminés sejam equipadas com filtros de ar, operando 100% do tempo para eliminar o gás. Com a possível pressão para aprovar uma legislação exigindo o uso contínuo dos filtros, as indústrias do setor concordaram em instalá-los e operá-los por 80% do tempo.

Essa solução é aceita pelos ambientalistas, evitando uma legislação que custaria 3 milhões de reais (moeda experimental) para as empresas. Os participantes têm duas opções: conformidade com o acordo ambiental, instalando e operando os filtros por 80% do tempo, com um custo de 1,2 milhão de reais; ou não conformidade, operando os filtros por menos de 80% do tempo. Nesse caso, o custo varia conforme o tempo de operação: 20% custaria 0,3 milhão de reais, 40% custaria 0,6 milhão de reais, e assim por diante.

Os participantes obtiveram acesso à tarefa experimental através de um link enviado para seu endereço eletrônico. O link leva ao formulário onde a tarefa é construída. Os participantes leem um termo de consentimento e indicam sua concordância em participar. Em seguida, eles recebem instruções gerais e específicas referentes ao papel e sequência experimental. As manipulações estão inseridas como parte das instruções específicas. Antes de iniciar a tarefa, um grupo recebe uma declaração escrita sobre os valores ambientais da empresa, enquanto o outro grupo não recebe esta declaração. Em seguida, uma parte dos participantes recebem instruções focadas em uma única dimensão e a outra parte recebe instruções que abrangem múltiplas dimensões.

Realizou-se um teste piloto com alunos da área de contabilidade. O teste visou garantir a qualidade e eficácia do questionário antes de ser aplicado para os participantes finais, considerando a capacidade de análise crítica e o conhecimento acadêmico dos participantes, uma vez que já estão no último período de graduação. Para a realização do experimento, os instrumentos experimentais foram enviados para os e-mails através do formulário *google forms*.

### 3.3 Manipulações e variáveis

O presente estudo envolve a manipulação criteriosa das variáveis independentes, estruturadas em dois níveis distintos. A primeira variável independente refere-se à declaração de valor, que será manipulada em dois níveis: presente e ausente. A segunda variável independente, por sua vez, foi manipulada também em dois níveis: uma única dimensão do indicador de desempenho e múltiplas dimensões do indicador de desempenho. A variável dependente central do estudo é o comportamento pró-ambiental, cuja medição é fundamental para avaliar os impactos das manipulações das variáveis independentes mencionadas.

Diante da presença de declaração de valores, os participantes receberam um comunicado que enfatiza os valores ambientais e sustentáveis da empresa. Enquanto na ausência de declaração de valores, não receberam qualquer comunicado relacionado a valores ambientais. Em seguida, na condição em que há uma única dimensão do indicador de desempenho, os participantes receberam instruções que enfatizam apenas uma dimensão do desempenho financeiro. Quando há múltiplas dimensões do indicador de desempenho, os participantes receberam instruções que enfatizam uma dimensão ambiental e uma dimensão financeira.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Verificações de compreensão e manipulação

Para testar a eficácia da compreensão e das manipulações, foram feitas perguntas que os participantes tinham que responder após a leitura das informações gerais, apresentação do cenário da empresa e das informações operacionais e efeitos das dimensões no comportamento pró-ambiental; e da existência ou não de declaração de valores. Para a compreensão do cenário experimental, os participantes foram perguntados para responder “O tempo de operação dos filtros de ar considerado aceitável pelos ambientalistas no acordo”, “Consequências de operar o filtro de ar por menos de 80%”, “A probabilidade da empresa ser inspecionada para verificar a conformidade com o acordo ambiental”, “O valor da multa a ser paga caso não esteja operando os filtros de ar conforme o acordo ambiental” e “O lucro esperado pela organização antes dos custos operacionais do filtro de ar”. Os resultados mostram que 90% dos participantes entenderam o tempo de operação dos filtros de ar aceitável pelos ambientalistas do acordo, 40% identificaram uma das consequências de operar o filtro de ar por menos de 80% do tempo, 91% compreenderam a probabilidade da empresa ser inspecionada e 93% entenderam o valor da multa que deve ser paga em caso de inspeção. E por último, 91% perceberam o lucro esperado antes dos custos operacionais dos filtros de ar.

