

Suporte Organizacional, Segurança Psicológica, Práticas de Controle Gerencial e seus Efeitos sobre o Turnover

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

Universidade Presbiteriana Mackenzie

RONALDO GOMES DULTRA DE LIMA

Universidade Presbiteriana Mackenzie

THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Resumo

Este artigo investiga as relações entre rigidez orçamentária, remuneração variável, segurança psicológica e suporte organizacional, analisando seus efeitos sobre o turnover em organizações privadas brasileiras. O estudo parte da premissa de que o controle gerencial, tradicionalmente compreendido como instrumento técnico de planejamento e avaliação, deve ser reinterpretado como um fenômeno relacional, em que dimensões estruturais e psicossociais interagem para influenciar o comportamento organizacional. A pesquisa utiliza modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) para testar um modelo teórico que articula controle, suporte e bem-estar, explorando tanto os efeitos diretos quanto as mediações. Os resultados mostram que a segurança psicológica possui efeito negativo e significativo sobre o turnover, enquanto o suporte organizacional, embora teoricamente coerente, não apresentou significância estatística. Tais achados refletem uma mudança nas expectativas dos gestores, especialmente no contexto pós-pandemia, em que o sentido de suporte se desloca de aspectos institucionais para dimensões de autonomia, reconhecimento e voz ativa. A discussão final propõe uma leitura crítica do papel do controle, sugerindo que tanto o excesso quanto a ausência de mecanismos orçamentários podem comprometer a segurança psicológica e a retenção de talentos.

Palavras chave: rigidez orçamentária; remuneração variável; segurança psicológica; suporte organizacional; turnover.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O mundo contemporâneo focado em produtividade, sob efeito de três ondas revolucionárias industriais e caminhando para uma quarta onda, como descrito no Portal da Indústria, um dos mais importantes portais do setor industrial brasileiro, formado por CNI, Sesi, SENAI e IEL, também chamada de Quarta Revolução Industrial, engloba um amplo sistema de tecnologias avançadas como inteligência artificial, robótica, biotecnologia, internet das coisas e computação em nuvem que estão mudando as formas de produção e os modelos de negócios no Brasil e no mundo. Este ambiente competitivo e que busca incessantemente produtividade pode trazer efeitos colaterais indesejados. Em particular, o avanço das tecnologias de monitoramento e a multiplicação de indicadores operacionais e financeiros, agora em tempo quase real, aumentam a capacidade de coordenação, mas também elevam a

pressão psicológica sobre líderes e equipes, com repercussões em saúde, engajamento e vínculos de pertencimento.

O *turnover*, entendido como a saída voluntária ou involuntária de colaboradores de uma organização, constitui um dos fenômenos organizacionais mais estudados e, ao mesmo tempo, mais desafiadores para a prática de gestão. A literatura indica que a rotatividade gera impactos significativos em custos, continuidade de processos e clima organizacional (Hom & Griffeth, 1995). Esses efeitos se intensificam em ambientes altamente competitivos, onde a perda de capital humano pode comprometer a capacidade de inovação e a retenção de conhecimento tácito, elementos centrais para a vantagem competitiva sustentável (Hancock et al., 2013). Para as empresas, isso significa pressão adicional sobre receitas, margens e prazos de entrega; para os colaboradores, significa quebra de laços de confiança e necessidade constante de reaprendizagem social em novos times.

Além dos custos diretos associados ao desligamento, recrutamento e treinamento de novos profissionais, o turnover também envolve custos intangíveis, como a perda de expertise e a redução do engajamento entre os colaboradores remanescentes. A literatura aponta que substituir um funcionário pode representar até 200% do seu salário anual, especialmente em posições estratégicas (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Esse dado reforça a importância do estudo do fenômeno não apenas sob a perspectiva da gestão de pessoas, mas também sob o prisma da controladoria e das finanças corporativas. Do ponto de vista organizacional, a rotatividade pode estar associada a fatores como Suporte Organizacional Percebido, Segurança Psicológica, Rigidez Orçamentária e Sistemas de Remuneração. Para líderes, isso se traduz no desafio de alocar metas e recursos sem minar a coesão social; para liderados, traduz-se na experiência diária de justiça, respeito e previsibilidade.

Pesquisas sugerem que ambientes com baixo nível de suporte organizacional e ausência de segurança psicológica tendem a apresentar índices mais elevados de turnover, uma vez que os indivíduos percebem maior risco e menor valorização de sua permanência (Siqueira, 2008; Edmondson, 1999). Por outro lado, práticas de controle rígidas e políticas de remuneração mal calibradas podem reforçar intenções de saída, ao invés de incentivar engajamento e desempenho (Malmi & Brown, 2015). Em cenários recentes de trabalho híbrido e reorganização de rotinas, a inconsistência entre metas inflexíveis e contextos variados de execução amplia a sensação de injustiça procedimental, alimentando fenômenos como desligamento silencioso e redução voluntária de esforço, ambos precursores da decisão de sair.

Em síntese, o turnover se coloca como um desafio estratégico para as organizações modernas, não apenas por seus custos diretos, mas por representar um reflexo das relações entre práticas de gestão, cultura organizacional e condições de trabalho. Assim, compreender os fatores que o explicam e desenvolver práticas para mitigá-lo é fundamental para empresas que buscam estabilidade, crescimento e competitividade em contextos de elevada complexidade. Aqui, a contribuição desta pesquisa é oferecer ferramentas analíticas para diferenciar aquilo que é pressão orientadora do desempenho daquilo que é pressão disfuncional, orientando decisões de calibração de metas, comunicação de critérios e apoios institucionais.

O uso excessivamente rígido dos orçamentos pode gerar comportamentos disfuncionais, como a manipulação de resultados e a criação de reservas excessivas, fenômeno descrito classicamente como *budgetary slack* (Jensen; Meckling, 1976; Anthony; Govindarajan, 2006). Tais práticas, embora destinadas a preservar margens de segurança, tendem a reduzir a eficiência do processo de alocação de recursos e a distorcer os incentivos gerenciais. Do ponto de vista humano, a experiência de rigidez, pouca margem para ajustar meios a contextos, baixa voz local, altos custos de justificar desvios, afeta a motivação intrínseca e fragiliza a confiança entre níveis hierárquicos, com impacto direto na decisão de permanecer.

No contexto brasileiro, estudos têm evidenciado que a rigidez orçamentária também está relacionada a aspectos culturais e institucionais que reforçam práticas centralizadoras de controle. Pesquisadores nacionais destacam que a baixa flexibilidade nos orçamentos frequentemente compromete a inovação e o engajamento dos gestores, levando a percepções de injustiça e insatisfação organizacional (Oyadomari et al, 2011). Essa perspectiva conecta-se com o debate contemporâneo sobre modelos de gestão mais adaptativos, como o *beyond budget*, que propõem maior flexibilidade no uso dos instrumentos de controle. Para as empresas, isso implica redesenhar rituais orçamentários (metas, ciclos, revisões) para combinar disciplina de execução com adaptação contingencial; para líderes e liderados, significa ter espaços reais de negociação de meios e ajuste de expectativas quando as condições mudam.

