



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE - DOUTORADO

Marcielle Anzilago

**Efeito da Colaboração na relação entre Troca Social e Design e Uso do Sistema de
Controle Gerencial**

Florianópolis
2019

Marcielle Anzilago

**Efeito da Colaboração na relação entre Troca Social e Design e Uso do Sistema de
Controle Gerencial**

Tese submetido(a) ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de doutor em contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Anzilago, Marcielle

Efeito da Colaboração na relação entre Troca Social e Design e Uso do Sistema de Controle Gerencial / Marcielle Anzilago ; orientador, Rogério João Lunkes, 2019.

124 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Sistema de Controle Gerencial. 3. Teoria da Troca Social. 4. Colaboração. I. Lunkes, Rogério João. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Marcielle Anzilago

Efeito da Colaboração na relação entre Troca Social e Design e Uso do Sistema de Controle Gerencial

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Ilse Maria Beuren, Dr(a).
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Valdirene Gasparetto, Dr(a).
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Luiz Panhoca, Dr(a).
Universidade Federal do Paraná

Prof.(a) Jacobo Gómez Conde
Universidade Autônoma de Madrid

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em contabilidade.

Prof. Dr.(a) Ilse Maria Beuren
Coordenador(a) do Programa

Prof. Dr.(a) Rogério João Lunkes
Orientador(a)

Florianópolis, 04 de novembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela vida e por todas as oportunidades concedidas. Sei que foi ele quem me proporcionou esta nova conquista. Obrigado por guiar meus passos, por me proteger das aflições e dos perigos, e por me iluminar e me dar forças nos momentos em que mais necessitei! Agradeço também à Nossa Senhora Aparecida por sempre me amparar nas aflições e ser meu refúgio, quando achava que tudo estava perdido me mostrava que não. Peço que continue ao meu lado nesse caminho, para que eu tenha sabedoria suficiente para dedicar meus esforços de acordo com vossos desígnios!

Agradeço aos meus pais, Neury Anzilago e Verônica Müller Anzilago, que ao longo de todos esses anos proveram não só as condições materiais com muito esforço e sacrifício, mas forneceram principalmente os valores morais que me foram passados por meio de seus exemplos de vida. Tudo isso foi fundamental para que eu pudesse chegar ao final de mais essa etapa. Obrigado por acreditarem em mim até mesmo quando eu não acreditava mais. Obrigado pela imensa dedicação e pela compreensão em todos os momentos, dia após dia, e por partilharem dos meus sonhos e desafios como se também fossem os seus!

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério Lunkes, pelo privilégio de tê-lo como orientador ao longo de minha trajetória acadêmica no doutorado, pela confiança depositada em cada etapa, pelas parcerias e pela amizade construída ao longo do curso.

Agradeço à Prof. Dra. Ilse Maria Beuren pelas contribuições, conhecimento, parcerias e amizade adquirida, além de professora ganhei uma amiga para a vida. Agradeço à Prof. Dra. Valdirene Gasparetto pelas contribuições que enobreceram este trabalho e pela amizade ao longo do curso. Agradeço ao prof. Dr. Jacobo Gómez Conde, por ter compartilhado seus conhecimentos e contribuído para a construção deste trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Luiz Panhoca, se hoje estou aqui foi devido ao incentivo dele, sempre acreditando em mim quando nem eu mais acreditava, obrigada pela confiança, incentivo e dedicação. Não poderia esquecer também da sua esposa Iracema, que sempre esteve presente, pela confiança, incentivo e amizade.

Agradeço às amigas que construí nesse período de doutorado. Passamos dias, tardes, madrugadas, fins de semana estudando, fazendo trabalhos, artigos. Nos encontrávamos para comer, rir e falar das aflições da pós. Construímos uma família, que servia como porto seguro para desabafar e conversar. Fizemos parcerias que deram certo e festejamos cada conquista. Foram muitas risadas, muitas lágrimas também, mas estivemos unidos, acompanhando os momentos difíceis e ajudando um ao outro. Nos momentos de desespero, quando a vontade era

de largar tudo e voltar para casa, vocês estavam ali para dar força e coragem para seguir em frente. Hoje eu só tenho a dizer muito obrigada por vocês terem entrado na minha vida. Agradeço a Deus por ter posto pessoas maravilhosas em minha vida. Aos meus amigos, Kelly Arent Della Giustina, Gerson J. Kazmirczak, Daniele C. Bernd, Dalci Mendes Almeida e Nadson Mascarenhas, Priscila de Sá, Marina Kracik, Patricia Alves e Eduardo Tramontin o meu muito obrigado. Agradeço também aos meus amigos, Alenise Duarte, Milene Costa, Shirley Fernandes, Rosiele Bescorovaine, Franciele do Prado Daciê, Joise Andrade, César Freitas, Kaythe Moura, Ivanete Moltocaró, Natália Fernandes, Joni Messias, Rafael Freitas Machado, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando, por não me deixarem desistir, por acreditarem que eu sou capaz, muito obrigada pelo carinho, amizade e paciência, vocês são especiais. Agradeço também aos colegas de núcleo.

Agradeço aos professores do programa pelos ensinamentos oferecidos nas disciplinas e ao longo do doutorado. Agradeço também à Maura, pela atenção e competência no cumprimento de seu trabalho.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante o período de doutoramento. De forma protocolar, em conformidade com a Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, registro que “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código do Financiamento 001”. Agradeço também a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), pela concessão de bolsa de estudos durante o período de doutoramento (Edital de chamada pública FAPESC Nº 03/2017).

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele”.

Immanuel Kant (1803)

RESUMO

Este estudo objetiva analisar o papel mediador da colaboração no efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial (SCG). Para tal, realizou-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa por meio de uma *survey*. Para a coleta de dados utilizou-se de um questionário, constituindo-se de dados primários. A população do estudo foi composta pelas empresas listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3) composta de 423 empresas. Nesse sentido, os respondentes foram os gestores destas empresas. Para buscar o contato utilizou-se da rede social *LinkedIn*. O instrumento de pesquisa foi enviado aos gestores por meio da plataforma online *SurveyMonkey*. A amostra final foi composta por 203 questionários respondidos pelos gestores. Para a análise dos dados utilizou-se da modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados revelaram que as relações diretas entre as trocas sociais e as características informacionais do desenho e o uso do SCG foram positivas e significativas, demonstrando que a troca social reflete no desenho e uso do SCG, bem como o efeito da colaboração nesta relação. Os resultados também indicaram que a troca social nas empresas estudadas apresenta-se de maneira moderada. Conclui-se assim que, as trocas sociais entre gestores têm efeitos diretos no desenho e no uso do sistema de controle gerencial (SCG). Conclui-se ainda que a colaboração medeia a relação entre as trocas sociais e o desenho e uso do SCG. Este estudo contribui para a literatura visto que abarca os conceitos da Teoria da Troca Social em um novo campo de pesquisa, assim, apresenta resultados consistentes e amplia o arcabouço da Teoria. A pesquisa traz contribuições para o entendimento empírico das proposições teóricas estabelecidas, como forma de responder à questão de pesquisa de qual é o efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do SCG.

Palavras-chave: Teoria das Trocas Sociais. Sistema de Controle Gerencial. Colaboração.

ABSTRACT

This study aims to analyze the mediating role of collaboration in the effect of social exchanges between managers in the design and use of the Management Control System (MCS). For this, a descriptive study with quantitative approach was conducted through a survey. For data collection, a questionnaire was used, consisting of primary data. The study population consisted of companies listed in Brazil, Bolsa and Balcão (B3) composed of 423 companies. In this sense, the respondents were the managers of these companies. To search for the contact, we used the social network LinkedIn. The survey instrument was sent to managers via the online platform SurveyMonkey. The final sample consisted of 203 questionnaires answered by the managers. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was used. The results revealed that the direct relationships between social exchanges and the informational characteristics of the design and use of MCS were positive and significant, demonstrating that social exchange reflects on the design and use of MSC, as well as the effect of collaboration on this relationship. The results also indicated that the social exchange in the studied companies is moderated. Thus, social exchanges between managers have direct effects on the design and use of the management control system (MCS). It is also concluded that the collaboration mediates the relationship between social exchanges and the design and use of MCS. This study contributes to the literature as it encompasses the concepts of Social Exchange Theory in a new field of research, thus presenting consistent results and broadening the theory framework. The research contributes to the empirical understanding of the established theoretical propositions, as a way to answer the research question of what is the effect of social exchanges between managers in the design and use of MCS.

Keywords: Theory of Social Exchange. Management Control System. Collaboration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico da tese	25
Figura 2. Trajetória epistemológica da Teoria da Troca Social	26
Figura 3. Dimensões das Ciências Sociais	58
Figura 4. Constructos da Pesquisa	61
Figura 5. Síntese do instrumento de pesquisa	63
Figura 6. Desenho da pesquisa	67
Figura 7. Modelo proposto com valores R^2	73
Figura 8. Modelo teórico com os <i>path</i> coeficientes.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Perfil dos respondentes	69
Tabela 2. Caracterização das empresas	70
Tabela 3. Análise descritiva.....	71
Tabela 4. Matriz <i>cross loadings</i> - cargas cruzadas.....	74
Tabela 5. Consistência e validade discriminante.....	77
Tabela 6. Relação Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	77
Tabela 7. Confiabilidade interna dos constructos.....	78
Tabela 8. Efeito das relações entre os constructos - efeito direto.....	82
Tabela 9. Efeito das relações entre os constructos - efeito mediador.....	83
Tabela 10. Teste de Sobel, Aroian e Goodman	84
Tabela 11. Variáveis de controle	85
Tabela 12. Resumo das hipóteses	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BU	<i>Bottom-up</i>
B3	Bolsa, Brasil e Balcão
CC	Confiabilidade Composta
CCC	Comunicação Colaborativa
CFA	Cargas Fatoriais Confirmatórias
CCI	Compartilhamento de informações
COMM	Comprometimento
DA	Desenho Agregação
DI	Desenho Integração
DE	Desenho Escopo
DT	Desenho Tempestividade
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
REC	Reciprocidade
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
SET	<i>Social Exchange Teory</i>
TD	<i>Top-Down</i>
TRU	Confiança
UI	Uso Interativo
UD	Uso Diagnóstico
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>
VME	Variância Média Extraída

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 A TESE	20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 BASE TEÓRICA	25
2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DA TROCA SOCIAL	25
2.1.1 Antecedentes da Teoria da Troca Social	26
2.1.2 Princípios da Teoria da Troca Social	31
2.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	33
2.2.1 Teoria da Troca Social	33
2.2.2 Elementos da Teoria da Troca Social	35
2.2.3 Sistema de Controle Gerencial (SCG)	39
2.2.3.1 Desenho do Sistema de Controle Gerencial	42
2.2.3.2 Uso do Sistema de Controle Gerencial	47
2.2.4 Colaboração	51
2.2.5 Dimensões da colaboração	53
2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO	55
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	58
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA	60
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	62
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	64
3.7 DESENHO DA PESQUISA	66
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS	69
4.1.1 Caracterização dos respondentes e das empresas da amostra.....	69
4.1.2 Análise descritiva das variáveis latentes	71
4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE).....	72
4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO	74
4.3.1 Validade convergente do modelo	74
4.3.2 Validade discriminante do modelo	76
4.3.3 Confiabilidade do modelo.....	78
4.3 MODELO ESTRUTURAL	80
4.3.1 Modelo estrutural - relações diretas	81
4.3.2 Modelo estrutural – efeito mediador	83
4.3.3 Análises adicionais	85
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
5.1 CONCLUSÕES	96
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Funcionários atribuem características humanas às suas organizações, desenvolvendo um conjunto de crenças na medida em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com o bem-estar (Otto & Mamatoglu, 2014). A reciprocidade social ocupa o cerne da relação de trabalho, as obrigações são realizadas por um empregado em troca de recompensas equitativas, ou seja, ele faz um favor com a expectativa de receber algum retorno futuro (Gouldner, 1960). Nesse sentido, a troca social está intimamente relacionada com as percepções de equidade, além de facilitar a confiança e aumentar a lealdade. Em geral, os indivíduos tendem a adotar uma abordagem de longo prazo para as relações de troca social, com padrão de reciprocidade ao longo do tempo, determinando o equilíbrio percebido nas trocas (Blau, 1964).

Em contraste com as obrigações contratuais, que demandam reembolso, a troca social cria obrigações recíprocas não especificadas, que são aplicadas por meio de padrões culturais e normativos de comportamento (Cropanzano & Mitchell, 2005). Como resultado, os indivíduos estarão mais propensos a aumentar o desempenho no trabalho e melhorar seu comportamento e compromisso (Niehoff & Moorman, 1993; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

Nesse sentido, a Teoria da Troca Social ou *Social Exchange Theory* (SET) busca explicar as relações entre os indivíduos (Lee, Capella, Taylor, Luo & Gabler, 2014). Embora existam opiniões diferentes sobre a SET, a maioria concorda com a premissa de que quando uma escolha é apresentada, as pessoas realizam uma análise custo-benefício subjetiva e pesam alternativas antes de tomar uma decisão (Emerson, 1976). Homans (1958) apresentou pela primeira vez a ideia de que uma troca poderia envolver mais do que bens materiais, mas também raiva, felicidade, prestígio e outros elementos intangíveis. Postulou que essas trocas poderiam até ser mais importantes do que as transações físicas, devido ao impacto mais direto na estrutura de poder da relação, dependendo da equidade percebida da troca.

A SET prevê que, ao longo do tempo, os relacionamentos ganham força ao estabelecer confiança por meio da satisfação, da cooperação e dos valores compartilhados (Lee et al., 2014). Isso, em última instância, cria compromisso por meio da troca de recursos regidos por alguma forma de regras normativas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Quando o equilíbrio adequado é atingido, existe o potencial de um relacionamento de alta qualidade (Berry & Parasuraman, 1991). Otley e Berry (1980) argumentam que a organização tende a ser vista como um processo

de controle e este ocorre quando um grupo de pessoas sentem a necessidade de cooperar para alcançar fins que exigem ação conjunta.