Em relação às manipulações do comportamento decisório pró-ambiental pela dimensão e pela declaração de valores, foram perguntados aos participantes para responder respectivamente se o participante percebeu a natureza da dimensão do indicador utilizado pela empresa para avaliar o seu desempenho (em quatro tipos de respostas: ambiental; financeiro; social; e ambiental, financeiro e social) e avaliar o comprometimento da empresa com valores ambientais (em uma escala *Likert* de (1) Baixo Comprometimento a (7) Alto Comprometimento).

Em relação a questões de comprometimento, usadas para analisar os perfis dos participantes, foram perguntados respectivamente se o participante se preocuparia em cumprir a meta lucro estabelecida pela empresa; se a meta lucro é prioridade para o desempenho da empresa e do funcionário; se preocuparia em garantir que as metas ambientais da empresa sejam atingidas, como a operação dos filtros de ar; se as metas ambientais da empresa são importantes para o sucesso e reputação a longo prazo; estaria disposto a priorizar a sustentabilidade ambiental, mesmo que isso signifique comprometer parcialmente a meta de lucro; estaria disposto a priorizar o bem-estar social dos funcionários e stakeholders, mesmo que isso signifique ajustes nas metas financeiras; integrar metas sociais com as metas financeiras e ambientais é a melhor forma de atingir o sucesso organizacional a longo prazo. Todas as questões foram respondidas em uma escala *Likert* de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo totalmente.



## 4.2 Estatística descritiva do comportamento pró-ambiental pela dimensão e declaração de valores

A Tabela 1 apresenta a média e o desvio padrão do comportamento decisório pró-ambiental pela dimensão e pela declaração de valores. Em relação à declaração de valores, a mesma tabela mostra resultado esperado; a média de comportamento pró-ambiental é maior na condição de presença de declaração de valores (4,75) do que na condição de ausência de declaração de valores (4,6). Uma análise preliminar mostra que a média da condição de presença de declaração de valores é marginalmente maior que a média da condição de ausência de declaração de valores. Este resultado indica que a média de comportamento pró-ambiental difere dependendo da presença ou ausência de declaração de valores.

**Tabela 1 - Média (Desvio-Padrão) do comportamento pró-ambiental pela dimensão e declaração de valores**

Declaração de Valores	Dimensão		
	Uma	Múltipla	Total
<b>Presença</b>			
Média	4,5	5	4,75
Desvio-Padrão	(1,24)	(0,76)	(1)
N	[18]	[14]	[32]
<b>Ausência</b>			
Média	4,6	4,6	4,6
Desvio-Padrão	(0,92)	(0,78)	(0,85)
N	[10]	[16]	[26]
<b>Total</b>			
Média	4,55	4,8	4,68
Desvio-Padrão	(1,08)	(0,77)	(0,93)
N	[28]	[30]	[58]

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

## 4.3 Testes das hipóteses

O presente estudo formulou três hipóteses (H1, H2 e H3) para responder à questão de pesquisa formulada. Para testar essas três hipóteses, foi realizada uma análise de variância (Anova) do comportamento pró-ambiental (decisão do percentual de tempo de operação dos filtros de ar) pela dimensão do desempenho e pela declaração de valores, comparando as quatro condições experimentais.

A Tabela 2 apresenta o resultado geral da análise de variância (Anova) do modelo experimental e relata uma insignificância do comportamento pró-ambiental pela declaração de valores e dimensões de desempenho ( $F_{1, 56} = 0,72$ ,  $p = 0,54$ ). No entanto, o comportamento pró-ambiental com a presença de declaração de valores e múltiplas dimensões de desempenho é maior que aquela com presença de declaração de valores e única dimensão de desempenho ( $M = 5$  vs.  $M = 4,5$ ).