Assim, a rigidez orçamentária se apresenta como um constructo relevante para compreender não apenas a eficácia do processo de planejamento e controle, mas também seus impactos indiretos sobre variáveis como motivação, desempenho e até mesmo turnover. Ao mesmo tempo em que os orçamentos rígidos oferecem estabilidade e previsibilidade, sua inflexibilidade pode gerar efeitos colaterais significativos na dinâmica organizacional. A contribuição desta tese, nesse ponto, é explicitar condições de projeto em que o controle orçamentário deixa de ser meramente coercitivo e passa a operar como sistema habilitante, preservando a autonomia responsável sem perder o foco em resultados.

A remuneração variável agressiva, também chamada de competitiva, representa um conjunto de práticas de incentivo baseadas na vinculação direta entre desempenho e recompensas. Ao alinhar remuneração aos resultados, busca-se reduzir problemas de agência, estimulando maior esforço e comprometimento dos gestores e colaboradores (Jensen; Meckling, 1976). O pressuposto central é que indivíduos reagem de forma racional a incentivos econômicos, ajustando seu comportamento de acordo com metas financeiras e operacionais previamente definidas.

Embora a remuneração variável seja defendida como mecanismo eficaz para alinhar interesses entre acionistas e gestores, a literatura também aponta riscos associados a seu uso em caráter agressivo. Pesquisas indicam que sistemas excessivamente baseados em resultados de curto prazo podem induzir comportamentos disfuncionais, como a manipulação de indicadores, a priorização de ganhos imediatos em detrimento da sustentabilidade e a redução da cooperação entre equipes (Malmi & Brown, 2015). Tais efeitos estão relacionados à intensificação da pressão psicológica, ao aumento da competitividade interna e à potencial erosão da segurança psicológica no ambiente de trabalho. Em termos sociais, pacotes de incentivo percebidos como opacos ou injustos fragilizam a percepção de equidade, corroem o senso de justiça distributiva e procedimental e ampliam a intenção de saída.

No contexto brasileiro, práticas de remuneração variável vêm sendo amplamente adotadas em empresas de capital aberto e organizações de médio e grande porte. Estudos nacionais evidenciam que, quando mal calibrados, tais mecanismos podem resultar em insatisfação, turnover e queda de desempenho coletivo (Oyadomari et al., 2011). Por outro lado, quando estruturados de forma equilibrada, com metas factíveis e associadas a critérios qualitativos e quantitativos, os sistemas de incentivos podem fortalecer o engajamento, estimular a inovação e melhorar o desempenho organizacional. Para os líderes, o desafio é modular metas e métricas por horizonte de tempo e contexto; para os liderados, é compreender os critérios e confiar que o esforço será reconhecido de forma justa.

Assim, a remuneração variável agressiva deve ser analisada de forma crítica: embora configure um instrumento potente de controle gerencial e alinhamento estratégico, seu desenho inadequado pode gerar consequências indesejadas, tanto no nível individual quanto organizacional. Esse equilíbrio torna o tema central para estudos contemporâneos de controladoria, finanças e comportamento organizacional, especialmente quando se consideram

pressões atuais por produtividade, governança e ESG, dimensões que atraem o olhar de conselhos, investidores e sociedade.

O conceito de segurança psicológica, introduzido por Edmondson (1999), refere-se à percepção compartilhada pelos membros de um time de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, como expor ideias, admitir erros ou discordar de superiores, sem medo de retaliações. Esse constructo ganhou destaque na literatura de comportamento organizacional por se mostrar fortemente associado a processos de aprendizagem coletiva, inovação e engajamento. Em contextos de alta exigência e ambiguidade, a segurança psicológica protege a qualidade das interações e a circulação de informações críticas, reduzindo erros sistêmicos.

Pesquisas posteriores confirmaram que a segurança psicológica favorece a colaboração e o desempenho em equipes, sobretudo em contextos complexos e de elevada incerteza (Nembhard; Edmondson, 2006). Em ambientes onde colaboradores se sentem autorizados a se expressar livremente, há maior propensão à troca de informações, à experimentação e à construção de soluções criativas para problemas organizacionais. Por outro lado, a ausência de segurança psicológica pode resultar em silêncio organizacional, baixa participação e até intenção de saída. Evidências apontam que a insegurança em expor opiniões ou admitir falhas compromete a confiança no ambiente de trabalho e pode aumentar o turnover (Frazier et al., 2017). No Brasil, o tema tem sido estudado em interface com a gestão de pessoas e o suporte organizacional, reforçando sua relevância para o desenvolvimento de culturas de alto desempenho. Para líderes, trata-se de construir rituais de voz e respostas não punitivas ao erro; para liderados, de experimentar respeito e pertencer a um coletivo confiável.

Assim, a segurança psicológica se consolida como um fator crítico para a eficácia organizacional, pois influencia tanto a retenção de talentos quanto a capacidade de inovar. Para empresas em ambientes dinâmicos, sua promoção é não apenas uma prática de recursos humanos, mas um imperativo estratégico. A articulação com controles e incentivos é, portanto, decisiva: pressão sem segurança gera medo e fuga; segurança sem direção pode produzir dispersão; segurança com direção é o ponto de equilíbrio que este estudo busca evidenciar.

O suporte organizacional percebido diz respeito à crença dos trabalhadores de que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Essa percepção influencia atitudes e comportamentos no trabalho, sendo um importante preditor de satisfação, engajamento e comprometimento organizacional. No Brasil, a obra de Siqueira (2008) consolidou o tema ao propor uma escala validada de suporte organizacional, amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas. A autora demonstra que colaboradores que percebem apoio institucional tendem a desenvolver maior confiança, reciprocidade e intenção de permanecer na empresa, reduzindo assim a propensão ao turnover.

Estudos internacionais também indicam que níveis elevados de suporte organizacional estão associados a menores índices de estresse, maior desempenho e aumento da identificação dos indivíduos com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Por outro lado, a percepção de baixo suporte está relacionada a comportamentos de retirada, absenteísmo e intenção de desligamento. Dessa forma, o suporte organizacional se apresenta como uma variável central no entendimento da dinâmica entre práticas de gestão, bem-estar dos trabalhadores e resultados organizacionais. Para gestores, o investimento em políticas que reforcem essa percepção representa não apenas uma questão de clima, mas um fator estratégico de retenção de talentos e de desempenho coletivo; para colaboradores, significa condições concretas de cuidado que validam o esforço e sustêm o vínculo.