Como o sistema de controle gerencial é tido como “um processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados efetivamente e eficientemente para o alcance dos objetivos organizacionais” (Anthony, 1965, p. 17), para facilitar a realização de metas de desempenho (Ansari, 1977). Pode ser utilizado para obter cooperação entre os membros da organização e canalizar seus esforços para o âmbito coletivo (Langfield-Smith, 1997).

Formalmente, os SCG são entendidos como instrumentos que fornecem informações para amparar os gestores (Chenhall, 2003). Visam proporcionar informações úteis ao processo de tomada de decisões, planejamento e avaliação (Merchant & Otley, 2006), em cujo processo executivos influenciam outros membros da organização a seguirem as estratégias estabelecidas (Anthony & Govindarajan, 2001), assegurando que as organizações atinjam seus objetivos (Kloot, 1997). Dessa maneira, as organizações utilizam um conjunto de mecanismos de controle para auxiliar na gestão de seus negócios (Ansari, 1977). O SCG gera e utiliza informações que são capazes de influenciar indivíduos que buscam seu próprio interesse para perseguir interesses coletivos, alinhando seus interesses individuais e avaliando periodicamente como esses interesses alinhados são atendidos (Mahama, 2006).

O SCG pode ser abordado em duas dimensões: (i) desenho, e (ii) uso (Ferreira & Otley, 2006). O desenho refere-se às características da informação, além de técnicas e artefatos empregados pela contabilidade gerencial, tais como, orçamento e técnicas de custeio (Chenhall, 2003). Já o uso se relaciona com a implementação das estratégias, ou seja, o uso diagnóstico, na redução das incertezas estratégicas, e o uso interativo do SCG, que gera aprendizagem organizacional e impacta no desempenho (Simons, 1995).

O desenho e o uso do SCG são sensíveis ao ambiente externo, à estratégia, à tecnologia da organização, aos arranjos estruturais e às preocupações de recursos humanos (Chenhall & Moers, 2015). Nesse sentido, pesquisas sobre SCG estão investigando as relações hierárquicas entre superiores e subordinados ou entre diretores e agentes, sendo que a ideia subjacente nessas relações parece ter um significado contínuo em um mundo cada vez mais dominado por metas de desempenho de todos os tipos (Luft, 2016). Assim, este estudo busca analisar o SCG e as trocas sociais em nível horizontal de gestão. Presumi-se que a colaboração, possa permitir que os integrantes da relação trabalhem de maneira conjunta (Vachon & Klassen, 2008).

No ambiente organizacional, preocupações com o posicionamento dos negócios frente às alterações promovidas pela competitividade têm evidenciado a necessidade das empresas de responder tempestivamente e assegurar seu desempenho (Vecchiato, 2015). Nesse sentido, os SGC oferecem suporte às atividades de gestão e permitem o alinhamento estratégico entre os componentes da organização, a fim de favorecer o desempenho (Melnyk, Stewart & Swink, 2004). No entanto, as pesquisas em contabilidade gerencial têm assumido a relação entre as práticas dos SCG e o desempenho organizacional sem esclarecer objetivamente quais fatores conduzem essa relação (Chenhall, 2003). Para elucidar esses mecanismos, estudos com foco de análise individual têm recorrido a abordagens psicológicas cognitivas, motivacionais e sociais, com resultados profícuos (Birnberg, Luft & Shields, 2007).

Nesse aspecto, Naranjo-Gil e Hartmann (2007a) buscaram analisar o quanto as características dos gestores têm influenciado nas questões referentes a mudanças na estratégia e ajustes dos SCGs. Esses estudos observaram as características demográficas ou cognitivas em nível individual, em que um conjunto das características individuais determina as características de grupo. Porém, segundo os autores, ainda se encontram poucos estudos de gestão que observam disfuncionalidades sobre a atitude em grupo e como essas refletem no desenho e uso do SCG, ou seja, disfuncionalidades essas provocadas por características psicossociais.

Os estudos em sistemas de controle gerencial comumente utilizam-se de teorias da psicologia para gerar hipóteses sobre os efeitos das práticas contábeis gerenciais em nível organizacional (Hall, 2016). Esses estudos geralmente examinam o desempenho organizacional como variável dependente (Gerdin & Greve, 2004).

Esses estudos mostram que o sistema de avaliação e gestão de desempenho pode ser utilizado de diversas maneiras, inclusive como um meio de diálogo contínuo sobre resultados de desempenho, ações estratégicas e mudanças operacionais (Abernethy & Brownell, 1999; Henri, 2008; Su, Baird & Schoch, 2015). No entanto, estudos anteriores focaram nos resultados dos diferentes usos, mas negligenciaram os fatores que influenciam a forma de usar o sistema de avaliação e gestão de desempenho (Tessier & Otley, 2012).

Dossi e Patelli (2008) analisaram como as características de um sistema de medição de desempenho influenciam e até que ponto um sistema é utilizado para influenciar decisões. Widener (2006) utilizou a Teoria da Equidade para verificar a motivação das expectativas sobre o efeito das estruturas salariais hierárquicas *versus* igualitárias sobre a relação entre medidas não financeiras e de recursos humanos em compensação de bônus e dependência de capital humano. Bisbe e Malagueño (2012) utilizaram uma abordagem similar,

na qual observam o efeito de sistemas estratégicos de medição de desempenho no desempenho organizacional por meio da reformulação de estratégia.

Nesse sentido, Hall (2016) cita que em nível organizacional as teorias da psicologia têm sido utilizadas na contabilidade gerencial para explicar os efeitos das práticas contábeis de gestão no desempenho organizacional. O autor declara ainda que faltam tentativas explícitas de teorizar os processos psicológicos, por meio dos quais se espera que as práticas contábeis de gestão influenciem os comportamentos individuais, e como os comportamentos individuais influenciam o desenho e uso do SCG e os resultados em nível organizacional.

Dessa maneira, Hall (2016) alerta que as teorias da psicologia podem ser utilizadas na pesquisa contábil, fundamentadas em contingências, para compreender e explicar o funcionamento e os efeitos das práticas contábeis de gestão, levando em consideração a maneira como influenciam os indivíduos e estados mentais e comportamentos, e como estes se refletem no SCG. Para isso, os estudos podem recorrer a uma variedade de teorias psicológicas da psicologia cognitiva, motivacional e social (Birnberg, Luft & Shields, 2007).

As teorias psicológicas sociais preocupam-se com a influência de outras pessoas sobre a mente e o comportamento do indivíduo, voltando-se a análises sobre relacionamentos, interações sociais, influências sociais, atitudes e compreensão das pessoas (Taylor, Peplau & Sears, 2003). Nesse sentido, as teorias psicológicas sociais aplicadas na contabilidade gerencial têm sido agregadas para ampliar a compreensão acerca de diferentes práticas, tais como: verificar como informações contábeis sobre orçamento e desempenho podem afetar a relação entre gestor e subordinado (Hopwood, 1972); como o uso de informações contábeis em avaliações de desempenho comparativas pode influenciar o esforço despendido nas tarefas (Frederickson, 1992), e como o desenho de um sistema de avaliação e incentivos pode interferir na cooperação entre membros de equipes (Towry, 2003).

Nesse aspecto, a SET pode contribuir na investigação do relacionamento entre os indivíduos, dada a ampla aceitação de sua proposição central, que é a obrigatoriedade do ato de retribuir um favor recebido (Blau, 1964), o qual está diretamente ligado à reciprocidade nas relações (Göbel, Vogel & Weber, 2013), que se caracteriza por ser um tipo de interação social determinante da forma como as organizações e os indivíduos atuantes nela se relacionam (Cook, Cheshire, Rice & Nakagawa, 2013).

Cabe destacar que tanto o empregado quanto as organizações interagem entre si com objetivos individuais, os quais não podem ser atingidos isoladamente (Lawler & Shane, 1999), e transacionam por meio de trocas (Homans, 1961). A SET considera ainda o gerenciamento

proativo de um relacionamento e a troca de informações como crucial para a melhoria do desempenho (Sia, Koh & Tan, 2008). Assim, quando há colaboração entre os gestores o relacionamento pode durar mais tempo (Belderbos, Gilsing & Lokshin, 2012).

O principal foco dado à SET em âmbito organizacional tem sido nos padrões dentro das organizações (Levine & White, 1961). Segundo Homans (1958), a interação entre as organizações/indivíduos pode ser vista no contexto de um modelo de troca. A partir de uma variedade de mecanismos, a confiança pode influenciar fortemente a força da associação entre os problemas de controle do relacionamento e o uso de mecanismos de controle.

O contexto das relações sociais influencia nas decisões sobre o projeto (desenho) e uso do SCG (Sia, Koh & Tan, 2008; Burkert, Davila, Mehta & Oyona, 2014). Neste contexto, as trocas sociais se apresentam como elementos que influenciam, as trocas de informações e a colaboração entre os integrantes da relação e podem contribuir com a performance destes (Wu, Chuang & Hsu, 2014). A colaboração é resultante das trocas sociais (Morgan & Hunt, 1994; Fu, Han & Huo, 2017). Dessa forma, a colaboração tem um papel relevante, pois aumenta a vantagem competitiva (Carter & Rogers, 2008), gera uma abertura para inserção de novos conhecimentos e obtenção de novos parceiros no âmbito organizacional (Pagell & Wu, 2009). Assim, com base na SET e na colaboração espera-se que a relação de troca entre gestores diminua essa discrepância de informações, impactando diretamente no desenho e uso do SCG.

Cropanzano e Mitchell (2005) relatam que, de modo geral, os pesquisadores organizacionais se concentraram nas relações sociais que se desenvolvem entre os funcionários e sua organização. Segundo os autores, a orientação para a troca fornece uma via interessante para pesquisas futuras como, por exemplo, as relações com supervisores, colegas de trabalho, pessoas de fora da organização, entre grupos. Os SCGs são projetados para alcançar a maior congruência possível de objetivos, de modo que as pessoas busquem objetivos pessoais que sejam conducentes ao objetivo organizacional. Dessa maneira, tanto o uso como o desenho do SCG são cruciais para alcançar a congruência dos objetivos, mas acredita-se que sejam contingentes a situações externas específicas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), ou seja, as trocas sociais.

Sendo assim, as relações de troca entre gestores podem influenciar no processo de desenho e uso do SCG (Sia, Koh & Tan, 2008). Como pode ser que ocorra discrepância de informações nas relações de trocas entre os gestores (Homburg, Krohmer, Cannon & Kiedaisch, 2002; Liang, Liu & Wu, 2008), as quais podem refletir de forma direta no SCG, gerando informações equivocadas (Burkert, Ivens & Shan, 2012), o que pode influenciar no desenho do SGC e

distorcer seu uso. A colaboração entre gestores diminuiria essa discrepância de informações necessárias para o desenho e uso do SCG. Assim, este estudo busca analisar a seguinte questão de pesquisa: **Qual o papel mediador da colaboração no efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são delineados com a finalidade de auxiliar na resposta à questão da pesquisa. Sampieri, Collado e Lucio (2006) mencionam que os objetivos de uma pesquisa são desenvolvidos com o escopo de contribuir para a solução de um problema em especial e, também para testar uma teoria ou relatar evidências empíricas em favor dela.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é: Analisar o papel mediador da colaboração no efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a intensidade de ocorrência das trocas sociais entre gestores;
- b) Averiguar o efeito direto das trocas sociais no desenho e uso do sistema de controle gerencial;
- c) Investigar os reflexos da colaboração na relação entre trocas sociais e o desenho e uso do sistema de controle gerencial.

1.3 A TESE

Normas sociais foram desenvolvidas por grupos em resposta à incerteza oriunda dos resultados coletivos que vão além das decisões individuais dos membros (Sherif, 1936). Nesse aspecto, a SET busca explicar as mudanças sociais e a estabilidade como um processo de troca negociada entre as partes (Homans, 1958). Assim, essa teoria torna-se importante para entender a interação dos indivíduos e a tomada de decisão.

A SET postula que todos os relacionamentos humanos são formados pelo uso de uma análise de custo-benefício e da comparação de alternativas (Thibault & Kelley, 1959). Dessa maneira, as trocas irão moldar o processo de mudança de atitude dos indivíduos, visto que as pessoas em grupos sociais buscam a formação da atitude para definir seu comportamento em sociedade (Allport, 1954). Em contraste com as obrigações contratuais, que demandam reembolso, a troca social cria obrigações recíprocas não explicitadas, que são aplicadas por meio de padrões culturais e normativos de comportamento (Cropanzano & Mitchell, 2005).

A SET surge como uma tentativa de explicar as relações entre os indivíduos (Lee et al., 2014). Fatores psicossociais e culturais podem interferir no sistema de controle gerencial (SCG), pois as decisões são tomadas em âmbito coletivo (Otley, 2016), visto que o SCG visa prover informações úteis no processo de tomada de decisão, planejamento e avaliação da organização (Merchant & Otley, 2006). Neste processo, os executivos influenciam outros membros da organização a obedecerem às estratégias adotadas (Anthony & Govindarajan, 2001), assegurando que as organizações atinjam seus objetivos (Kloot, 1997).

Chenhall e Moers (2015) argumentam que o desenho e o uso do SCG são sensíveis ao ambiente externo, à estratégia da organização, à tecnologia, aos arranjos estruturais e às preocupações de recursos humanos. Declaram ainda que esses sistemas são implementados de forma que envolvem processos interativos entre os gestores e permitem que os funcionários lidem diretamente com contingências em seu trabalho.

A reciprocidade social ocupa o cerne da relação de trabalho (Gouldner, 1960). As obrigações são realizadas por um empregado em troca de recompensas equitativas, ou seja, este faz um favor com a expectativa de receber algum retorno futuro. Portanto, a troca social está intimamente relacionada com as percepções de equidade, promove a confiança e aumenta a lealdade nas relações de trabalho (Gouldner, 1960). No que concerne ao entendimento da colaboração, a confiança pode estimular e gerar oportunidades de colaboração (Kumar & Banerjee, 1995). Os relacionamentos baseados na SET se apresentam como relevantes na melhoria da colaboração entre os integrantes das relações de troca (Cao & Zhang, 2011).