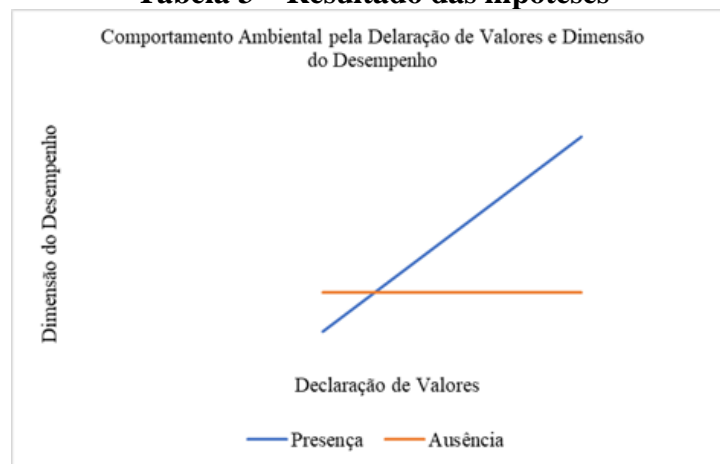
**Tabela 2 - ANOVA do modelo experimental**

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	2.125862	3	0.708621	0.72679	0.540452	2.775762
Dentro dos grupos	52.65	54	0.975			
Total	54.77586	57				

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

#### 4.3.1 Teste da hipótese H1

A Hipótese 1 (H1) previu que o comportamento pró-ambiental é maior quando a declaração de valores é presente do que quando é ausente. O comportamento pró-ambiental dos participantes é representado graficamente na Figura 1 e relatado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Resultado das hipóteses**

Fonte: Elaborada pela autora, 2024

A Tabela 4 relata que a declaração não teve um efeito significativo ( $t=0,35$ ;  $p = 0,72$ ) no comportamento pró-ambiental (4.75 para declaração de valores presente vs. 4.6 para declaração de valores ausente). Especificamente, constatou-se que quando os indicadores de desempenho apresentam uma dimensão, o efeito da presença ou ausência de declaração de valores não se mostrou significativo no comportamento pró-ambiental ( $t = -0,21$ ;  $p = 0,82$ ), bem como quando os indicadores de desempenho apresentam múltipla dimensão, o efeito da presença ou ausência de declaração de valores não se mostrou significativo no comportamento pró-ambiental ( $t = 1,28$ ;  $p = 0,20$ ), o que sugere que a declaração de valores não influenciou o comportamento pró-ambiental.

#### 4.3.2 Teste da hipótese H2

A Hipótese 2 formulou que o comportamento pró-ambiental é menor quando as metas de desempenho contemplam dimensão múltipla do que quando as metas de desempenho contemplam uma única dimensão. Segundo a Tabela 4, a múltipla dimensão de desempenho não teve um efeito significativo ( $t = -1,02$ ,  $p = 0,30$ ) no comportamento pró-ambiental (4,55 para única dimensão vs. 4,8 para múltiplas dimensões). No entanto, os resultados revelaram que o comportamento pró-ambiental não foi influenciada pela quantidade de dimensão do desempenho. Especificamente, constatou-se que quando a declaração de valores é presente, o efeito as metas de desempenho contemplarem uma dimensão ou múltipla dimensão não se mostrou significativo no comportamento pró-ambiental ( $t = 1,30$ ;  $p = 0,20$ ), bem como quando

a declaração de valores é ausente, o efeito as metas de desempenho contemplarem uma dimensão ou múltipla dimensão não se mostrou significativo no comportamento pró-ambiental ( $t = -0,07$ ;  $p = 0,94$ ). Esses resultados mostram que a contemplação de uma única vs. múltipla dimensão de desempenho não teve efeito no comportamento pró-ambiental dos gerentes.