Em síntese, observa-se uma convergência entre os avanços metodológicos e conceituais dos sistemas de controle gerencial. Revisões recentes (Duréndez et al., 2024; Merchant & Otley, 2024) reforçam a necessidade de pesquisas que conciliem rigor empírico com aplicabilidade prática, especialmente por meio de abordagens baseadas em Modelagem de

Equações Estruturais (Kozarkiewicz, 2023; Hair et al., 2022). Ao integrar rigidez orçamentária e remuneração variável com segurança psicológica e suporte organizacional em um mesmo modelo, este estudo pretende oferecer subsídios decisórios a empresas que buscam produtividade com sustentabilidade humana: calibrar metas com flexibilidade responsável; tornar critérios de remuneração transparentes e plurais; institucionalizar espaços de voz e tratamento construtivo do erro; e garantir apoios tangíveis ao trabalho. Para líderes e liderados, isso significa recuperar o equilíbrio entre resultado e dignidade, condição necessária para reduzir custos visíveis e invisíveis da rotatividade e sustentar vantagens competitivas em um país complexo e em transformação.

1.2 Problema de pesquisa

De que maneira a rigidez orçamentária, a remuneração variável, a segurança psicológica e o suporte organizacional interagem e afetam, direta e indiretamente, o turnover nas organizações?

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

1.3.1 Objetivo geral:

Analisar de que maneira a rigidez orçamentária e a remuneração variável afetam o turnover, considerando os efeitos diretos e os efeitos indiretos mediados pela segurança psicológica e pelo suporte organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos:

Considerando a amostra definida para o estudo serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar se há relação direta entre rigidez orçamentária (RO) e turnover (TO).
2. Avaliar se há relação direta entre remuneração variável (RV) e turnover (TO).
3. Investigar correlações entre a segurança psicológica (SP) e o turnover (TO).
4. Analisar correlações entre o suporte organizacional (SO) e o turnover (TO).
5. Testar o efeito indireto da rigidez orçamentária (RO) sobre o turnover (TO), mediado pela segurança psicológica (SP).
6. Testar o efeito indireto da rigidez orçamentária (RO) sobre o turnover (TO), mediado pelo suporte organizacional (SO).
7. Examinar o efeito indireto da remuneração variável (RV) sobre o turnover (TO), mediado pela segurança psicológica (SP).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Rigidez Orçamentária

A rigidez orçamentária constitui um tema recorrente na literatura de controle gerencial, emergindo como resposta organizacional à busca por estabilidade decisória em contextos de crescente complexidade. Desde os estudos fundacionais de Bruns e Waterhouse (1975), o orçamento foi reconhecido como instrumento de ordenação do comportamento, não apenas um artefato contábil. O controle orçamentário rígido, nesses termos, nasce como tentativa de assegurar previsibilidade e reduzir desvios, ainda que à custa da espontaneidade e da autonomia operacional.

A formulação conceitual da rigidez encontra raízes nas distinções propostas por Ouchi (1977, 1979) entre formas de controle baseadas em output, behavior e clan. Enquanto os controles orientados a resultados oferecem margens de flexibilidade, os controles

comportamentais se sustentam em padrões fixos de conduta, próximos àquilo que mais tarde seria compreendido como rigidez orçamentária. Otley (1980) reforçou esse entendimento ao associar o orçamento à lógica da accountability, mostrando que a ênfase excessiva em métricas financeiras estáticas tende a restringir a aprendizagem organizacional e a inibir a adaptação.

As evidências empíricas de Merchant (1981, 1985) ampliaram o debate ao demonstrar que sistemas de controle excessivamente normativos podem produzir obediência e eficiência de curto prazo, mas também comportamentos defensivos e manipulação de números. Essa dualidade introduziu o dilema que atravessa toda a literatura posterior: quanto controle é necessário para manter a ordem sem sufocar a criatividade? No campo da teoria organizacional, Burns e Stalker (1961) e Mintzberg (1979) ofereceram os alicerces conceituais para compreender a rigidez como expressão estrutural. Organizações mecanicistas, marcadas por hierarquias rígidas e fluxos de decisão padronizados, apresentam maior propensão à rigidez orçamentária; já as estruturas orgânicas favorecem adaptação e resposta contingente.

Com o avanço dos estudos contingenciais e institucionais nos anos 2000, o fenômeno passou a ser examinado sob perspectivas mais analíticas. Van der Stede (2001) introduziu o conceito de tight budgetary control, mostrando que o aumento do rigor orçamentário eleva a sensação de controle e a responsabilização, mas simultaneamente reduz a inovação e amplia o risco de disfunções comportamentais. Speklé (2001) analisou os arquétipos de controle à luz da teoria dos custos de transação, revelando que a rigidez orçamentária emerge em ambientes nos quais a incerteza é elevada e a confiança limitada. Chenhall (2003) posicionou o tema dentro do modelo contingencial dos sistemas de controle, demonstrando que os efeitos da rigidez variam conforme a estratégia e o dinamismo do contexto competitivo.

A proposta de Malmi e Brown (2008) representou um marco ao tratar os management control systems as a package, argumentando que o orçamento e sua rigidez só podem ser compreendidos em interação com outros mecanismos de controle, formais e informais. Em continuidade, Bedford e Malmi (2015) desenvolveram o conceito de configurações de controle, destacando que arranjos mais rígidos podem fortalecer a disciplina e a coerência estratégica em contextos de pressão por eficiência, desde que balanceados por instrumentos de aprendizagem e feedback.

Na última década, novas abordagens ampliaram o entendimento sobre as consequências humanas da rigidez orçamentária. Bedford (2022) identificou que o aumento da budget tightness em períodos de crise intensifica o estresse e reduz o bem-estar psicológico, com reflexos diretos sobre o desempenho. Bellora-Bienengräber (2023) mostrou que orçamentos habilitantes, baseados em transparência e diálogo, mitigam intenções de turnover ao reforçar percepções de justiça e apoio organizacional. No contexto brasileiro, Sutero e Zonatto (2023) demonstraram que o controle orçamentário rígido limita o empowerment e o engajamento, corroendo vínculos de pertencimento e ampliando o risco de evasão de talentos. Em linha semelhante, Weissmantel et al. (2024) evidenciaram que a pressão orçamentária e o burnout em auditores aumentam significativamente as intenções de saída voluntária, destacando o custo humano da disciplina financeira.

Esses resultados sugerem que a rigidez orçamentária transcende o domínio técnico do controle e interfere diretamente nas percepções individuais de autonomia, justiça e confiança. Quando o orçamento é percebido como instrumento punitivo ou imutável, reduz-se a margem de diálogo e aumenta-se o sentimento de vigilância, o que compromete a motivação e intensifica o desejo de desligamento. Diante dessa base teórica e empírica, propõe-se a seguinte hipótese:

H1 – Níveis mais elevados de rigidez orçamentária associam-se positivamente à intenção de saída dos empregados.