Assim, fundamentado na psicologia social, a qual busca explicar como o pensamento, o sentimento e o comportamento dos indivíduos são influenciados pela presença real, imaginada ou implícita de outros (Allport, 1954), defende-se a tese de que as trocas sociais influenciam no desenho e uso do sistema de controle gerencial (SCG) mediado pela colaboração. Um dos conceitos centrais do campo da psicologia social é que as atitudes são avaliações de um indivíduo relacionadas a uma crença, comportamento ou um conceito (Feldman, 2015). Esta

determinada situação influencia o comportamento dos indivíduos, oscilando entre a ênfase no comportamento individual e a importância do contexto social em que as ações e os relacionamentos ocorrem (Chysochoou, 2015).

Nesse sentido, argumenta-se que a Troca Social influencia positivamente no desenho e uso do SCG, dado que normalmente as decisões sobre o desenho e uso dos SCGs são tomadas em âmbito coletivo e, esses elementos influenciam no processo de decisão. Depreende-se que a colaboração pode ser um fator chave para o sucesso ou insucesso das relações entre os gestores, visto que organizações com maior colaboração tendem a ter maior confiança e comprometimento dos indivíduos perante a organização e, estão mais propensas a implantar efetivamente um SCG, que supre suas necessidades de informação e utilizá-lo na tomada de decisão.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Otley (2016) cita que pesquisas baseadas em contingência construíram um importante corpo de literatura sobre SCG ao longo dos últimos quarenta anos, o que permitiu avanços nessa área do conhecimento. Chenhall (2003) indica que outras abordagens além da economia e psicologia poderiam ser incluídas nas investigações baseadas em contingência e novas ideias poderiam ser extraídas de teorias alternativas.

Estudos anteriores exploraram práticas de gestão de custos interorganizacionais no processo de troca (Agndall & Nilsson, 2009). Kramer e Hartmann (2014) analisaram as trocas no processo orçamentário. Antecedentes ou condições que levam ou afetam a colaboração se concentram no uso de sistemas inter organizacionais, mas simplificam ou ignoram os demais contextos (Zhang & Cao, 2018). Outro fator que justifica o estudo está na escassez de estudos que analisam as trocas sociais no desenho e uso do SCG.

Diante das lacunas de pesquisa apresentadas, a contribuição da tese está na perspectiva de verificar os efeitos das trocas sociais no desenho e uso do SCG. Sob o enfoque teórico, busca contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico com uma nova teoria para analisar o desenho e uso do SCG, visto que estudos anteriores analisaram relações interorganizacionais, os quais focaram a questão dos custos e não levaram em consideração os aspectos sociais das organizações (Agndal & Nilsson, 2009; Reusen & Stouthuysen, 2017).

Entende-se que as contribuições desta tese implicam ampliar o campo de estudo que investiga os SCG (Otley, 2016). Este estudo busca examinar o desenho e o uso do SCG. Portanto, em um contexto específico. A importância da investigação em contextos específicos

é ressaltada por Poole, Van de Ven e Holmes (2000) e Stake (2011), ao afirmarem que estudos dessa natureza buscam entender o contexto e os eventos que induzem determinadas escolhas estratégicas.

A originalidade está presente uma vez que a contribuição da pesquisa se apresenta por sistematizar as dimensões da troca social no desenho e uso do SCG. A originalidade também está no aspecto de trazer uma teoria da psicologia social para a área da contabilidade gerencial/sistemas de controle gerencial. Pouco se conhece sobre os efeitos da troca social em ambientes organizacionais e nos SCG.

Sob o ponto de vista teórico, justifica-se por abarcar os aspectos sociais da SET no contexto do SCG, atribuindo-se maior peso aos elementos interpessoais da troca, uma vez que se buscou inserir uma teoria da psicologia social no campo da contabilidade gerencial/sistema de controle gerencial, expandindo-se o conhecimento sobre a relação entre a troca social e o SCG. Neste sentido, o estudo contribui com a literatura de SCG, mostrando que as relações de troca influenciam as decisões tomadas pelos gestores (Anderson & Dekker, 2009; Reusen & Stouthuysen, 2017), podendo impactar diretamente no desenho e uso do SCG (Kramer & Hartmann, 2014).

Este estudo contribui para a literatura de SCG, com uma visão além dos estudos sob a visão da economia de custos de transação (Reusen & Stouthuysen, 2017) e demonstrando a importância de considerar questões sociais e como a colaboração influencia o desenvolvimento dos elementos da SET nas relações entre gestores. Em termos práticos para as empresas, este estudo contribui no sentido de propagar aos gestores que os aspectos sociais devem ser considerados nas decisões organizacionais e como as relações de troca impactam no desenho e no uso do SCG nas empresas no atingimento das metas e objetivos.

No contexto social, o estudo contribui como meio de propagação da importância de contextos comportamentais, psicológicos e sociais, com o intuito de melhorar o relacionamento entre as organizações e gestores, e conseqüentemente melhorar os mecanismos do desenho e uso do SCG contribuindo para o desempenho organizacional. No âmbito acadêmico, o estudo contribui com a inserção de uma teoria advinda de outra área de conhecimento no campo do sistema de controle gerencial, gerando uma linha de pesquisa para o campo, ainda incipiente na área de contabilidade gerencial/sistema de controle gerencial.

Esta pesquisa também contribui com o Núcleo de Pesquisa em Controladoria (NUPECON) da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa acrescenta uma visão diferenciada sobre os SCG sob a perspectiva da psicologia social, onde as trocas sociais

influenciam as decisões gerenciais quanto ao desenho e uso do SCG e como a colaboração medeia essa relação nas organizações.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo é apresentada a introdução, onde exhibe-se a proposta da pesquisa, bem como a declaração da tese e a justificativa e contribuições do estudo.

No capítulo dois é apresentada a base teórica. Inicia-se com a trajetória epistemológica da SET desde a sua origem até a formação da teoria. Ainda é abordada a revisão bibliográfica sobre a SET, o desenho e uso do SCG e sobre colaboração. No último tópico da seção apresenta-se o posicionamento teórico que sustenta a pesquisa.

No capítulo três são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na tese. Inicia-se com o paradigma e o delineamento da pesquisa. Na sequência são apresentados os construtos e as hipóteses, o instrumento de pesquisa utilizado e a forma de coleta e análise dos dados. No final, apresenta-se o desenho da pesquisa, o qual mostra cada etapa do estudo, e as limitações a serem consideradas.

No capítulo quatro são apresentados os resultados e a análise dos dados, no qual foram realizadas as análises estatísticas. Também apresenta-se as discussões dos resultados encontrados em confronto com a literatura.

No capítulo cinco são apresentadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

2 BASE TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a base teórica que fundamenta o estudo. Apresenta-se os elementos da Teoria da Troca Social ou *Social Exchange Theory* (SET), o desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a colaboração. Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico da tese.

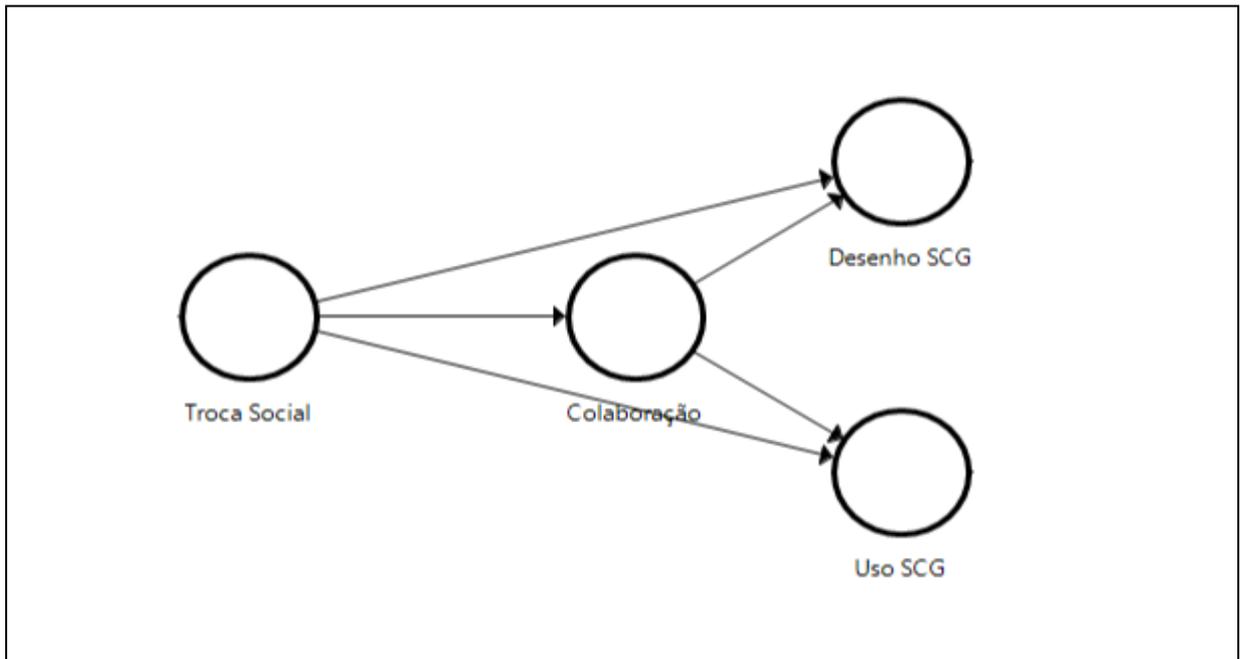


Figura 1. Modelo teórico da tese
Fonte: Elaborado pela autora

Nesta seção aborda-se a trajetória epistemológica e os elementos da SET. Discorre-se ainda sobre o sistema de controle gerencial, segregado em desenho e uso onde abordam-se os principais elementos do SCG, e ainda aborda-se a colaboração. Apresenta-se também uma incursão relacionado o contexto das trocas sociais, o SCG e a colaboração. Para finalizar a seção, aborda-se o posicionamento teórico do estudo.

2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DA TROCA SOCIAL

Esta seção destina-se a organizar o levantamento de referências preliminares para compor o marco teórico da Teoria da Troca Social ou *Social Exchange Theory* (SET), com a finalidade de apontar a trajetória epistemológica sobre a teoria. Para tal, fez-se um levantamento dos estudos sobre a SET no *site* da CAPES e nas bases de dados da *Isi Web Knowledge* e *Scopus*. Para a seleção dos artigos, filtrou-se a expressão “*Social Exchange Theory*” no título, palavras-

chave e resumos dos artigos, em cada base de dados, retomando em 1.611 artigos e com o filtro para a área de gestão e negócios, obteve-se 966 artigos.

Na busca às bases de dados identificaram-se, nos artigos retornados, as principais áreas de desenvolvimento da SET, que remetem a psicologia, sociologia e antropologia. Na análise dos dados notou-se recorrência de alguns artigos considerados propulsores da Teoria. Para identificar a trajetória epistemológica da SET fez-se também a análise de conteúdo das citações no texto, com o cruzamento da análise das referências dos estudos selecionados.

Na Figura 2 apresentam-se os principais antecedentes teóricos do desenvolvimento da SET, em uma linha cronológica de autor, até a formulação da Teoria propriamente dita, postulada na década de 1950 e 1960 por Homans (1958), Thibaut e Kelley (1959) e Blau (1964).

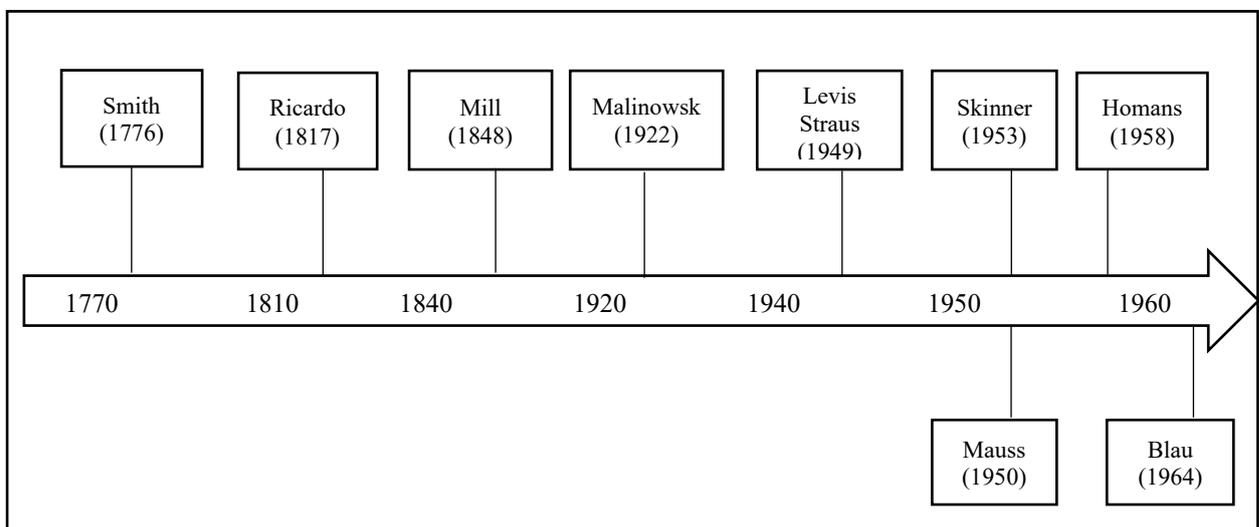


Figura 2. Trajetória epistemológica da Teoria da Troca Social
Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se, na Figura 2, que Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) foram os propulsores da concepção da Teoria da Troca Social. Smith (1776), em seu livro *Riqueza das Nações*, intitulado “Da origem e utilidade da moeda”, desenvolveu, amplamente, a sua teoria sobre a troca como origem da moeda, no qual estabelece que por meio da divisão do trabalho todos têm de trocar para viver. Já Ricardo (1817) contribuiu com a criação do valor-utilidade.