**Tabela 4 - Testes dos efeitos simples**

Fator	t	p-Value
Efeito da declaração de valor no comportamento pró-ambiental	0,35	0,72
Efeito da múltipla dimensão de desempenho no comportamento pró-ambiental	-1,02	0,3

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

#### 4.3.3 Teste da hipótese H3

A Hipótese 3 (H3) previu que o comportamento pró-ambiental é maior quando a dimensão da meta de desempenho é múltipla (vs. única) na presença de declaração de valores do que na ausência de declaração de valores. Apesar da hipótese ser comprovada através da estatística descritiva (4,6 múltipla dimensão e ausência de declaração vs. 5 múltipla dimensão e presença de declaração), a Tabela 2 relata que o teste de hipótese por meio da análise de variância (ANOVA) não foi significativo, o que sugere que o efeito de interação entre declaração de valores e diversidade de dimensão de desempenho foi insignificante para afetar o comportamento pró-ambiental.

#### 4.4 Discussão dos resultados

Os testes das hipóteses de efeitos da diversidade de dimensão e declaração de valores no comportamento pró-ambiental não se mostraram significantes no presente estudo. Primeiro, os achados revelam que a declaração não teve um efeito significativo no comportamento pró-ambiental (4,75 para declaração de valores presente vs. 4,6 para declaração de valores ausente), sugerindo que a declaração de valores não teve influência no comportamento pró-ambiental. Em contraste com estudos como os de Aguiar (2021) e Schein (2017), que apontam uma influência positiva das declarações de valores no comportamento sustentável ao reforçarem a cultura organizacional com valores pró-ambientais. Essa divergência pode indicar que, no contexto específico dos participantes, as declarações de valores talvez não tenham sido suficientemente impactantes para alterar comportamentos, sugerindo que outros fatores contextuais, como incentivos formais, podem ser necessários para fortalecer esse tipo de influência.

Segundo, foi previsto que o comportamento pró-ambiental seria menor quando as metas de desempenho incluíssem múltiplas dimensões, mas os resultados indicaram que não houve um efeito significativo no comportamento pró-ambiental (4,55 para única dimensão vs. 4,8 para múltiplas dimensões), o que vai de encontro a autores como Kaplan e Norton (1996), que destacam a possibilidade de dispersão de esforços ao adotar múltiplas metas. Esse resultado sugere que, ao contrário da expectativa, os participantes não demonstraram um menor compromisso com as práticas ambientais mesmo diante de metas mais complexas que incluíam várias dimensões de desempenho.

Terceiro, esperava-se um maior comprometimento pró-ambiental na presença de múltiplas dimensões de metas e declaração de valores. Embora os resultados tenham

corroborado parcialmente essa hipótese (4,6 múltipla dimensão e ausência de declaração vs. 5 múltipla dimensão e presença de declaração), a significância estatística foi baixa, sugerindo que a interação entre essas variáveis não se mostrou suficiente para amplificar o comportamento pró-ambiental. Isso pode ser explicado pela complexidade em alinhar múltiplas metas em um contexto prático, onde a sobrecarga cognitiva e a necessidade de priorização dificultam a adoção de comportamentos uniformes em diversas áreas, como apontado por Andrejkow et al. (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo examinou o efeito da diversidade de dimensão do desempenho e declaração de valores no comportamento pró-ambiental. Argumentou-se com base na teoria do estabelecimento de metas que o comportamento pró-ambiental é maior quando a declaração de valores é presente do que quando é ausente e o comportamento pró-ambiental é menor quando as metas de desempenho contemplam dimensão múltipla do que quando as metas de desempenho contemplam uma única dimensão. E além disso, o comportamento pró-ambiental é maior quando a dimensão de desempenho é múltipla (vs. única) na presença de declaração de valores do que na ausência de declaração de valores