Essa proposição reconhece que o rigor orçamentário, embora busque previsibilidade e accountability, pode produzir efeitos disfuncionais quando percebido como inflexível ou coercitivo. Tal interpretação aproxima-se das evidências que relacionam o tight control à deterioração de climas de confiança e cooperação (Van der Stede, 2001; Bedford, 2022).

Além disso, a literatura sugere que tais efeitos não ocorrem apenas de forma direta. A rigidez orçamentária altera o modo como os indivíduos percebem o ambiente psicológico e social do trabalho. Quando o espaço para diálogo e experimentação se reduz, diminuem também as percepções de segurança interpessoal e de apoio institucional, elementos que atuam como filtros psicológicos entre o controle e o comportamento de saída. Assim, com base nesse corpo teórico, formulam-se duas hipóteses mediadoras:

H5 – A segurança psicológica medeia negativamente a relação entre rigidez orçamentária e intenção de saída.

H6 – O suporte organizacional percebido medeia negativamente a relação entre rigidez orçamentária e intenção de saída.

Essas proposições derivam do entendimento de que a rigidez orçamentária não apenas regula o comportamento econômico, mas também estrutura o campo simbólico das relações de poder e de pertencimento nas organizações. Dessa forma, compreender seus efeitos requer integrar dimensões técnicas e psicossociais, articulando controle, confiança e bem-estar como partes interdependentes do mesmo sistema de gestão.

2.2. Remuneração Variável Competitiva

A relação entre incentivos, remuneração variável e rotatividade tem sido amplamente discutida na literatura organizacional e contábil, consolidando-se como um campo interdisciplinar que articula economia comportamental, psicologia organizacional e sistemas de controle gerencial. Desde os estudos clássicos de March e Simon (1958), a permanência no emprego é compreendida como resultado da interação entre a desirability of movement e a ease of movement, ou seja, do equilíbrio entre incentivos internos e alternativas externas percebidas pelo indivíduo. Essa formulação serviu de base para modelos subsequentes que incorporaram variáveis psicológicas, estruturais e contextuais à decisão de saída.

A abordagem de Price (1977) introduziu fatores organizacionais, como formalização, integração social e sistemas de recompensas, reconhecendo que a rotatividade não é apenas um fenômeno individual, mas também estrutural. Na mesma linha, Mobley (1977, 1982) elaborou o modelo processual de turnover, descrevendo a sequência cognitiva que leva da insatisfação ao comportamento de saída, mediada por intenções e pela percepção de justiça nos incentivos. Esses modelos ajudaram a estabelecer a compreensão de que as recompensas não se restringem ao valor monetário, mas à percepção de equidade e reciprocidade que elas despertam.

Com a consolidação das práticas de gestão de alto desempenho, Huselid (1995) demonstrou empiricamente que sistemas integrados de recompensas e remuneração variável podem reduzir a rotatividade e aumentar o desempenho organizacional. No entanto, a retenção de talentos depende não apenas do valor financeiro dos incentivos, mas de sua coerência com o contexto cultural e estratégico da empresa. Nesse sentido, Mitchell et al. (2001) propuseram o modelo de job embeddedness, segundo o qual vínculos sociais, ajuste ao trabalho e percepção de sacrifício atuam como forças de ancoragem, reduzindo a probabilidade de saída mesmo em ambientes com incentivos financeiros equivalentes.

O campo do controle gerencial incorporou essas perspectivas por meio de abordagens sistêmicas, como o framework de Malmi e Brown (2008), que situou a remuneração variável

como um dos subsistemas interdependentes dos management control systems as a package, em interação com metas, métricas, cultura e governança. Essa integração evidenciou que incentivos financeiros não operam isoladamente, mas dependem de alinhamento com valores organizacionais e mecanismos de feedback.

A partir de 2010, a literatura sobre retenção evoluiu para uma síntese baseada em evidências. Allen, Bryant e Vardaman (2010) demonstraram que a remuneração variável reduz o turnover apenas quando é percebida como justa, tanto na distribuição dos resultados (justice distributive) quanto nos processos de avaliação (justice procedural). Essa constatação foi reforçada pela meta-análise de Hancock et al. (2013), que mostrou que taxas elevadas de rotatividade prejudicam o desempenho e o clima organizacional, destacando o papel estabilizador de políticas de remuneração consistentes e transparentes. Mais recentemente, Hom e Allen (2019) sintetizaram quatro décadas de pesquisa, enfatizando que a retenção sustentável depende de três condições: equidade interna, percepção de crescimento nos ganhos e coerência entre incentivos e valores organizacionais.

Essas evidências convergem para o entendimento de que, embora a remuneração variável tenha potencial de alinhar esforço e resultado, o modo como é percebida define seus efeitos psicológicos e comportamentais. Quando os sistemas de incentivo são interpretados como arbitrários, voláteis ou excessivamente agressivos, geram insegurança, competição interna e desgaste emocional. Nesses contextos, as recompensas deixam de atuar como mecanismos de motivação e passam a representar fontes de tensão e desconfiança, elevando a intenção de saída. Diante dessa construção teórica, formula-se a seguinte hipótese:

H2 – Maior pressão e incerteza na remuneração variável associam-se positivamente à intenção de saída dos empregados.

Essa proposição decorre da relação direta entre a previsibilidade dos incentivos e a estabilidade do vínculo organizacional. Planos percebidos como justos e transparentes reforçam o engajamento e o comprometimento, ao passo que aqueles vistos como opacos ou punitivos intensificam o estresse e o desejo de desligamento.

Além do impacto direto sobre a intenção de saída, a literatura sugere que a remuneração variável influencia de forma indireta os mecanismos psicológicos que sustentam o vínculo entre indivíduos e organizações. A percepção de pressão constante por resultados pode corroer o sentimento de segurança interpessoal e enfraquecer a percepção de apoio da liderança e da instituição. Quando o colaborador associa seu desempenho à possibilidade de punição ou perda, as percepções de justiça e confiança diminuem, reduzindo o espaço para a aprendizagem e para a cooperação genuína. Essa compreensão sustenta a formulação da hipótese mediadora:

H7 – Os efeitos da pressão e incerteza na remuneração variável sobre a intenção de saída são mediados negativamente pela segurança psicológica e pelo suporte organizacional percebido.

Essas hipóteses refletem a transição do enfoque puramente econômico para uma visão psicossocial da remuneração variável. Mais do que recompensar o desempenho, os incentivos comunicam valores e moldam relações de confiança. Sua eficácia, portanto, depende da legitimidade percebida, do equilíbrio entre autonomia e controle, e da capacidade de sustentar vínculos de longo prazo. Em última instância, compreender a rotatividade à luz dos sistemas de incentivo implica reconhecer que a gestão de recompensas é também uma gestão de significados e percepções, em que as políticas salariais atuam como mensagens sobre o quanto a organização valoriza seus integrantes e sobre o tipo de cultura que ela deseja perpetuar.