2.1.1 Antecedentes da Teoria da Troca Social

A partir da supremacia funcionalista desenvolvia-se a concepção comportamentalista individualista, também chamada de Teoria da Troca ou Intercâmbio Social (Viana, 2006). Essa teoria tem como principais desenvolvedores George Homans (1958) e Peter Blau (1964). Molm (2001) esclarece que as raízes filosóficas do intercâmbio social começam com as conjecturas

da economia utilitarista, se ampliam para incluir as forças culturais e estruturais enfatizadas pelos antropólogos clássicos e ingressam na sociologia após novos insumos e modificações da psicologia comportamental.

As fontes de inspiração para a criação dessa teoria podem ser atribuídas a vários estudiosos, desde o estudo da economia, Smith (1776) e Ricardo (1817), que sugeriram que uma filosofia que promova qualquer outro princípio além do trabalho duro por dinheiro era perigosa para a nação, e que todos devem manter opiniões fortes em sua própria capacidade de gerar renda (Farganis, 2016).

Ricardo (1817) contribuiu para a teoria aperfeiçoando o postulado por Smith (1776), após verificar inconsistências no valor-trabalho. Criou o valor-utilidade para aqueles produtos que não dependem apenas do trabalho e não podem ser reproduzidos facilmente, como obras de arte, joias, livros raros etc. (Silva, 2003). Ricardo (1817) baseou-se nos aspectos individuais de troca, ao contrário da teoria do valor-trabalho, concentrada nos aspectos sociais da produção. Um detalhe ao qual Ricardo (1817) deu pouca importância foi considerar a força de trabalho como mercadoria, com preços definidos como qualquer outro produto.

Nesse sentido, Mill (1848) propôs o utilitarismo mais humano, de modo que cada ato de cada ser humano deveria ser classificado de acordo com sua utilidade, sendo as atividades inúteis desprezadas. Essas filosofias, sobre as quais o capitalismo e a economia estão centralizados, enfatizam o valor econômico ou pessoal do comportamento. A ideia era que o trabalho duro beneficia o indivíduo e a nação, enquanto a frivolidade não favorece ninguém (Viana, 2006). Como muitos modelos sócio psicológicos, a SET trata os processos por meio dos quais os sistemas sociais: (i) socializam seus participantes, (ii) mantém o envolvimento dos participantes no sistema para permitir padrões estáveis de interação social e (iii) realizam transações com seu meio ambiente (Nord, 1973).

Smith (1776) acreditava que o interesse próprio era a base para a socialização. Segundo o autor, a autopreservação e a propagação das espécies são os grandes fins que a natureza parece ter proposto na formação de todos os animais. A humanidade é dotada de um desejo desses fins, e uma aversão ao contrário. A fome, a sede, o amor ao prazer e o medo da dor, nos levam a aplicar esses meios por si próprios, e sem qualquer consideração de sua tendência para aqueles fins benéficos (Smith, 1776).

Os indivíduos são moldados em seres sociais pela sua experiência com a sociedade e esse processo de modelagem envolve trocas sociais (Smith, 1776). De acordo com a SET os indivíduos são recompensados ou punidos, fisicamente e/ou psicologicamente, por

determinados comportamentos (Nord, 1973). Smith (1776) acreditava que as pessoas desenvolvem um espectador imparcial internalizado, como um produto da interação com o ambiente social, onde o espectador, como fonte de recompensas e punições, é responsável pelo auto comando, ao tentar agradar este juiz imaginado, ou seja, as pessoas atendem os desejos gerais dos outros no sistema social.

Tanto Smith como os teóricos contemporâneos enfatizam a importância da aprovação social no processo de socialização (Nord, 1973; Smith, 1976). Os teóricos da troca moderna (Homans, 1958; Thibault & Kelley, 1959; Blau, 1964) aludem que as pessoas valorizam e trabalham para a aprovação social, pois não gostam e buscam evitar a desaprovação social. A aprovação é desejada, mas segundo Smith (1776), apenas em quantidades equitativas. O autor ainda comenta que o espectador imparcial age como juiz, proporcionando um sentimento interiorizado de quanto de recompensa merece.

A discussão de Smith sobre o desenvolvimento do comportamento social antecipou a SET de maneira significativa (Nord, 1973). Smith (1776) acreditava que os indivíduos realizavam trocas sociais entre si, de aprovação e desaprovação pelo comportamento. O comportamento socialmente desejado foi desenvolvido e mantido por trocas positivas e negativas de natureza externa e interna. Smith usou uma estrutura de custo de recompensa para explicar como os indivíduos, pela auto busca, foram socializados, por meio de suas interações com os outros, para permitir um sistema social estável (Nord, 1973).

Smith também observou que as trocas sociais são imprecisas. As regras, em muitos aspectos, são soltas e imprecisas (Nord, 1973). Nesse sentido, ele antecipou uma parte de uma das principais contribuições de Gouldner (1960): a reciprocidade, a qual promove mudanças sociais por causa da natureza não especificada do que é um reembolso apropriado de uma dívida social. Smith reconheceu a falta de especificidade das normas sociais. Assim como não há regras para produzir grandes escritos, não há nenhum que sempre produz uma prudência ou uma boa beneficência (Nord, 1973). Além disso, a discussão de Smith sobre as várias dimensões pelas quais o reembolso poderia ser feito, seguiu de perto a discussão de Gouldner (1960), sobre o reembolso "olho por olho" e "dente por dente". Embora Smith não tenha explicitamente estendido as ideias, como fez Gouldner, para mostrar valor à estabilidade social, antecipou algum outro pensamento atual sobre a reciprocidade (Nord, 1973).

Gouldner (1960) argumenta que o intercâmbio social pode começar porque o indivíduo, sabendo que a reciprocidade funciona como uma norma moral, está disposto a fazer o primeiro investimento. Malinowski (1922) também aborda o conceito de reciprocidade em suas

descrições das relações comerciais entre as comunidades agrícolas e de pesca. Descreve que os participantes dessas transações aceitavam uma combinação de: (i) uma sensação de que ao longo do tempo todas as trocas chegariam a um equilíbrio justo; (ii) aqueles que são inúteis serão punidos; e (iii) aqueles que são úteis receberão ajuda no futuro.

Malinowski (1922) contribuiu para a SET, ao definir os significados teóricos da economia do presente desconsiderar o papel dos motivos econômicos nas interações pessoais. Essa economia de troca complicada apoiou tribos que trocaram objetos preciosos em Papua, Nova Guiné. Os primeiros bens trocados eram braceletes e colares. Como esses objetos não possuíam valor material, outros motivos deviam ser considerados para explicar o contínuo sistema de trocas. Eram trocados valores simbólicos que indicavam a importância das relações sociais entre as pessoas que delas participavam. Assim, as trocas satisfaziam necessidades psicológicas de compartilhar, criando obrigações sociais (Malinowski, 1922).

Mauss (1925-1990), em seguida, desenvolveu um estudo sistemático mais completo do costume de dar presentes nas sociedades primitivas em *Essai sur le don (The Gift)*, que se tornou um clássico na antropologia (Parry, 1998). As tradições de entrega de presentes são regidas por regras específicas que afetam as relações e as interdependências dos agrupamentos sociais (Hall, 2016).

Além de Mauss (1925), outros antropólogos (Malinowski e Lévi-Strauss) chamaram atenção para a importância e prevalência da troca de presentes e serviços de sociedades cujos presentes são voluntários, mas de fato, eles são dados e reembolsados sob a obrigação. Além disso, o que eles trocam não são exclusivamente bens e riqueza, propriedade real e pessoal e coisas de valor econômico, eles trocam curiosidades, entretenimentos, rituais, assistência e feiras, onde o mercado é um elemento único na circulação da riqueza, mas uma parte de um amplo e profundo contato.

Nesse mesmo sentido, o antropólogo Lévi-Strauss (1949) é reconhecido por contribuir para o surgimento da SET sob a perspectiva teórica de seu trabalho na antropologia focada em sistemas de troca generalizada, tais como sistemas de parentesco e troca de presentes. A troca generalizada incorporou na SET os princípios etnográficos da troca de presentes e dos sistemas de parentesco que se constituiu no estruturalismo. Para Lévi-Strauss (1949), o parentesco é uma linguagem onde não basta conhecer os seus termos, é necessário conhecer as relações entre esses termos, regidos por leis de troca análogas às leis sintáticas da língua (Yang, 1989). Quando se estuda o parentesco, a linguagem ou economia das trocas está diante de diferentes

modalidades de uma única e mesma função: a comunicação (troca), que é a própria cultura (Cook, 1977).

Nessa perspectiva, Mauss (1925) formulou a primeira perspectiva de trocas coletivas ou estruturais, relatando que os participantes em um relacionamento de troca são representantes de grupos sociais e, como tal, obrigados a participar das trocas pelas normas do grupo, portanto, a ideia de totalizar potenciais benefícios e perdas para determinar o comportamento não é novo. Mill (1948) afirmou, com sua filosofia de utilitarismo, que tem havido uma lógica convincente para o princípio *minimax* do comportamento humano. Segundo o autor, esse princípio afirma que as pessoas procuram maximizar seus benefícios e minimizar seus custos (Viana, 2006).

Skinner (1953) contribuiu para a SET com sua versão da psicologia operante, que estudou o uso efetivo do poder social no controle do comportamento (Emerson, 1976). A pesquisa operante, ou caixa de Skinner, contribuiu para a Teoria, pois é utilizada para estudar um sistema de troca de organismos do ambiente. Segundo Emerson (1976), a palavra operante é utilizada como uma maneira breve e compreensível de dizer que os comportamentos são formados e sustentados ou modificados ao longo do tempo ou por repetidas ocasiões, de uma forma que depende de retornos valiosos de outras pessoas.

Homans (1958), considerado o pai da SET, focalizou o indivíduo, tomando como ponto de partida a compreensão dos grupos sociais, que seriam produtos dos objetivos dos indivíduos que os compõem. Desse modo, a motivação seria combinada pelos desejos e objetivos individuais, e o grupo seria formado tendo em vista objetivos comuns. Para Homans (1958), o indivíduo seria um agente egoísta, visando seus objetivos individuais, dessa maneira a aprovação social assume grande importância no interior dessa teoria.

Após Homans (1958), considerado o criador da SET, tiveram outros propulsores que desenvolveram a teoria e agregaram conhecimento, como Thibaut e Kelley (1959), Blau (1964) e Emerson (1976). Thibaut e Kelley (1959) foram reconhecidos por concentrar seus estudos na teoria da troca sobre os conceitos psicológicos, a díade e o pequeno grupo. Thibaut e Kelley (1959) propuseram dois padrões de comparação para diferenciar a satisfação do relacionamento e a estabilidade do relacionamento, que baseia-se em dois tipos de comparações: nível de comparação e nível de comparação para alternativas. Blau (1964) concentrou-se mais na perspectiva econômica e utilitária, enquanto Homans (1958) concentrou-se em princípios de reforço que pressupõem os indivíduos basearem seu próximo movimento social nas experiências passadas. Emerson (1976) entrelaçou as ideias de Homans e Blau, ao descrever os efeitos de poder e dependência das relações de troca, advertindo que os desequilíbrios de

poder causam relacionamentos instáveis, e que a interdependência é crucial para a continuidade da relação de troca social.

2.1.2 Princípios da Teoria da Troca Social

A SET tem sua origem na década de 1950, com base na psicologia, abarca os conceitos da economia moderna como base para a análise do comportamento humano e das relações para determinar a complexidade da estrutura social (Shiau & Luo, 2012). A SET foi inicialmente desenvolvida para analisar o comportamento humano (Homans, 1958) e, posteriormente, foi aplicada ao entendimento do comportamento organizacional (Emerson, 1962; Blau, 1964). Farganis (2016) menciona que a SET surgiu das teorias críticas sobre o *behaviorismo* social e a teoria do valor, a qual levou Homans (1958) a desenvolver a SET, para que reconhecesse a importância da interação face a face em nível individual, mas que também explorasse as trocas do campo social maior. Homans (1958) percebeu o valor de estudar a interação face a face para explicar fenômenos sociais, mas queria explorar ainda mais, explorar as estruturas mais complexas e as forças sociais que cercam e determinam sua forma (Farganis, 2016).

A SET é uma das mais antigas teorias de comportamento social, assim, segundo Homans (1958), qualquer interação entre indivíduos é uma troca de recursos. Os recursos trocados podem ser tangíveis, tais como mercadorias ou dinheiro, ou intangíveis, como instrumentos sociais ou amizade. O pressuposto básico é que as partes entram e mantêm as relações com a expectativa de que será recompensador (Homans, 1958; Blau, 1986).

Os indivíduos geralmente esperam benefícios recíprocos, como carinho pessoal, confiança, gratidão e retorno econômico, quando atuam de acordo com as normas sociais. Portanto, interações interpessoais de uma perspectiva custo-benefício são uma troca onde os atores adquirem benefícios (Blau, 1964). O modelo de troca social afirma que pessoas e organizações interagem para maximizar suas recompensas e minimizar seus custos (Salam, Rao & Pegels, 1998).

Assim, Farganis (2016) declara que os valores e normas servem como mediadores em grandes coletividades, porque facilitam a troca social indireta e determinam a integração e diferenciação social. A recompensa pela conformidade com as normas e os valores sociais são a aceitação e a aprovação, bem como a manutenção das estruturas. De acordo com a SET, um relacionamento estável é impulsionado pela troca e pode ser uma troca mais generalizada

quando os retornos não são necessariamente imediatos ou em espécie, mas onde um equilíbrio de troca é alcançado ao longo do tempo (Homans, 1958; Pervan, Bove & Johnson, 2009).

Nesse sentido, a troca social compreende uma série de interações reiteradas que geram obrigações entre duas partes, nas quais a ação de um grupo oferece recompensas e incentivos para as ações de outro grupo (Homans, 1961; Blau 1964; Emerson, 1976). Também é vista como uma ação de troca voluntária motivada pelos retornos esperados da outra parte e um processo mutuamente contingente e gratificante (Blau 1964; Emerson, 1976). He, Yang e He (2017) relatam que os benefícios provenientes de uma relação de troca social podem ser tangíveis, com valor econômico, ou intangíveis, sem valor econômico direto. Ao contrário da troca econômica, onde os benefícios são formais e contratuais, os benefícios na troca social raramente são especificados ou negociados antes, mas são de natureza voluntária (Blau, 1964).