A hipótese 1 (H1) testou se o comportamento pró-ambiental é maior quando a declaração de valores é presente do que quando é ausente e as evidências mostraram que a presença de uma declaração de valores não teve efeito significativo sobre o comportamento pró-ambiental. Quanto à hipótese 2 (H2), buscou-se afirmar que o comportamento pró-ambiental é menor quando as metas de desempenho contemplam dimensão múltipla do que quando as metas de desempenho contemplam uma única dimensão e constatou-se que múltiplas dimensões de desempenho também não reduziram significativamente o comportamento pró-ambiental em comparação com uma única dimensão. E por fim, na hipótese 3 (H3), testou se o comportamento pró-ambiental é maior quando a dimensão de desempenho é múltipla (vs. única) na presença de declaração de valores do que na ausência de declaração de valores e os resultados indicaram uma tendência, mas sem significância estatística, de que a combinação entre múltiplas dimensões e declaração de valores aumentaria o comportamento pró-ambiental.

Como conclusão, o estudo revela que os efeitos da diversidade de dimensão do desempenho e declaração de valores no comportamento pró-ambiental, embora não significante estatisticamente, mostrou-se que pode ser levado em consideração, uma vez que ao apresentar dimensões de desempenho em média foi maior na condição de múltiplas dimensões do que na condição com única dimensão, desde que fosse com presença de declaração de valores. Com base nos estudos anteriores, nossos resultados confirmaram que a adoção de múltiplas dimensões de desempenho pode não prejudicar o comportamento pró-ambiental, especialmente quando há clareza nas instruções e valorização das metas ambientais. Nesse sentido, a tendência observada de maior comportamento pró-ambiental com a combinação de múltiplas dimensões e declarações de valores sugere que, quando bem estruturadas, essas práticas podem fortalecer o compromisso dos colaboradores com a sustentabilidade. Esses achados destacam a importância de explorar contextos adicionais e o uso de incentivos formais para amplificar esses efeitos positivos.

Este estudo apontou algumas limitações tais como a amostra pequena e a qualificação dos participantes e para superá-las sugere-se que o tamanho da amostra seja aumentado bem como escolher participantes com nível de instrução mais elevado para assegurar uma melhor compreensibilidade do cenário experimental. Para pesquisas futuras, sugere-se testar as hipóteses em um cenário onde seja possível avaliar o impacto das variáveis em ambientes

organizacionais reais como experimento de campo, considerando incentivos formais e outras práticas que possam potencializar o comportamento pró-ambiental ou pró-social.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Declaração de valores é um efetivo controle informal para estimular comportamentos pró-ambientais?**. Revista Contabilidade & Finanças, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202011500>

AGUIAR, Andson Braga de. **Stimulating Proenvironmental Behavior at Work With Informal Controls**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 18, n. 2, 2023. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v18i2.57443](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v18i2.57443)

AKINYELE, Kazeem O., ARNOLD, Vicky., SUTTON, Steve G. **Wording and Saliency Matter: The Impact of Incentive System and Organizational Value Statement on Employees' Performances**, 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3232935>

ANDREJKOW, Joana., BERGER, Leslie., GUO, Lan. **Conscious and nonconscious goal pursuit in multidimensional tasks**, 2020. Accounting, Organizations and Society, 101376. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101376>.

ANDREJKOW, Joana., BERGER, Leslie., GUO, Lan. **Addressing Goal Conflict – The Effects of Value Statements and Nonconscious Goal Priming on Performance in Multidimensional Tasks**, 2018. Reunião da Seção de Contabilidade Gerencial (MAS) da AAA 2019, Conferência Anual da Canadian Academic Accounting Association (CAAA) de 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3234092>.

BOFF, M.L., SAVARIZ, C.R., BEUREN, I.M., **Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FRARE, Anderson Betti; ACCADROLI, Monique Couto; HORZ, Vagner. **Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho**. Revista Contabilidade & Finanças, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/193079>.