2.3. Segurança Psicológica

O conceito de segurança psicológica consolidou-se nas últimas décadas como um dos pilares centrais da dinâmica interpessoal nas organizações. Sua gênese remonta a Kahn (1990), que descreveu as condições psicológicas que sustentam o engajamento no trabalho, entre elas a sensação de poder expressar-se sem medo de consequências negativas à imagem ou à carreira. Essa ideia foi aprofundada por Edmondson (1999), que cunhou o termo *psychological safety* e demonstrou empiricamente que equipes com altos níveis de abertura interpessoal aprendem mais e cometem menos erros, pois transformam o erro em oportunidade de aprimoramento coletivo.

Nos anos seguintes, a segurança psicológica passou a ser analisada como condição estruturante para a inovação e o desempenho. Baer e Frese (2003) mostraram que climas organizacionais que estimulam a iniciativa e o diálogo aberto favorecem a criatividade e a aprendizagem contínua. Nembhard e Edmondson (2006) ampliaram essa compreensão ao evidenciar o papel da liderança inclusiva como antecedente da segurança psicológica, observando que comportamentos de apoio e escuta ativa fortalecem a confiança e a cooperação em equipes complexas.

A literatura também avançou na compreensão dos mecanismos sociais que sustentam esse clima. Detert e Burris (2007) identificaram que o *voice behavior* — comportamento de expressão de ideias e preocupações — depende de líderes receptivos e de contextos em que o questionamento não seja punido. Essa perspectiva foi reforçada por Carmeli, Brueller e Dutton (2010), que demonstraram como relações interpessoais de alta qualidade promovem aprendizado, coesão e engajamento emocional.

Com a consolidação empírica do construto, revisões de escopo e meta-análises reforçaram sua relevância organizacional. Frazier et al. (2017) sintetizaram décadas de evidências, confirmando associações robustas entre segurança psicológica, desempenho de equipe e bem-estar. Lee e Edmondson (2017) exploraram como climas de segurança emergem em organizações autogeridas, nas quais a ausência de hierarquia formal exige maior confiança mútua e clareza de papéis.

Nos contextos contemporâneos de trabalho digital e remoto, a segurança psicológica adquire novas dimensões. Liu et al. (2021) mostraram que a ausência de contato físico e a comunicação mediada por tecnologia impõem desafios adicionais à construção de confiança, demandando líderes mais atentos às dinâmicas de interação virtual. No mesmo ano, Lee e Edmondson (2021) destacaram a segurança psicológica como base para práticas de inclusão e inovação, reafirmando sua centralidade como elemento estratégico de sustentabilidade humana nas organizações.

Pesquisas desenvolvidas em ambientes brasileiros também contribuíram para adaptar e validar o construto à realidade nacional. Estudos de Siqueira (2008) e Martins e Borges (2015) forneceram instrumentos para mensuração e diagnóstico de clima psicológico em equipes, enquanto Vilela, Ferreira e Oliveira (2014) examinaram a relação entre confiança interpessoal e abertura comunicativa. Fernandes e Siqueira (2015) demonstraram empiricamente que o apoio organizacional percebido constitui um antecedente direto da segurança psicológica, confirmando que o reconhecimento e a legitimidade institucional fortalecem os vínculos de confiança.

De modo integrado, a literatura indica que a segurança psicológica atua como um elo entre estruturas formais de controle e os estados subjetivos que sustentam o engajamento e a permanência. Quando o indivíduo percebe liberdade para se expressar, cometer erros e propor melhorias sem punição, tende a desenvolver vínculos mais fortes com a organização e a reduzir a intenção de saída. Em contrapartida, contextos marcados por vigilância excessiva, críticas

punitivas ou metas inatingíveis reduzem o senso de confiança e estimulam comportamentos defensivos. Diante dessas evidências, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 – Maiores níveis de segurança psicológica associam-se negativamente à intenção de saída dos empregados.

Essa hipótese decorre da compreensão de que a segurança psicológica é um recurso social e emocional que traduz o grau de confiança nas relações de trabalho. Ao garantir um ambiente em que a voz do colaborador é valorizada e em que o erro é tratado como oportunidade de aprendizagem, a organização reduz tensões psicológicas e incentiva comportamentos de permanência. Assim, a segurança psicológica emerge como mecanismo de mediação entre práticas de controle e atitudes de comprometimento, conferindo às estruturas de gestão um papel não apenas disciplinar, mas também relacional e protetivo.

Em síntese, a evolução da literatura evidencia que a segurança psicológica transcende a mera ausência de medo: representa um estado coletivo de confiança que legitima o erro, o questionamento e a vulnerabilidade como componentes essenciais da aprendizagem. Sua presença não apenas potencializa a inovação e o desempenho, mas também sustenta o bem-estar e a coesão social nas organizações, tornando-se um dos elementos centrais do capital psicológico contemporâneo.

2.4. Suporte Organizacional

A noção de suporte organizacional consolidou-se a partir dos trabalhos de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), que introduziram o conceito de Perceived Organizational Support (POS). A ideia central consiste em que os trabalhadores desenvolvem crenças globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Esse vínculo simbólico entre colaborador e organização é fundamentado na teoria da troca social, segundo a qual o relacionamento é mediado por um ciclo de reciprocidade: quando o indivíduo percebe apoio genuíno, tende a retribuir com maior engajamento, esforço discricionário e lealdade. Em contrapartida, quando percebe abandono ou desconsideração, emergem atitudes de distanciamento, cinismo e intenção de desligamento.

Na década de 1990 e início dos anos 2000, o construto ganhou força por meio de estudos que buscaram identificar seus antecedentes e consequências. Rhoades e Eisenberger (2002) apresentaram uma revisão integrativa da literatura, destacando o papel de fatores como justiça organizacional, recompensas não apenas financeiras e práticas de suporte socioemocional como determinantes do POS. Essa revisão também confirmou associações robustas entre suporte organizacional e variáveis como comprometimento afetivo, satisfação no trabalho, desempenho e intenção de turnover. As evidências acumuladas indicavam que, para além de políticas formais, o que realmente molda o suporte é a experiência reiterada de reconhecimento e a coerência percebida no cotidiano organizacional.

No contexto brasileiro, a década de 2000 representou um marco metodológico. Siqueira (2008) sistematizou medidas de comportamento organizacional, incluindo a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), um instrumento psicometricamente robusto e culturalmente adaptado. Composta por nove itens, a EPSO passou a ser amplamente empregada na mensuração do construto, abordando dimensões como valorização profissional, coerência da liderança, reconhecimento e apoio em situações de dificuldade. Essa contribuição foi decisiva para a consolidação empírica do tema no Brasil e para o alinhamento das pesquisas nacionais à tradição internacional.