Nesse aspecto, Molm e Cook (1995) e Molm (1997) abordam os principais princípios que regem a SET: (i) o comportamento é motivado pelo desejo de majorar ganho e evitar perda (aumentar os resultados positivos e diminuir os resultados negativos); (ii) as relações de troca se desenvolvem em estruturas de dependência mútua (ambas as partes têm algum motivo para se empenharem em obter recursos de valor ou não haveria necessidade de formar uma relação de troca); (iii) os indivíduos se envolvem em trocas recorrentes e mutuamente contingentes com parceiros específicos ao longo do tempo; e (iv) resultados valorizados obedecem à lei econômica de diminuir a utilidade marginal (princípio psicológico da saciedade). Com base nesses princípios centrais, várias previsões são feitas sobre o comportamento dos atores envolvidos na troca e os efeitos de diferentes fatores nos resultados da troca (Molm, 1997).

Segundo Blau (1964), a troca social surge quando as interações entre os dois grupos levam ao surgimento do senso de obrigação e reciprocidade. Cropanzano e Mitchell (2005) descrevem que há algumas regras a serem obedecidas em um processo de troca para formar um relacionamento de troca, que é o comportamento de reciprocidade, desencadeado para responder aos favores dados pelo grupo inicial.

Dessa maneira, a troca social é vista como a criação de valor e será sempre uma troca não contratual, a qual enfatiza a reciprocidade e a confiança (Homans, 1961; Blau, 1986). Tanskanen (2015) explica que a unidade de análise nas relações de troca social é a relação entre os atores que se envolvem na troca, podem ser indivíduos ou grupos corporativos, que atuam como unidades únicas. Como as trocas não contratuais, ocorrem durante um longo período de tempo e incluem obrigações não especificadas (Blau, 1986), a criação de valor pode ser assimétrica, ou seja, uma das partes no relacionamento pode se beneficiar mais do que a outra.

Assim, as relações de troca social são construídas com base na influência social que a alta administração pode impor aos membros do conselho e outros constituintes (He, Yang & He, 2017). A literatura sócio psicológica alude que o gerenciamento é capaz de influenciar os membros do conselho por meio de uma variedade de mecanismos interpessoais que vão desde ancoragem e persuasão até a criação e intimidação (Belliveau, O'reilly & Wade, 1996, Westphal, 1998, Westphal & Zajac, 2013). Molm (1991) adverte que a estrutura de recompensas e custos de uma relação pode afetar os padrões de interação entre os indivíduos. Nesse aspecto, Homans (1961) relata que a SET considera a troca como base do comportamento humano.

2.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica que sustenta o presente estudo descreve os aspectos inerentes à Teoria da Troca Social, o desenho e o uso do sistema de controle gerencial e a colaboração.

2.2.1 Teoria da Troca Social

A Teoria da Troca Social possui suas raízes na economia clássica, antropologia e na psicologia (Rank & Lecroy, 1983) e tem se mostrado como um paradigma influente para as relações de trabalho, dada a ampla aceitação de sua proposição central, que é a obrigatoriedade do ato de retribuir um favor recebido (Blau, 1964). Foi estabelecida pela primeira vez como uma teoria das relações interpessoais (Homans, 1958; Thibaut & Kelly, 1959; Blau, 1964).

Uma troca social se refere a uma situação em que as ações de um indivíduo fornecem as recompensas ou punições pelas ações de outro indivíduo (e vice-versa) em interações repetidas (Muthusamy & White, 2005). As trocas sociais não se limitam a bens materiais, mas também incluem o valor intangível (Pulles, Veldamn, Schiele & Sierksma, 2014).

A troca é vista como um instrumento, no qual o indivíduo mais poderoso na relação acumula crédito social, o qual origina um endividamento social, que gera ao outro membro o cumprimento de reciprocidade na relação (Grienberger, Rutte & Van Knippenberg, 1997). São como as ações voluntárias de indivíduos que são motivadas pelos retornos que se esperam que os outros tragam (Blau, 1964). Nesse aspecto, a norma da reciprocidade estabiliza e reforça o intercâmbio social, causando sentimentos individuais de obrigação, confiança e gratidão, regulamentando as interações entre os parceiros com base na expectativa de dar e receber benefícios relacionais (Blau, 1964; Lambe, Wittmann & Spekman, 2001). Dessa maneira, a

desigualdade na troca social pode influenciar a percepção de uma pessoa sobre a privação e a justiça e impulsionar decisões sobre novos passos para interação (Adams, 1965).

Os parceiros ajustam seu comportamento e ações uns para com os outros com base nos benefícios relacionais esperados (Nyaga, Lynch, Marshall & Ambrose, 2013). Nessa perspectiva, a SET apresenta que atitudes e comportamentos são determinados pelas recompensas da interação menos a penalidade/custo dessa interação (Griffith, Harvey & Lusch, 2006). Assim, conforme Das e Teng (2002), os benefícios obtidos nas trocas sociais muitas vezes são fornecidos voluntariamente e não são contratados explicitamente. Dessa maneira, recursos recebidos como resultado da interação entre parceiros podem ser vistos como tais benefícios (Pulles, Veldamn, Schiele & Sierksma, 2014). Assim, os recursos podem ser entendidos como a moeda de troca social (Kankanhalli, Tan & Wei, 2005).

Homans (1958), Thibaut e Kelley (1959) e Emerson (1976) argumentam que na SET os indivíduos ou grupos corporativos interagem por uma recompensa ou com a expectativa de uma recompensa de sua interação com os outros. Como tal, a SET assume a perspectiva de que o comportamento pode ser avaliado pelas recompensas da interação menos o custo dessa interação, onde uma motivação básica para a interação é a busca de recompensas e evitar punições (Emerson, 1976; Bandura, 1986).

Para todas as ações tomadas, quanto mais uma ação específica é recompensada, mais provável é que um membro de uma troca realize novamente essa ação (proposição de sucesso) (Homans, 1961; Griffith, Harvey & Lusch, 2006). Além disso, quanto mais valioso para um membro de uma troca é o resultado da ação do membro (proposição de recompensa), mais provável é que o membro da relação realize a ação novamente (proposição de valor) (Blau, 1964; Emerson, 1976). Nesse sentido, quando a ação de um membro da relação não recebe a recompensa esperada, ou recebe uma punição inesperada, evita agressivamente a ação no futuro (proposição de agressão) (Homans, 1961). Dessa maneira, ao escolher entre as ações, um membro de uma relação escolherá aquela para a qual o valor da recompensa multiplicado pela probabilidade de receber a recompensa é maior (proposição de racionalidade) (Griffith, Harvey & Lusch, 2006).

Na esfera dos estudos organizacionais, Siqueira e Gomide Jr. (2004) propõem que a teoria da troca e a norma da reciprocidade estariam na base dos vínculos que o indivíduo desenvolve com a organização que o emprega. Conforme os autores, a relação entre o empregado e seu sistema empregador assenta-se em trocas com caráter econômico e social. A troca econômica é realizada com base em um contrato formal firmado entre as partes

envolvidas, enquanto a troca social, por outro lado, não está conforme regras e contratos, acontecendo com base na confiança e na boa-fé que se instalam entre duas partes. Ela envolve oferta de favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Conforme Cropanzano e Mitchell (2005), as ideias centrais que compõem a SET ainda precisam ser adequadamente articuladas e integradas, como consequência, os testes do modelo, bem como suas aplicações, tendem a usar um conjunto de ideias incompletamente especificadas e essa situação cria pelo menos dois problemas segundo os autores: i) as construções da SET não foram totalmente identificadas, muitos testes da SET deixam de fora variáveis teóricas críticas; e ii) algumas formulações da SET são ambíguas, prestando-se a múltiplas interpretações, assim, como resultado, a presença de qualquer imprecisão torna um modelo difícil de testar (Cropanzano & Mitchell, 2005). Conforme Jeong e Oh (2017), a literatura é desprovida de estudos que avaliam os papéis teóricos dos principais constructos da SET como confiança e satisfação do parceiro de troca.

2.2.2 Elementos da Teoria da Troca Social

Goetz e Smith (1981) relatam que as relações de troca de longo prazo têm futuro, e que o futuro é incerto e complexo na medida em que seja difícil reduzir os acordos em contratos completos e precisamente definidos. Logo, a preservação de uma relação de troca determina que as partes adotem respostas flexíveis às mudanças inesperadas, dessa maneira as respostas flexíveis às condições em mudança aludem que as partes são capazes de (re)negociar soluções quando surgirem problemas que não estejam completamente abrangidos pelo contrato original (Heide & Miner, 1992).

As trocas sociais podem ser consideradas em sua base de definição como resultantes dos relacionamentos com base em: (i) confiança, (ii) comprometimento e (iii) reciprocidade (Cropanzo & Mitchell, 2005), esses elementos foram validados por Carneiro Jr. (2019), que propôs um instrumento de pesquisa como um dos objetivos de sua tese.

A confiança tem sido apresentada como a mais importante das variáveis na troca relacional (Homans, 1958; Blau, 1964). É definida como a crença na confiabilidade e integridade de um parceiro de troca (Morgan & Hunt, 1994), a posse de credibilidade e benevolência (Ganeson, 1994; Geysens, Steenkamp & Kumar, 1999), e uma crença de que a palavra de uma parte é confiável e a obrigação será cumprida (Blau, 1964; Schurr & Ozanne, 1985; Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993).

A confiança se refere a um conjunto de crenças específicas principalmente relativas à integridade, benevolência e capacidade de outra parte (Chiu, Hsu & Wang, 2016). Na SET, Blau (1964) afirma que a confiança é essencial para o processo de troca social, ela cria e mantém relações de troca, o que pode conduzir à partilha de conhecimento de boa qualidade. Quando existe confiança entre duas partes, elas são mais dispostas a participar em atividades de interação (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Os parceiros de trabalho em um relacionamento de alta confiança não hesitam em compartilhar todas as informações e acreditar nas informações que recebem, gerando assim maior disposição para agir na troca de informações pela contribuição de cada um ao relacionamento (Beccerra & Gupta, 1999; Kwon & Suh, 2005). Portanto, conforme Lee e Whang (2000), a confiança indica um papel crítico na determinação do compartilhamento de informações entre parceiros de negócios. A confiança é uma premissa essencial nas relações de troca e benéfica para os resultados de tais relações (Granovetter, 1985).

A confiança representa um aspecto-chave das trocas sociais que acontecem entre os gerentes funcionais (Clercq, Dimov & Thongpapan, 2010). Nas organizações, a confiança facilita o acesso e a combinação de recursos, bem como a troca regular e aberta de conhecimentos entre as unidades organizacionais (Tsai & Ghoshal, 1998; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). A confiança facilita a troca de informações confidenciais entre os gerentes funcionais porque diminui o risco percebido de oportunismo e, portanto, a necessidade de acautelar-se ou ocultar informações sensíveis (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001).

Quando os gestores demonstram respeito, boa vontade e confiança para com os funcionários, o comportamento é recíproco (Blau, 1964). À medida que os benefícios das transações ocorrem, as empresas podem aumentar as transações e arriscar mais (compartilhar informações importantes) e oferecer maiores benefícios aos funcionários, assim, à medida que o valor das recompensas dadas por uma parte aumenta, a parte receptora também deve retribuir (Homans, 1958).

O comprometimento pode ser compreendido como as trocas que existem entre os parceiros de negócios que acreditam que um relacionamento contínuo com o outro é tão importante, que os esforços empregados ao máximo justificam o relacionamento, que deve perdurar indefinidamente (Morgan & Hunt, 1994). Assim, quando se fala em comprometimento, é necessário entender que estão baseados nos esforços máximos que cada parte do relacionamento emprega na relação comercial e na perspectiva que este relacionamento

deve ter um tempo indefinido (Morgan & Hunt, 1994). Pode ser considerado ainda como a dedicação de um parceiro para que o relacionamento continue (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

A partir da perspectiva da SET, o comprometimento é fortemente influenciado pelo nível de recompensas sociais e econômicas recebidas em um relacionamento (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001). Os membros que recebem um alto nível de benefícios de um relacionamento podem ver que esse relacionamento é importante para se manter (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Gundlach & Murphy, 1993). A confiança também permite que as empresas se comprometam e olhem para as oportunidades de curto prazo para os benefícios de longo prazo disponíveis no relacionamento (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999). Dessa forma, o compromisso relacional, segundo Wu, Chuang e Hsu (2014), pode ajudar os parceiros a aumentar sua disposição em estabelecer parcerias.

Embora o compartilhamento de informações esteja relacionado à execução de atividades operacionais, táticas e estratégicas com os parceiros, é mais provável que uma empresa/indivíduo comprometido com a parceria esteja disposta a compartilhar informações com seus membros (Yang, Wang, Wong & Lai, 2008). Nesse aspecto, a SET está fundada na ideia de que os relacionamentos existentes entre as partes que se relacionam ocorrem com a norma da expectativa de retribuição pela manutenção do relacionamento (Blau, 1964). Dessa maneira, a reciprocidade contribui para manter a estabilidade dos sistemas sociais (Goulder, 1960). Assim, pode-se dizer que a reciprocidade nos relacionamentos entre os gestores pode refletir como funciona o mecanismo de trocas sociais.

Partindo-se do pressuposto de reciprocidade das recompensas, os relacionamentos se consolidam sobre a confiança e comprometimento quando produzem resultados positivos (Blau, 1964). Dessa maneira, a SET tem sido aplicada em várias áreas do conhecimento e em diversos estudos. Shore, Tetrick, Lynch e Barksdale (2006) examinaram as trocas econômicas e sociais entre empregados e empregadores dentro de um modelo no qual o apoio organizacional percebido e o comprometimento afetivo e contínuo serviram como preditores e desempenho, comportamento de cidadania de altruísmo, ausência e atraso como resultados, com 384 alunos de mestrado em Administração de Empresas e 181 funcionários aeroespaciais e seus gerentes. Os resultados apoiam a proposição de troca social e econômica como aspectos relativamente independentes de troca na relação de emprego. Ficou evidente que as pessoas participam de ambas as trocas simultaneamente. Além disso, os resultados sugerem que as duas formas de troca podem operar de forma relativamente independente, níveis mais elevados de troca social foram associados a níveis mais elevados de comprometimento afetivo, o que sugere que o

comprometimento é uma via de mão dupla. Antes que os funcionários desenvolvam um apego afetivo a seus empregadores, eles devem primeiro acreditar que seus empregadores estão comprometidos com eles. Ainda conforme resultados do estudo, a troca econômica está relacionada positivamente ao compromisso de continuidade com base nos alunos e não está relacionada ao comprometimento de continuidade quando medido com os funcionários e seus gestores. Os resultados também apoiam a utilidade de medir explicitamente as percepções dos funcionários sobre as trocas sociais e econômicas que eles têm com seus empregadores. Segundo os autores, entender melhor a natureza das trocas envolvidas nos relacionamentos dos funcionários com seus empregadores torna-se útil na previsão do comportamento dos funcionários.