DELOITTE (2022). *Sustainable Business: A Guide to Developing and Implementing a Sustainability Strategy*. **Deloitte Insights**.

GIUSTINA, K. A. D., GASPARETTO, V., LUNKES, R. J. **Efeito dos Estilos de Liderança e dos Controles Gerenciais no Desempenho Organizacional**, 2019. Disponível em: <https://conferencias.ufsc.br/index.php/cconfi/2020/paper/download/1770/1178>

GRILLI, Gianluca., CURTIS, John A. **Encouraging pro-environmental behaviours: A review of methods and approaches**. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110039>.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). (2023). *The GRI Standards: Sustainability Reporting Guidelines*. **GRI**.

GUTIÉRREZ, H., CHAMIZO, J. & PUENTES, J., 2022. **Cumplimiento normativo sobre información sostenible de las empresas españolas y sus efectos en los avances de la Agenda 2030**, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 105, 289-318. Disponível em: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.105.21991>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 1996. **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Harvard Business Press.

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**, 2002. Am. Psychol, 57, 705-717. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254734316>

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall., 1990. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232501090>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). **Goal Setting Theory: A Short History**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Disponível em: [https://doi.org/link\\_ficticio](https://doi.org/link_ficticio)

MCKINSEY & COMPANY. (2023). *Why sustainability matters to your bottom line*. McKinsey & Company

MALMI, T., & BROWN, D. A. **Management Control Systems as a Package Opportunities, Challenges and Research Directions**. Management Accounting Research, 19(4), 287-300, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

MERCHANT, K. A., & VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**, 2007 (2ª ed.). Pearson Education

NASCIMENTO, T. M., ARAÚJO, C. F., FRIO, R. S., DAMACENA, C. **Percepção de eficácia do consumidor e bem-estar subjetivo: o efeito mediador do comportamento pró-ambiental**. Revista de Administração da Unimep, 19(13), 137-155, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10923/23695>

OFF, M. L.; RAKOWSKI SAVARIZ, C.; MARIA BEUREN, I. **Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), [S. l.], v. 15, n. 1, 2021. Disponível em: <https://repec.emnuvens.com.br/repec/article/view/2698>.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5ª edição.

VEENSTRA, Esmee; ELLEMERS, Naomi. **ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach?**, 2020. Sustainability, 10228. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/347457255>

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que com Sua infinita sabedoria e graça me guiou e fortaleceu em cada passo desta jornada. A Ele dedico todas as minhas conquistas e superações, pois foi Ele quem me deu discernimento em cada desafio enfrentado.

À minha família, por estarem sempre ao meu lado com amor, paciência e incentivo incondicional. Em especial, meus pais, minhas irmãs e meu noivo, toda a minha dedicação foi por vocês, e essa conquista é nossa. Sem o apoio de vocês, este momento não teria sido possível.

Aos meus colegas de curso, que tornaram os desafios mais leves e as vitórias ainda mais significativas. Em especial, agradeço a Agnes Beatriz, Ellyton Souza, Maria Clara, Martina Fernanda e Moisés Lamec. A convivência com vocês fez desta trajetória uma experiência única e especial.

Aos professores que, com seus ensinamentos, dedicação e inspiração, contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal ao longo desses anos.

Um agradecimento especial ao meu coorientador Prof. Dr. Mamadou Dieng, pela orientação inestimável, paciência e generosidade em partilhar seu conhecimento ao longo deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Me. Manuel Soares da Silva, e aos professores da banca examinadora, Prof. Me. Rômulo Benício Lucena Filho e Prof<sup>a</sup>. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, expressei minha gratidão por aceitarem participar deste momento e pela disposição em avaliar este trabalho, enriquecendo-o com suas valiosas contribuições.

A todos vocês, meu mais profundo agradecimento por fazerem parte desta conquista.