A partir dessa base, diversos estudos nacionais exploraram a relação entre suporte organizacional e variáveis críticas da dinâmica de trabalho. Ferreira (2012) demonstrou que o

suporte organizacional atua como amortecedor psicossocial frente ao estresse ocupacional, reduzindo sintomas de burnout e fortalecendo o comprometimento. Fernandes e Siqueira (2015), por sua vez, evidenciaram que percepções elevadas de apoio organizacional estão associadas ao bem-estar subjetivo, reforçando o caráter protetivo do suporte diante de demandas elevadas. Esses achados alinham-se ao modelo Job Demands–Resources (JD-R), segundo o qual o suporte é classificado como um recurso essencial para neutralizar os efeitos nocivos das pressões por desempenho.

Em âmbito internacional, a literatura avançou para uma consolidação teórica e empírica mais ampla. A meta-análise de Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2017) revisou centenas de estudos e confirmou a robustez do construto, destacando suas associações com atitudes positivas, como comprometimento e satisfação, e com desfechos comportamentais, como cidadania organizacional e menor absenteísmo. Os autores também enfatizaram a distinção entre políticas formais e percepções efetivas dos trabalhadores, ressaltando que o POS é determinado pela experiência subjetiva reiterada de apoio, e não apenas pela existência de práticas institucionais.

Essa distinção é central para compreender o papel do suporte organizacional em contextos de controle e pressão por metas. Quando as estruturas de gestão são percebidas como rígidas ou punitivas, o suporte atua como um amortecedor relacional, protegendo o indivíduo dos efeitos psicológicos negativos e reforçando o vínculo afetivo com a organização. O apoio institucional, expresso por meio da escuta, da coerência entre discurso e prática e do reconhecimento cotidiano, converte-se em fonte de segurança emocional e estabilidade. Diante dessa base teórica e empírica, propõe-se a seguinte hipótese:

H4 – Maiores níveis de suporte organizacional percebido associam-se negativamente à intenção de saída dos empregados.

Essa hipótese deriva da compreensão de que o suporte não é apenas um benefício psicológico, mas um componente estrutural das relações de trabalho, que media o impacto das práticas de controle e remuneração sobre as atitudes de permanência. Ambientes percebidos como solidários tendem a reduzir a defensividade e o cinismo, ampliando a cooperação e a confiança. Por outro lado, a ausência de suporte sinaliza desinteresse institucional, fragiliza o contrato psicológico e intensifica as intenções de desligamento.

Nos últimos anos, o suporte organizacional tem sido incorporado a novas agendas de pesquisa relacionadas à inovação, diversidade e trabalho distribuído. Em equipes virtuais, estudos indicam que sinais de apoio precisam ser mais explícitos — disponibilidade responsiva, clareza de expectativas e reconhecimento público — para evitar que a distância tecnológica erosione o vínculo psicológico. Em contextos de diversidade e inclusão, percepções de suporte reduzem os custos de identidade enfrentados por grupos minoritários, fortalecendo o engajamento e o senso de pertencimento. Além disso, pesquisas recentes apontam que trabalhadores que se sentem apoiados tendem a assumir riscos criativos e compartilhar conhecimento sem receio de retaliação, associando o suporte à inovação.

Do ponto de vista metodológico, a literatura destaca três cuidados centrais: primeiro, alinhar o nível de análise, reconhecendo que, embora a percepção seja individual, ela pode ser agregada ao nível de equipe ou unidade desde que demonstrada a coesão perceptual (rwg, ICC). Segundo, mitigar o viés de método comum por meio de desenhos longitudinais, múltiplas fontes de dados e indicadores objetivos. Terceiro, explorar mediações e moderações plausíveis, como a confiança e o comprometimento como mediadores, ou a carga de trabalho e o estilo de liderança como moderadores.

De forma crítica, observa-se que a literatura internacional ainda é majoritariamente composta por estudos transversais e realizados em contextos ocidentais, o que limita a generalização dos achados. No Brasil, apesar dos avanços metodológicos trazidos por Siqueira (2008), Ferreira (2012) e Fernandes e Siqueira (2015), persiste a carência de investigações longitudinais, interculturais e aplicadas a contextos de controle gerencial. Essa lacuna representa uma oportunidade para estudos que integrem o suporte organizacional aos sistemas de controle, explorando como metas e incentivos podem coexistir com relações de apoio, de modo a promover desempenho sustentável sem comprometer a saúde ocupacional.

2.5. Turnover

O fenômeno do turnover, entendido como a saída voluntária ou involuntária de empregados, vem sendo investigado há mais de cinco décadas e possui bases teóricas bem estabelecidas. Em uma formulação seminal, March e Simon (1958) propuseram que a decisão de sair resulta do balanço entre desirability of movement, como a satisfação no trabalho, e ease of movement, referente às oportunidades externas. Esse arcabouço inaugurou a perspectiva decisória que orientou modelos posteriores mais detalhados. Na década de 1970, Price (1977) apresentou um modelo causal que incorporou variáveis organizacionais como satisfação, integração social e condições de mercado, enquanto Mobley (1977, 1982) desenvolveu um modelo processual no qual avaliações cognitivas, comparação de alternativas e intenções de sair operam como elos proximais da rotatividade. Esses trabalhos formam a base conceitual da literatura contemporânea sobre a decisão de permanência.

A partir dos anos 1990, a relação entre práticas de gestão e resultados de pessoas tornou-se mais evidente. Em um estudo envolvendo múltiplas empresas, Huselid (1995) demonstrou que práticas de recursos humanos de alto desempenho, incluindo políticas de remuneração vinculadas a resultados, associam-se a menor rotatividade e melhor desempenho organizacional. Em paralelo, Mitchell et al. (2001) introduziram o conceito de job embeddedness, enfatizando que vínculos sociais, ajuste pessoa-trabalho e os sacrifícios associados à saída “ancoram” o indivíduo na organização. Em síntese, a decisão de sair não se reduz ao salário; contudo, salário e incentivos moldam percepções de justiça, risco e oportunidade, elementos centrais na equação de mobilidade (Huselid, 1995; Mitchell et al., 2001).

Nos anos 2000 e 2010, revisões e meta-análises consolidaram o campo e refinaram suas variáveis explicativas. Allen, Bryant e Vardaman (2010) revisaram criticamente a literatura e destacaram a necessidade de integrar fatores individuais, organizacionais e contextuais para compreender retenção e rotatividade. De modo complementar, Hancock et al. (2013) mostraram, por meio de meta-análise, que altas taxas de turnover correlacionam-se negativamente com o desempenho e com indicadores de clima organizacional, reforçando o caráter estratégico das políticas de retenção. Mais recentemente, Hom e Allen (2019) sintetizaram um arcabouço integrativo que explicita antecedentes e consequências do turnover, organizando evidências sobre o papel da remuneração, da justiça, das oportunidades externas, do engajamento e das características do trabalho.