Kramer e Hartmann (2014) investigaram os efeitos de uma orientação *top-down* (TD) versus *bottom-up* (BU) em diferentes estágios do processo de estabelecimento de metas orçamentárias sobre o desempenho gerencial. A SET foi utilizada para explicar os resultados dos arranjos orçamentários alternativos e complementaram o foco tradicional na participação orçamentária na definição de metas com uma perspectiva orientada para o processo. Previam que as orientações TD e BU nos estágios subsequentes do processo de orçamentação tinham diferentes efeitos nas relações de troca dos gestores com a empresa e suas respostas comportamentais. A pesquisa foi realizada com gerentes alemães em 127 empresas. Os resultados mostram que os efeitos do TD e da BU no desempenho gerencial e na folga orçamentária são mediados pelas percepções gerenciais da natureza social ou econômica do relacionamento com sua empresa. Os resultados mostram ainda que uma orientação TD na emissão de diretrizes melhora a troca econômica e que uma orientação de BU no desenvolvimento da proposta de orçamento inicial aumenta a troca social o que, por sua vez, está associado a uma menor folga e maior desempenho, respectivamente.

Wu, Chuang e Hsu (2014) analisaram as relações entre variáveis da SET, compartilhamento e colaboração de informações e desempenho na cadeia de suprimentos. O estudo foi realizado em empresas de manufatura e serviços listadas na Bolsa de Valores de Taiwan. As descobertas empíricas mostram que os problemas baseados em SET (como comprometimento e confiança ou justiça e poder) são importantes para determinar o compartilhamento de informações e a colaboração, e tanto o compartilhamento de informações quanto a colaboração indicam um efeito de mediação parcial no desempenho das organizações.

Gould-Williams e Davies (2005) testaram os efeitos das relações de troca entre gerentes e funcionários do setor público em sete departamentos do governo no país de Gales. A SET é

usada como uma estrutura para prever o comprometimento e a motivação dos funcionários e desejo de permanecer na organização. Os resultados são consistentes com a SET, os resultados destacam a importância da confiança na administração, que foi encontrada para prever positivamente os resultados. Verificou-se que o trabalho em equipe previa o comprometimento e a motivação dos funcionários, com envolvimento, capacitação, oferta de recompensas justas e segurança no emprego, com efeitos significativos na motivação dos trabalhadores.

Nesse sentido, Carneiro Junior (2019) após propor e validar o instrumento da SET, verificou em seu estudo o efeito das trocas sociais na sustentabilidade da cadeia de fornecedores mediado pela colaboração e o engajamento. O estudo foi realizado na cadeia de suprimentos de um banco. Os resultados do estudo indicam que as trocas sociais influenciam a colaboração e o engajamento dos funcionários, e que a colaboração e o engajamento medeiam a relação entre trocas sociais e a sustentabilidade.

2.2.3 Sistema de Controle Gerencial (SCG)

Anthony (1965) é referido como ponto de partida no campo de pesquisa de SCG e é associado a um efeito persistente sobre esta disciplina (Henri, 2006b; Merchant & Otley, 2007). O controle gerencial pode ser conceituado como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados efetivamente e eficientemente para o alcance dos objetivos organizacionais” (Anthony, 1965, p. 17). Para Fischer (1995), SCG pode ser definido como um instrumento que os gestores utilizam para influenciar o desempenho e o comportamento dos indivíduos da organização, de forma a assegurar que a estratégia seja posta em prática e alcançar seus objetivos ou mesmo superá-los.

Simons (1987) emprega um enfoque mais amplo de controle gerencial, ao definir SCG como procedimentos e rotinas formalizados que usam informação para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Para Abernethy e Chua (1996), SCG é visto em termos da combinação de mecanismos de controle concebidos e implementados pela coalizão organizacional dominante, no sentido de direcionar os comportamentos na organização para o alcance dos objetivos almejados. Efferin e Hopper (2007) tratam SCG como um sistema dentro de ambientes sociais, culturais, políticos e econômicos, utilizado pela administração para alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos organizacionais e para gerir as interdependências internas e externas.

Granlund e Taipaleenmäki (2005) concebem o SCG como um conjunto de abordagens e técnicas formais e informais. Pode incluir a estrutura formal da organização, programação, regras, procedimentos e reuniões (Lukka & Granlund, 2003). A definição de SCG admite considerar um grande número de controles (Chenhall, 2003), tais como: (i) mecanismos que abrangem o desenvolvimento de planos, acompanhamento e controle do desempenho, tais como planejamento, orçamento e indicadores (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Adler & Borys, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009); e (ii) mecanismos para o alinhamento de comportamentos, os quais podem ser empregados no sentido de acompanhar resultados (Merchant & Van der Stede, 2007), direcionar ações voltadas ao desempenho (Merchant & Van der Stede, 2007; Langfield-Smith, 2008), ou comportamentos sociais e culturais (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Alvesson & Karreman, 2004; Malmi & Brown, 2008).

O SCG implica procedimentos, protocolos e rotinas fundamentados em informações formais (escritas e padronizadas), utilizados pela maioria das grandes empresas para alinhar os comportamentos e as decisões de seus funcionários com os objetivos estratégicos da organização (Merchant & Van der Stede, 2007). Esse alinhamento ajuda os funcionários a tomar decisões ou a cumprir suas responsabilidades e evita a perda de controle por falta de monitoramento (Simons, 1987; 1994). Dessa maneira, as empresas podem apresentar mecanismos de controle formais e informais (Alvesson & Kärreman, 2004; Langfield-Smith, 2008).

No modelo proposto por Simons, designado de *Levers of Control* (1995), o escopo do SCG é voltado ao gerenciamento de conflitos organizacionais, os quais são análogos ao conceito de paradoxos ou dilemas vividos pelas organizações e que são essenciais para garantir a efetividade organizacional (Van de Ven & Engleman, 2004). O SCG é visto como um sistema que protege os Sistemas de Controle Contábil (SCC) e os controles pessoais e sociais, além de controles externos relacionados ao mercado, como clientes e concorrentes, informações não financeiras ligadas à produção, informações preditivas e uma ampla gama de mecanismos de apoio à decisão (Chenhall, 2003).

Malmi e Brown (2008) descrevem que quase todos os controles de uma organização fazem parte do SCG. Já Simons (1995) descreve que o SCG são rotinas formais, com base em informações e procedimentos, que amparam os gestores a sustentar ou alterar os padrões nas atividades organizacionais. Para Merchant e Van der Stede (2007), SCG abrange todos os

sistemas e meios que os gerentes empregam para assegurar que o comportamento e as decisões dos subordinados tenham congruência com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Mahama (2006) afirma que os SCGs são destinados a alcançar as metas de desempenho, com o mínimo de consequências inesperadas. Incluem ações e acordos entre os participantes e seguem uma linha mais sociológica. Esse enfoque coaduna com o de Chenhall (2003), de que os SCG são ativos com capacidade para alcançar seus próprios fins e não somente instrumentos passivos projetados para auxiliarem os gestores na tomada de decisão. Chenhall, Hall e Smith (2010) explicam que as relações interpessoais que predisõem os indivíduos no sentido de ação coletiva são mutuamente benéficas para o aprimoramento dos SCG.

Nesse aspecto, Otley (1999) expõe que o SCG fornece informações que se destinam a serem úteis para os gestores no desempenho de suas funções e auxiliar as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento. Para Flamholtz, Das e Tsui (1985), os SCG podem ser descritos como processos para influenciar o comportamento. Nesse sentido, o SCG é um meio para obter cooperação entre indivíduos ou unidades organizacionais que podem compartilhar apenas objetivos parcialmente congruentes e canalizar esses esforços para um conjunto específico de metas organizacionais (Ouchi, 1979; Flamholtz, 1983).

O SCG fornece informações que se designam úteis aos gestores no desempenho de suas funções e auxiliam as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento (Otley, 1999). Auxilia os gestores a tomar as decisões corretas, alinhando seus objetivos com os objetivos globais da organização e informando-os de seu desempenho para que possam tomar medidas corretivas, caso necessário (Otley, 1999). No entanto, os SCG também são utilizados para motivar os gestores. Dessa forma, alcançar e manter o controle gerencial é uma questão crítica em todas as empresas, visto que a perda de controle pode levar a danos de reputação, aflição financeira ou mesmo insolvência e falha organizacional geral (Goebel & Weibenberger, 2017).

Macintosh (1994) cita que tais controles são dispositivos que as organizações utilizam para controlar seu planejamento estratégico e operacional, os procedimentos padronizados de operação, a liderança carismática e os empregados, além da promoção de um ambiente sadio. O SCG pode ser analisado sob duas dimensões, desenho e uso (Ferreira & Otley, 2006). A primeira dimensão refere-se às características da informação, além de técnicas e artefatos empregados pela contabilidade gerencial (Chenhall, 2003), tais como orçamento e técnicas de custeio. A segunda dimensão relaciona-se com a implementação das estratégias (uso

diagnóstico) e redução das incertezas estratégicas (uso interativo), o que gera aprendizagem organizacional e impacta no desempenho com foco no gerenciamento dos paradoxos ou dilemas organizacionais (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2006).

Nesse aspecto, as alavancas de controle propostas por Simons (1995), no que se refere aos enfoques disponíveis para o controle, são os elementos que viabilizam as empresas agrupar a condição de personalidade própria ao processo em si. O equilíbrio entre essas alavancas, o controle diagnóstico e o controle interativo, proporciona em conjunto o equilíbrio do controle da empresa, assim, o papel dos SCG está associado à previsão da eficiência, capacidade e importância de conhecer as metas de curto prazo (Dávila, 2000; Van der Stede, 2001). O uso dos SCG está conexo à espontaneidade, transparência, adaptação e informação partilhada da empresa (Ahrens & Chapman, 2004; Henri, 2006b; Wouters & Wilderom, 2008).

2.2.3.1 Desenho do Sistema de Controle Gerencial

O ambiente em que os SCGs atuam mudou drasticamente desde a década de 1970 (Kaplan & Norton, 1996). Durante a era industrial, as empresas usaram sistemas de comando e controle para dirigir comportamentos e monitorar resultados que apoiassem a obtenção de eficiências associadas a economias de escala e escopo (Simons, 1995; Kaplan & Norton, 1996). No entanto, devido a mudanças no cenário, as organizações precisam agora ser flexíveis para atender às necessidades dos clientes e responder às mudanças no mercado.

É amplamente aceito que o SCG de uma organização é desenhado para suportar sua estratégia (Widener, 2004). “Os SCGs devem ser adaptados explicitamente para apoiar a estratégia do negócio” (Langfield-Smith, 1997, p. 207). Uma premissa na literatura de controle estratégico é a necessidade de alinhar práticas de controle específicas com a estratégia escolhida pela organização (Ittner & Larcker, 1997). Dessa maneira, os sistemas de controle são desenhados para auxiliar os gestores a progredir em direção a metas firmes e alcançar os resultados desejados (Chenhall, 2003). Nesse sentido, os SCG são influenciados pelo contexto em que operam (Widener, 2004).

Nesse contexto, o desenho do SCG compreende o modelo e as características técnicas do SCG (Ferreira & Otley, 2009). O desenho do SCG é considerado por diversos formatos e configurações de controles formais e informais de uma organização, que trabalham em conjunto, conforme as necessidades do negócio e para o suporte ao processo de tomada de decisão (Otley, 1980). O desenho do SCG é composto por um conjunto de técnicas de controle que a empresa utiliza de forma conjunta para o planejamento e controle de curto e longo prazo,

avaliação de desempenho, custeio e fornecimento de informação que auxiliem no processo de tomada de decisão (Langfield-Smith, 1997; Ferreira & Otley, 2006). Compreende a estrutura do controle e o processo de controle (Mendes, Silva, Silva & Gomes, 2002).

O desenho do SCG vem sendo discutido de duas formas: a primeira abarca os atributos dos SCG, segmentado pelas características da informação (Gordon & Miller, 1976; Amigoni, 1978; Merchant, 1981; Chenhall & Morris, 1986; Simons, 1987; Ferreira & Otley, 2009) e o segundo, pelas características dos instrumentos empregados que os compõem (Ferreira & Otley, 2009). O desenho do SCG é configurado a partir de um conjunto de técnicas de controle, representado por instrumentos que geralmente são utilizados de forma conjunta e cobrem uma vasta área de interesse da organização (Ferreira & Otley, 2009).

Nesse sentido, o desenho do SCG refere-se às características da informação, além de técnicas e instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial, tais como, orçamento, planejamento estratégico e técnicas de custeio (Chenhall, 2003). Simons (2000) descreve que na dimensão desenho do SCG, os instrumentos são semelhantes entre as organizações. Nesse aspecto, o desenho do SCG determina os tipos de informação que os sistemas podem fornecer e também podem influenciar como os indivíduos utilizam as informações geradas pelo SCG (Chenhall, 1997; Abernethy & Brownell, 1999; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007b).

Neste contexto, Chenhall e Morris (1986) identificaram quatro características informacionais dos SCGs percebidas como úteis à gestão e que serão abordadas neste estudo: escopo, tempestividade, agregação e integração da informação. Chenhall e Morris (1986) tinham como propósito na identificação dessas características do desenho do SCG, discutir uma nova taxonomia de sistemas, proposta para medir a utilidade dos SCG. Posteriormente estas características foram estudadas por Wee, Foong e Tse (2014) e classificaram-nas como alinhadas ao desenho do SCG.

O escopo de um SCG se refere às dimensões de foco, quantificação e horizonte de tempo (Larcker, 1981; Gordon & Narayanan, 1984). Chenhall e Morris (1986) argumentam que o escopo pode ser estreito ou amplo. O escopo abarca o foco, a quantificação e o horizonte. O escopo estreito inclui informações financeiras voltadas ao ambiente interno e direcionadas ao passado, já o escopo amplo refere-se a informações financeiras e não-financeiras relacionadas com o ambiente interno e externo, fornecendo estimativas de probabilidade de eventos futuros (Chenhall & Morris, 1986). Um SCG de escopo amplo visa fornecer informações relacionadas ao ambiente externo, que pode ser econômico ou não econômico, e inclui ainda a mensuração não monetária de muitas características ambientais externas (Gordon & Miller, 1976).

Para Chenhall e Morris (1986), as variáveis contextuais influenciam o fato de como os gestores percebem a informação do escopo como útil. Bouwens e Abernethy (2000) em seu estudo, examinaram como a estratégia influencia no desenho do SCG. Os resultados indicaram que a personalização, como uma prioridade estratégica, não tem relação direta com o desenho do SCG, mas opera por meio das interdependências criadas quando uma prioridade estratégica é buscada. Parece que os gerentes reconhecem a importância de receber informações mais sofisticadas (escopo amplo) para gerenciar as interdependências que resultam da busca pela personalização. As evidências apresentadas revelaram que a dimensão de escopo do SCG de uma empresa não é importante para a tomada de decisões operacionais. Embora as evidências sugiram que informações de escopo amplo não são importantes para decisões operacionais, isso não implica que elas não sejam importantes para outros tipos de decisão. É inteiramente possível que o SCG de escopo amplo possa ser de particular relevância para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas.

Mia e Chenhall (1994) examinaram o papel das informações de escopo amplo, disponibilizadas pelos SCG, na melhoria do desempenho gerencial. Os resultados deste estudo apoiam a visão de que o efeito benéfico sobre o desempenho gerencial do uso de informações de escopo amplo do SCG é moderado pela diferenciação de atividades de forma a isolar a incerteza dentro de funções específicas. Além disso, os resultados indicaram que um maior uso de informações de escopo amplo do SCG está associado ao melhor desempenho das atividades de marketing, mas não à produção em níveis convencionais de significância estatística.

A tempestividade está ligada à frequência e velocidade dos relatórios de informações e um *feedback* mais rápido com informações oportunas (Chenhall & Morris, 1986). A capacidade de um gerente de responder rapidamente a eventos provavelmente será influenciada pela tempestividade do SCG. A pontualidade é geralmente especificada em termos de informações de fornecimento a pedido e da frequência de comunicação sistemática de informações coletadas, assim informações oportunas aprimoram a facilidade do SCG de relatar os eventos mais recentes e fornecer *feedback* rápido sobre as decisões (Chenhall & Morris, 1986).

No nível de agregação das informações do SCG, Chenhall e Morris (1986) comentam que compreende a quantidade de informações no decorrer do tempo em diferentes departamentos. Nesse aspecto, o SCG pode fornecer informações em várias formas de agregação, desde o fornecimento de dados brutos básicos, até uma variedade de agregações em torno de períodos de tempo ou áreas de interesse, como centros de responsabilidade ou áreas funcionais (Chenhall & Morris, 1986). Para Chenhall e Morris (1986), um tipo adicional de

agregação refere-se ao somatório em formatos consistentes com modelos formais de decisão, como análise de fluxo de caixa descontado para orçamento de capital, simulação e programação linear em aplicações orçamentárias, análise de custo-volume-lucro e modelos de controle de estoque.

Nesse aspecto, Gul e Chia (1994) investigaram os efeitos da interação da percepção de incerteza ambiental, descentralização e SCG no desempenho gerencial. O *design* do SCG foi definido em termos de disponibilidade percebida de duas características de informação, escopo e nível de agregação. Os resultados indicaram que a descentralização e a disponibilidade de informações do SCG com amplo escopo e agregação foram associadas a um maior desempenho gerencial sob condições de alta percepção de incerteza ambiental; já sob condições de baixa percepção de incerteza ambiental, a descentralização e a disponibilidade do amplo escopo e informações agregadas do SCG foram associadas a um menor desempenho gerencial.

A integração implica informações de vários segmentos em suas subunidades (Chenhall & Morris, 1986). Um aspecto importante do controle organizacional é a coordenação dos vários segmentos dentro de uma empresa. As características do SCG que podem auxiliar a coordenação incluiriam a especificação de metas que respondem pelos efeitos dos segmentos em interação e informações sobre o impacto que as decisões em uma área têm sobre as operações em toda a empresa (Chenhall & Morris, 1986).

Em situações altamente interdependentes, é provável que os gerentes encontrem um SCG que forneça informações integrativas para ser particularmente útil, enquanto em situações agrupadas essa informação provavelmente será menos relevante (Baumler, 1971). Há também a possibilidade de um moral ruim se as medidas de avaliação não refletirem a integração entre as atividades (Ansari, 1979).

Chenhall e Morris (1986) examinaram a utilidade percebida dos atributos do SCG: escopo, tempestividade, integração e nível de agregação. Encontraram suporte para associações entre a incerteza ambiental percebida e a preferências por um escopo amplo e informações oportunas, mas não encontraram suporte para as características agregação e integração. A descentralização segundo os resultados do estudo, está associada à preferência por informações agregadas e integradas, enquanto que a interdependência está associada com a informação integrada, agregada e de escopo amplo.

Abernethy e Guthrie (1994) examinaram as diferenças nos parâmetros de projeto de sistemas de informação gerencial em empresas que adotam diferentes prioridades estratégicas. Os resultados indicaram que a eficácia das unidades de negócios depende de uma

correspondência entre o design do sistema de informações e a postura estratégica da empresa. Os sistemas de informação que têm as características de um sistema de escopo amplo foram mais eficazes em empresas que empregam uma estratégia de desenvolvimento/ inovação contínua de produtos e mercados do que em empresas que protegem um mercado de produtos comparativamente estreito e estável.

Gerdin (2005) propõe um modelo de múltiplas contingências que examina o efeito combinado de interdependências departamentais e estruturas organizacionais no desenho do SCG. Os resultados fornecem algum suporte para a noção de que as organizações adaptam seu desenho do SCG aos requisitos de controle da situação. Além disso, em situações que não possuem um único imperativo dominante, vários projetos alternativos e funcionalmente equivalentes de sistemas de controle gerencial podem surgir. Tilema (2005) buscou verificar os fatores de contingência que influenciam o escopo dos instrumentos contábeis. Os resultados indicam que fatores de contingência influenciam diretamente no escopo dos instrumentos contábeis.

Nesse aspecto, arranjos técnicos formais e interações sociais geralmente são interconectados (Preston, 1986), e o SCG não é exceção (Puyou, 2018). Os procedimentos formalmente direcionados são acompanhados por canais informais de interações sociais (Hall, 2010). Dessa forma, os procedimentos contábeis alimentam discussões que dão acesso a informações tácitas, especulativas e informais, oferecendo oportunidades para aprender sobre operações distantes (McKinnon & Bruns, 1992) e estabelece conexões entre as diversas atividades dos membros da empresa (Ahrens & Chapman, 2007).

Essas informações são editadas constantemente durante as trocas (Faure & Rouleau, 2011) e, portanto, se encaixam na situação e preocupações atuais dos interlocutores (Hall, 2010). As conversas informais sobre informações contábeis tornam tangível a inter-relação entre os gerentes, incentivados a levar em conta as restrições que eles criam um para o outro (Frow, Marginson & Ogden, 2005).

A dinâmica do duplo papel dos contadores gerenciais, mostra eles superam as tensões entre expectativas conflitantes por meio de uma distribuição criteriosa de informações (Puyou, 2018). A articulação da confiança e da comunicação cria um formato específico de conversa contábil que facilita o comprometimento (Puyou, 2018).

Nesse sentido, conforme postula a SET, as trocas sociais existem em relacionamentos interdependentes, em que os resultados dependem de uma combinação dos esforços das partes envolvidas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dessa maneira, o contexto das

relações sociais influenciam nas decisões (Sia, Koh & Tan, 2008; Burkert, Dávila, Mehta & Oyona, 2014), e os resultados da troca social influenciam a dependência, a confiança e a reputação das relações (Anderson & Narus, 1984; 1990; Anderson & Weitz, 1989; 1992).

Nesse aspecto, com base na SET, espera-se que a relação de troca entre os gestores influencie positivamente no desenho, mais especificamente nas características informacionais do desenho do SCG. Assim pressupõe-se que:

H1a: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o escopo das informações no desenho do SCG;

H1b: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente a tempestividade das informações no desenho do SCG;

H1c: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente a integração das informações no desenho do SCG;

H1d: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente a agregação das informações no desenho do SCG.

2.2.3.2 Uso do Sistema de Controle Gerencial

O uso de um SCG compreende a maneira pela qual os gestores utilizam a informação (Ferreira & Otley, 2006). Simons (1995) classifica o uso em: diagnóstico e interativo. Os sistemas de controle diagnóstico, para Simons (1995), têm por finalidade monitorar o desempenho e ajustar as ações da empresa, destarte, Henri (2006a) declara que o uso diagnóstico consiste em *feedback* das ações e desempenho organizacional, sendo que propicia monitoramento e recompensas pelo alcance das metas e objetivos pré-definidos. Assim, Simons (2000) alude que essa dimensão tem caráter restritivo, pois possibilita a identificação de desvios de conduta e viabiliza o alinhamento das ações da organização.

O uso do SCG se relaciona com a implementação das estratégias e redução das incertezas estratégicas, o que gera aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, impacto sobre o desempenho (Simons, 1995). Mahama (2006) argumenta que o compartilhamento de informações relaciona-se com a vontade dos participantes em trocar informações importantes, possivelmente proprietárias, sobre sua relação entre si. Isso pode implicar engajar-se no desenho do produto, compartilhamento de dados de custos e a discussão de planos futuros (Cannon & Perreault, 1999). Dessa maneira, melhora a cooperação, criando consciência das expectativas e capacidades mútuas das partes (Cannon & Perreault, 1999).

O uso diagnóstico pode ser considerado o principal foco dos sistemas de controle

gerencial tradicionais, idealizados para assegurar a realização das metas (Simons, 1995). Podem ser encontrados em organizações de qualquer tamanho, em que a complexidade das operações e o número de decisões tomadas pelos subordinados considere os parâmetros predefinidos pelos gestores, os quais necessitam de garantias de que estas decisões estejam em consonância com os objetivos organizacionais (Simons, 1995). É utilizado para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões de desempenho pré-estabelecidos (Simons, 1995; Abernethy & Brownell, 1999).

Nesse sentido, o uso diagnóstico não é simplesmente uma influência restritiva sobre o comportamento dos gestores, visto que o monitoramento de processos destaca problemas e motiva os gestores a atingir seus objetivos, às vezes através de novos meios (Ittner & Larcker, 1998; Mundy, 2010). Para Simons (1991), o uso diagnóstico está orientado para implementar as estratégias planejadas e para alertar a alta gestão quando os resultados não estão de acordo com os planos. É calcado na gestão por exceção, dessa forma tem como base um plano (Simons, 1995).

No uso diagnóstico a alta gerência delega um nível significativo de autoridade aos subordinados e só se envolve no processo de tomada de decisão dos subordinados se houver discrepâncias significativas entre os resultados esperados e os reais (Su, Baird & Schoch, 2015). Os dados são transmitidos por meio de relatórios formais e a administração depende dos subordinados para informá-los quando sua atenção é necessária (Simons, 1987; 1995). Assim, o uso diagnóstico vincula a estratégia organizacional a variáveis críticas de desempenho e, portanto, conserva a atenção da gerência e ajuda na implementação de estratégias (Su, Baird & Schoch, 2015). No entanto, o uso diagnóstico de controle e seus incentivos relacionados cria um risco de comportamento disfuncional de funcionários, que podem responder inadequadamente para alcançar os resultados desejados (Simons, 2000).

O uso interativo, conforme Simons (1995), objetiva monitorar incertezas estratégicas ou ambientais, promovendo o aprendizado e potencializando as estratégias emergentes. Henri (2006a) e Anthony e Govindarajan (2008) argumentam que, em um ambiente dinâmico, o aprendizado é fundamental à sobrevivência da organização, já que o propósito dos controles interativos é facilitar a formação de um clima de aprendizado contínuo. Assim, o uso interativo estimula a pesquisa e aprendizagem por meio de novas estratégias, instigando os membros da organização frente às oportunidades e ameaças do ambiente (Simons, 1995; Henri, 2006a).

Por outro lado, os sistemas de controle interativo promovem o diálogo ativo entre os membros da organização com vistas à discussão das formas de posicionamento estratégico

(Widener, 2007). Nesse sentido, o uso do sistema de controle interativo proporciona meios para fomentar a aprendizagem organizacional e a busca por oportunidades (Henri, 2006a). Bisbe e Otley (2004) aludem que os sistemas de controle interativo são sistemas de medição usados para chamar a atenção para as informações em constante mudança, que os gerentes de alto nível consideram de importância estratégica. Em contraste com o controle diagnóstico, o que caracteriza o controle interativo é o forte nível de envolvimento dos gestores seniores (Bisbe & Otley, 2004).

Dessa forma, um uso interativo do SCG facilita o aumento do fluxo de informações, pois elimina os obstáculos hierárquicos e funcionais (Abernethy & Brownell, 1999; Henri, 2006a). Por meio da utilização interativa do SCG, os gerentes seniores participam regularmente e pessoalmente das decisões dos subordinados (Simons, 1987, 2000), o que lhes permite desafiar e debater dados, suposições e planos de ação (Simons, 1987, 1995, 2000). Assim, o propósito do uso interativo do SCG é estimular o diálogo e a aprendizagem organizacional (Simons, 1987, 1995), também estimula uma busca criativa por novas iniciativas (Simons, 2000) para lidar com possíveis oportunidades e riscos (Simons, 1995).