No Brasil, a produção acadêmica contribuiu principalmente com instrumentos de mensuração e com a adaptação de construtos relevantes ao contexto nacional. Siqueira (2008) sistematizou medidas validadas de comportamento organizacional, como satisfação, comprometimento e percepção de suporte, que figuram entre os preditores clássicos da intenção de permanência ou saída. Esses instrumentos, amplamente utilizados em pesquisas aplicadas, permitem estimar relações entre percepções psicossociais e desfechos de rotatividade com maior rigor metodológico. Em um cenário de mercado de trabalho aquecido, o turnover torna-

se ainda mais oneroso, pela dificuldade de reposição de talentos e pela pressão inflacionária sobre salários.

De forma crítica, o conjunto de evidências indica que o turnover é multifatorial. Ele reflete simultaneamente condições do mercado de trabalho, características organizacionais, práticas de gestão, incluindo estrutura de recompensas, estilos de liderança e desenho do trabalho, além de elementos culturais. Além dos determinantes imediatos, como satisfação, justiça e alternativas externas, a literatura recente enfatiza os custos indiretos da rotatividade, que envolvem perda de capital humano, riscos à continuidade do conhecimento e impactos sobre inovação e sustentabilidade organizacional (Hancock et al., 2013; Hom & Allen, 2019). Assim, políticas de retenção eficazes tendem a combinar remuneração competitiva e transparente, oportunidades de desenvolvimento, clima de justiça e processos de trabalho que sustentem engajamento e aprendizagem contínua (Allen et al., 2010; Hom & Allen, 2019).

3. Metodologia

O estudo adota abordagem quantitativa, de caráter descritivo e explicativo. A coleta de dados foi realizada por meio de um survey aplicado a gestores e líderes de empresas privadas brasileiras, abrangendo diferentes setores econômicos. O instrumento de pesquisa foi composto por escalas validadas na literatura internacional: rigidez orçamentária (Van der Stede, 2001), remuneração variável (adaptada de Jensen & Meckling, 1976), segurança psicológica (Edmondson, 1999), suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986; Siqueira, 2008) e intenção de turnover (Hom & Allen, 2019).

A amostra foi analisada utilizando o método de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), que permite a avaliação simultânea de relações diretas e indiretas entre múltiplos construtos latentes. Foram examinadas as cargas fatoriais, a confiabilidade composta, a validade convergente e discriminante, bem como os coeficientes de determinação (R^2) e os valores de p obtidos por bootstrapping.

O modelo proposto apresentou índices de validade dentro dos padrões recomendados, possibilitando a interpretação dos resultados em nível teórico e empírico.

4. Resultados e discussão

Os resultados confirmam a robustez do modelo estrutural e a consistência das medidas utilizadas. O coeficiente de determinação (R^2) da variável dependente turnover foi de 0,26, o que significa que os construtos rigidez orçamentária, remuneração variável, segurança psicológica e suporte organizacional explicam aproximadamente 26% da variância da intenção de desligamento. Embora esse valor possa parecer moderado, ele se alinha aos padrões observados em estudos comportamentais, em que as decisões humanas são influenciadas por múltiplos fatores contextuais e afetivos.

4.1. Avaliação do modelo de mensuração

A análise de confiabilidade composta apresentou índices superiores a 0,70 em todos os construtos, demonstrando consistência interna satisfatória. A validade convergente foi confirmada com Average Variance Extracted (AVE) acima de 0,50 para todos os fatores, e a validade discriminante foi estabelecida segundo o critério de Fornell-Larcker, com as raízes quadradas das AVEs superiores às correlações entre construtos. As cargas fatoriais dos indicadores variaram entre 0,68 e 0,92, permanecendo dentro dos limites recomendados pela literatura (Hair et al., 2017). Esses resultados evidenciam a adequação do instrumento de coleta e da estrutura dimensional do modelo teórico.

No exame dos índices de colinearidade (VIF), todos os valores ficaram abaixo de 3,3, afastando o risco de multicolinearidade entre as variáveis latentes. Portanto, o modelo estrutural foi considerado estatisticamente sólido para interpretação dos caminhos (paths) e dos efeitos diretos e indiretos.

4.2. Análise das relações estruturais

A análise das hipóteses revelou que apenas H3 (Segurança Psicológica → Turnover) foi estatisticamente confirmada ($\beta = -0,37$; $p < 0,001$). As hipóteses H1 (Rigidez Orçamentária → Turnover), H2 (Remuneração Variável → Turnover) e H4 (Suporte Organizacional → Turnover) não apresentaram significância estatística, embora mantivessem coerência teórica e sinal esperado. Isso indica que, embora controles e incentivos desempenhem papel estrutural, é a percepção subjetiva de segurança psicológica que efetivamente explica a intenção de permanência ou saída.

Tabela 1 – Coeficientes padronizados e significância das relações estruturais

Relação	Coeficiente (β)	Valor t	p-valor	Significância
H1: Rigidez Orçamentária → Turnover	0,11	1,23	0,218	Não significativa
H2: Remuneração Variável → Turnover	-0,08	0,94	0,348	Não significativa
H3: Segurança Psicológica → Turnover	-0,37	4,89	0,000	Significativa
H4: Suporte Organizacional → Turnover	-0,09	1,02	0,309	Não significativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3. Interpretação dos achados

A significância isolada da segurança psicológica confirma sua centralidade na explicação do turnover. Ambientes em que os gestores se sentem à vontade para expressar dúvidas, discordar de superiores e reconhecer erros tendem a apresentar menores índices de desligamento. Esse resultado corrobora o argumento de Edmondson (1999) de que o aprendizado e o desempenho sustentáveis dependem da percepção de segurança interpessoal.

Em contrapartida, a ausência de significância do suporte organizacional sugere que esse construto, tal como tradicionalmente mensurado, já não captura as nuances do ambiente pós-revolução digital e pós-pandemia. O suporte, antes associado a estabilidade e benefícios, vem sendo reinterpretado pelos gestores como autonomia, diálogo e reconhecimento simbólico.

Os dados empíricos reforçam essa interpretação: a correlação entre suporte organizacional e segurança psicológica ($r \approx 0,64$) evidencia forte sobreposição conceitual. Parte do que antes era percebido como suporte institucional passa agora a ser reconhecido como um atributo da segurança relacional dentro das equipes. Essa transformação reflete a substituição de uma lógica vertical por uma lógica horizontal de confiança, na qual o sentimento de pertencimento nasce mais da reciprocidade e da clareza de propósitos do que da presença formal da organização como provedor de benefícios.

Além disso, a ausência de significância das relações diretas entre rigidez orçamentária, remuneração variável e turnover não deve ser interpretada como irrelevância dos controles e incentivos. Ao contrário, ela sugere efeitos condicionais e mediadores. A rigidez orçamentária, por exemplo, pode ser percebida tanto como disciplina e clareza (em contextos de confiança) quanto como pressão e vigilância (em ambientes de baixa segurança psicológica). Esse resultado reforça a hipótese de que os sistemas de controle não operam isoladamente, mas por meio das percepções psicossociais que os modulam.

4.4. Efeitos indiretos e mediações

A análise dos efeitos indiretos mostrou que as relações entre rigidez orçamentária e turnover, bem como entre remuneração variável e turnover, foram parcialmente mediadas pela segurança psicológica. O efeito indireto total de RO sobre TO via SP foi de $\beta = 0,09$ ($p < 0,05$), indicando que, em contextos de baixa segurança, a rigidez orçamentária intensifica a intenção de desligamento. De modo semelhante, a remuneração variável apresentou efeito indireto negativo ($\beta = -0,07$; $p < 0,10$), sugerindo que incentivos percebidos como justos e transparentes contribuem para reduzir o turnover ao fortalecer a segurança relacional.

Esses achados ampliam a compreensão da literatura ao demonstrar que a efetividade dos controles depende das condições psicológicas do ambiente. Os gestores não reagem apenas a estruturas e políticas, mas à maneira como interpretam o significado e a justiça das práticas organizacionais.

4.5. Discussão crítica e implicações

O conjunto de resultados revela um deslocamento paradigmático. O construto de suporte organizacional, desenvolvido em um contexto industrial e hierárquico, perde poder explicativo em um ambiente digital, flexível e emocionalmente exigente. O conceito de segurança psicológica emerge como substituto natural, sintetizando as novas demandas de autonomia e confiança.

Além disso, o estudo desafia a visão binária de que o controle orçamentário é intrinsecamente negativo. A ausência de controles estruturados pode gerar insegurança e desorganização, aumentando a ansiedade e a rotatividade. Em contrapartida, controles percebidos como justos e previsíveis funcionam como pilares da estabilidade emocional, atuando como instrumentos de segurança psicológica.

Essas conclusões estão ilustradas na Figura 2, que propõe um esquema interpretativo da interação entre controle, segurança e turnover.

De forma sintética, o estudo evidencia que o equilíbrio entre controle e segurança é mais determinante para a retenção de talentos do que a intensidade isolada de cada elemento. Controles habilitantes, que combinam metas claras, feedback contínuo e autonomia decisória, promovem tanto o desempenho quanto o engajamento (Bedford, 2022; Suter & Zonatto, 2023).

Em última instância, o achado mais relevante reside na constatação de que a previsibilidade não é o oposto da liberdade, mas seu fundamento. Gestores permanecem em ambientes que comunicam sentido, propósito e confiança, mesmo sob exigências de performance. O verdadeiro risco de turnover surge quando o controle perde sua função de amparo psicológico e passa a ser interpretado como coerção, ou quando a ausência de controle gera desorientação e ambiguidade.

5. Conclusões

A pesquisa confirma que o turnover é um fenômeno multifatorial que emerge da interação entre fatores estruturais e psicossociais. A segurança psicológica mostrou-se a variável mais relevante para explicar a intenção de permanência, substituindo o suporte organizacional como principal mediadora do engajamento.

Os resultados indicam que o suporte organizacional, medido por escalas clássicas, já não reflete plenamente as expectativas dos profissionais pós-revolução da informação e pós-pandemia. As novas gerações de gestores buscam autonomia, reconhecimento e voz, elementos mais próximos da segurança psicológica do que do suporte institucional tradicional.

Teoricamente, o estudo contribui ao integrar dimensões técnicas e humanas do controle gerencial em um modelo empírico abrangente, evidenciando que o desempenho sustentável depende do equilíbrio entre metas e bem-estar. O controle deixa de ser visto como antítese da liberdade e passa a ser compreendido como elemento estruturante da segurança e da previsibilidade.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que a controladoria e a gestão de pessoas precisam atuar de forma integrada, desenvolvendo sistemas de metas e recompensas que equilibrem desafio e apoio. Organizações que comunicam expectativas claras e proporcionam espaço para expressão reduzem a ansiedade e fortalecem o vínculo emocional de seus colaboradores.

A discussão final aponta para uma questão provocativa: a ausência de mecanismos orçamentários, muitas vezes associada à flexibilidade e à inovação, pode gerar incerteza e, conseqüentemente, insegurança psicológica. Em vez de liberdade, a falta de controle pode produzir ambiguidade e desamparo.

Assim, o controle, quando exercido de maneira participativa e transparente, não é oposto à segurança, mas seu alicerce. O desafio contemporâneo consiste em construir sistemas de gestão que equilibrem eficiência e humanidade, disciplina e confiança, razão e empatia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Vilela, N. D., Ferreira, M. C., & Oliveira, J. A. (2014). Confiança interpessoal, abertura e segurança psicológica em equipes de trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 401–414
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Becker, S. (2016). Beyond budgeting – Reality or myth? *Management Accounting Research*, 31, 2–16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential* (2nd ed.). Wiley.
- Bruns, W. J., Jr., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177–203. <https://doi.org/10.2307/2490367>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2010). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 301–320. <https://doi.org/10.1002/sres.1003>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Duréndez, A., Suárez, M. C., & Sarriegui, J. M. (2024). Exploring the recent development of management control systems. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2357709. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2357709>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fink, A. (2003). *The Survey Kit* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412984541>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: Inovação ou resgate de antigos princípios? *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 36–49. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000200004>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do, & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Atlas.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Gómez-Conde, J., López-Valeiras, E., Silva Rosa, F., & Lunkes, R. J. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 17(8), 2769–2795. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Human Resource Management*, 52(3), 355–373. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- Hansen, S. C., Otley, D., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116.
- Hom, P. W., & Allen, D. G. (2019). Review and integration of employee retention and turnover research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 161–185. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015139>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>

- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 14(2), 375–376. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kozarkiewicz, A. (2023). Structural equation modelling in accounting research: A review of prior studies and further research opportunities. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 47(4), 135–153. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.0887>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, H., & Edmondson, A. C. (2021). Psychological safety at work: Recent evidence and future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012320-055152>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90022-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90022-7)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Pearson.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of “Beyond Budgeting” in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Oyadomari, J. C., de Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & de Lima, M. P. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55–70. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34722>

Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. de, Cardoso, R. L., & Bido, D. de S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resource-based view. *Revista Eletrônica de Administração*, 69(2). <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200001>

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial least squares structural equation modeling: Advances in theory and practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.

Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4–5), 419–441. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00041-0)

Van der Stede, W. A. (2001). Measuring “tight budgetary control.” *Management Accounting Research*, 12(1), 119–137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0159>

Vilela, N. D., Ferreira, M. C., & Oliveira, J. A. (2014). Confiança interpessoal, abertura e segurança psicológica em equipes de trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 401–414.