Os SCG interativos englobam os prazos presentes e futuros, levando a uma nova estimativa dos alvos (Simons, 1995). Além disso, ao usar o SCG interativamente, os gestores seniores buscam motivar os subordinados (Simons, 1995), asseguram que os dados gerados pelo sistema compõem um item importante e recorrente da agenda nas discussões com eles e asseguram que subordinados e os colegas de toda a organização concentram-se regularmente no sistema (Simons, 1995, 2000). Assim, esses sistemas criam vínculos entre membros de diferentes níveis hierárquicos (Widener, 2007). Dessa maneira, além das trocas entre os níveis hierárquicos, esse uso leva a uma troca contínua entre gestores seniores, gestores de nível inferior e outros membros da organização (Tani, 1995; Bisbe & Otley, 2004).

Simons (1995) menciona que o uso de controle interativo destina-se a nortear as estratégias organizacionais, enquanto o controle diagnóstico tem a função de assegurar a realização das metas. No modelo proposto por Simons (1995), todas as partes da organização podem agir de forma proativa e aproveitar as oportunidades inesperadas e lidar com os problemas. Dessa maneira, as ações serão estrategicamente importantes, e experiências bem-sucedidas serão repetidas e ampliadas com o passar do tempo, assim, a organização ajustará suas estratégias para capitalizar a aprendizagem gerada pelas novas ideias de seus membros (Simons, 1995).

O uso das alavancas nas suas dimensões diagnóstico e interativo permite gerir demandas

por controles concorrentes, em que as tensões fomentadas pela organização auxiliam no equilíbrio dos diferentes enfoques da gestão empresarial (Heinicke, Guenther & Widener, 2016). A dimensão diagnóstica focaliza aspectos voltados ao desempenho e comportamento organizacional, a interativa atenta-se para as incertezas e redirecionamentos estratégicos das ações da organização. Nesse sentido, os gestores devem estar cientes dos valores nos quais sua organização se baseia antes de tentar usar o sistema de maneira específica ou de adaptar os processos organizacionais para promover o uso peculiar, além disso, a diversidade de medidas varia dependendo do tipo de uso (Henri, 2006b).

Um dos estudos mais influentes na literatura sobre o uso do SCG é o de Simons (1995) com o modelo *Levers of Control*. Simons (1995) demonstra que os gestores usam quatro sistemas (sistema de limites, sistema de crenças, uso interativo e uso diagnóstico), que atuam em conjunto, como alavancas, gerando tensões dinâmicas e auxiliando os gestores a implementar e controlar as estratégias na organização. O autor descreve que esses sistemas têm por trás as tensões dinâmicas, as quais são originadas pelo uso do SCG, que ocorrem quando os objetivos organizacionais se contrapõem.

Naranjo-Gil e Hartmann (2007a) estudaram os relacionamentos entre o uso interativo e diagnóstico do SCG como moderadores da relação entre a heterogeneidade da alta direção e o comportamento estratégico da organização. Indicam que a heterogeneidade da alta direção é positivamente relacionada com o uso interativo do SCG; o uso interativo do SCG não está relacionado com os gestores de hospitais que estão se movendo para uma posição defensora, mas está relacionado com aqueles que estão buscando uma posição prospectora, existe ainda um relacionamento entre o escopo do SCG e o uso interativo do SCG.

Chong e Mahama (2014) investigaram o impacto do estilo de uso do orçamento na motivação em nível de equipe e na eficácia da equipe. Os resultados sugerem que a extensão do uso interativo dos orçamentos tem efeitos positivos diretos sobre a eficácia da equipe e que o efeito positivo do uso interativo dos orçamentos na eficácia da equipe é parcialmente mediado pela eficácia coletiva percebida.

Nesse aspecto, pesquisas mostram que quanto mais interações entre os contadores gerenciais e seus interlocutores, maior o uso e a qualidade das informações (Byrne & Pierce, 2007). A troca de informações contábeis, principalmente por meio da fala, aumenta a fluidez das informações (Burns & Scapens, 2000), promove a cooperação e também aumenta a confiança (Evans, Moser, Newman & Stikeleather, 2016). A confiança surge por meio da familiaridade e proximidade estabelecidas durante a interação (Adler, 2001). Está

indissociavelmente ligado à confiança que as pessoas têm no uso de informações compartilhadas por seus interlocutores (Puyou, 2018). Assim, a construção da confiança torna-se um processo dinâmico, onde a confiabilidade é continuamente reavaliada à luz do comportamento observável (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Como o objetivo do SCG é melhorar a tomada de decisões e influenciar os indivíduos para que cooperem de forma mais eficaz entre si (Busco, Giovannoni & Scapens, 2008), os SCG geralmente têm consequências e efeitos não intencionais, especialmente no lado informal da comunicação (Puyou, 2018). Os efeitos do SCG dependem tanto de suas especificidades, como da maneira como são utilizados (Marginson, 2002) e, principalmente, da existência (ou não) de canais informais de comunicação bidirecional construídos em torno deles (Hofstede, 1968).

Nesse sentido, de acordo com a SET, as trocas sociais tendem a explicar o comportamento dos indivíduos e existem em relacionamentos interdependentes (Cropanzano & Mitchell, 2005). Tanto o uso como o desenho do SCG são cruciais para alcançar a congruência dos objetivos da empresa, porém são contingentes a situações externas específicas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013).

Sendo assim, as relações de troca entre os gestores podem influenciar no processo de uso do SCG (Sia, Koh & Tan, 2008). Dependendo do nível de trocas entre os gestores esse nível pode influenciar como os gestores utilizam o SCG. Nesse aspecto, espera-se que as trocas sociais entre os gestores influenciem positivamente no uso do SCG, mais especificamente no uso diagnóstico e uso interativo do SCG. Assim pressupõe-se que:

H2a: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o uso diagnóstico do SCG;

H2b: As trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o uso interativo do SCG.

2.2.4 Colaboração

A literatura sobre colaboração concentra-se na essência da aprendizagem (Holmqvist, 2004), visão comum e objetivos compartilhados (Calantone & Rubera, 2012), confiança e comprometimento (Adobor, 2006) e cocriação de conhecimento (Jiang, Li, Gao, Bao, & Jiang, 2013). É caracterizada como solução conjunta de problemas com base em objetivos compartilhados (Nissen, Evald & Clarke, 2014). As táticas de socialização informal cultivam forte compromisso aos objetivos compartilhados (Cousins & Lawson, 2007) e aumentam a confiança e o altruísmo interpessoal entre os membros da equipe (Cousins, Handfield, Lawson

& Petersen, 2006), essenciais para a colaboração (Kim & Lee, 2010).

A colaboração requer comunicação bem-sucedida (Freeman, Martin & Parmar, 2007b; Fung, Fung & Wind, 2007). Os integrantes precisam compartilhar um entendimento comum (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2009; Elenurm, 2012). A colaboração é considerada um processo social (Kumar & Banerjee, 2014), no qual várias empresas ou indivíduos trabalham de forma conjunta compartilhando objetivos comuns, confiança, respeito, recursos, habilidades e conhecimentos, riscos e benefícios para proporcionar sustentabilidade e obter maiores ganhos do que poderiam ser obtidos por ações isoladas (Min et al., 2005).

Pode ser compreendida como a ação de combinar corretamente o relacionamento, ajustando e alinhando com um número de ações, objetivos, decisões, informações, conhecimentos e recursos para a concretização do objetivo comum (Montoya & Ortiz, 2014). É compreendida como ações e atitudes que facilitam os relacionamentos de parceria tanto internamente entre os departamentos de uma organização como externamente entre diferentes organizações (Min et al., 2005; Kumar & Banerjee, 2014). Por sua vez, pode aumentar a sinergia dos negócios e a qualidade, oferecendo flexibilidade e aumentando a inovação conjunta (Cao & Zhang, 2011).

Nesse aspecto, o comportamento e as atitudes coletivas, tais como: a cooperação, a confiança, o comprometimento, e os meios para resolução de conflitos, passam a ter importância crescente para a manutenção das organizações (Sanders & Schyns, 2006). As atitudes e o comportamento dos indivíduos dentro de um ambiente organizacional, por exemplo, produzem uma cultura que pode gerar um ambiente colaborativo. A partir desse ambiente colaborativo surgem várias ações relacionadas com a colaboração, tais como a comunicação, o conhecimento, o compartilhamento de habilidades, o compartilhamento mútuo de riscos e recompensas (Ellinger, 2000; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Essas ações permitem uma maior confiança, compromisso e lealdade no relacionamento entre os parceiros de negócio (Barratt, 2004; Hadaya & Cassivi, 2007).

A informação compartilhada é um ingrediente essencial das atividades colaborativas e fornece uma base comum para os parceiros e desencadeia o fluxo de produtos, serviços e o *feedback* (Min et al., 2005). Outros resultados desse compartilhamento são a confiança e o compromisso no relacionamento, pois a troca de recursos e informações estratégicas indica que os parceiros no relacionamento podem ser confiáveis e que os motivos e as intenções são comuns (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Dessa maneira, as organizações que estão preparadas para se relacionar de forma colaborativa podem conseguir melhorias nos resultados

operacionais e relacionais, que também vão levar a melhorias em termos de eficiência na integração dos processos juntos com seus parceiros (Baihaqi & Sohal, 2013).

Dessa maneira, um alto grau de colaboração pode levar a melhorias nos resultados dos processos, como por exemplo, maior qualidade, menor tempo, e maior o valor, além disso, melhora os resultados relacionais como confiança, credibilidade, e compartilhamento de informações (Zacharia, Nix & Lusch, 2009). Frequentemente, as relações cooperativas surgem como resultado de conhecimentos disseminados informalmente, que posteriormente se tornam arranjos mais complexos e formais de colaboração (Montoro-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado & Mora-Valentín, 2011).

Para fins desse estudo que a colaboração é uma estratégia de trabalhar e trocar informações em grupos compostos por indivíduos que trabalham juntos e com o mesmo objetivo, tendo assim a finalidade de aumentar a produtividade e alcançar metas comuns (Iyer, 2011). Dessa maneira, acredita-se que a colaboração melhora o desempenho operacional e consequentemente melhora o processo de trocas sociais entre os gestores contribuindo no desenho e uso do SCG. Entende-se que a colaboração é um constructo multidimensional (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010), composto de diversas dimensões (Cao & Zhang, 2011). Dessa maneira, para este estudo utilizou-se das dimensões comunicação: i) colaborativa e ii) compartilhamento de informações.

2.2.5 Dimensões da colaboração

Neste estudo utilizou-se de duas dimensões da colaboração entre os gestores, a comunicação colaborativa e o compartilhamento de informações. A comunicação colaborativa é o processo de transmissão de contatos e mensagens entre os parceiros em termos de frequência, direção, modo e estratégia de influência (Cao & Zhang, 2011). A comunicação aberta, frequente, equilibrada, bidirecional e multinível é geralmente uma indicação de relações interorganizacionais estreitas (Goffin, Lemke & Szwejczeski, 2006). Um trabalho aprofundado de Mohr e Nevin (1990) explora o padrão de comunicação da perspectiva mecanicista da teoria da comunicação. Eles cunham o termo "estratégia de comunicação colaborativa", que se refere aos principais atributos de comunicação, incluindo frequência, extensão dos fluxos bidirecionais, modos informais e conteúdo indireto (Cao & Zhang, 2011).

A literatura em marketing de relacionamento reconheceu a comunicação colaborativa como crítica para promover e manter relações (Schultz & Evans, 2002). A comunicação que ocorre entre os integrantes de uma relação, de forma equilibrada, pode ser consideradas um

indicador de proximidade de relacionamento (Goffin, Lemke & Szwejczewski, 2006). Ao se considerar o relacionamento dos integrantes da colaboração, a comunicação deve ser considerada como uma prática (Cao & Zhang, 2011).

A comunicação pode facilitar o desenvolvimento do conhecimento (Takeishi, 2001) e promover uma maior compreensão de questões competitivas (Grant, 1996). Nesse sentido, a troca frequente de informações sobre questões estratégicas e operacionais pode promover maior confiança, criar cooperação e confiança e reduzir conflitos disfuncionais (Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1992). Também pode levar a maior transparência comportamental e reduzir a assimetria de informação (Heide & Miner, 1992).

Paulraj, Lado e Chen (2008) analisaram a comunicação no contexto interorganizacional, documentada como um fator crítico na promoção da colaboração estratégica entre as empresas. Os autores investigaram os antecedentes e os resultados de desempenho da comunicação interorganizacional. Foi proposta como uma competência relacional que pode gerar vantagens estratégicas para os parceiros. Os resultados fornecem suporte à noção de comunicação interorganizacional como uma competência relacional que melhora o desempenho dos compradores e fornecedores. Neste aspecto, este estudo propõe que a comunicação colaborativa medeia a relação entre trocas sociais e o desenho e uso do SCG entre os gestores em relações intraorganizacionais.

O compartilhamento de informações refere-se à extensão em que uma empresa ou indivíduo compartilha uma variedade de informações relevantes, precisas, completas e confidenciais em tempo hábil com seus parceiros (Cagliano, Caniato & Spina, 2003, Cao & Zhang, 2011). O compartilhamento de informações é descrito como elemento essencial (Min et al., 2005) e requisito chave (Sheu, Yen & Chae, 2006) da colaboração nos relacionamentos. As trocas entre indivíduos ou parceiros quase sempre envolvem a transferência de informações (Kim & Umanath, 2005). O compartilhamento de informações fornece às empresas visibilidade futura (Sanders & Premus, 2005).

Schmidt, Balestrin, Machado e Bohnenberger (2016) descrevem que os atributos da colaboração estão relacionados diretamente com os resultados inovadores do projeto em incubadoras e parques científicos. Diante de ambientes incertos, as empresas se esforçaram para obter uma maior colaboração para alavancar os recursos e o conhecimento, assim, Cao e Zhang (2011) analisaram a natureza da colaboração na cadeia de suprimentos e exploraram seu impacto no desempenho da empresa com base na vantagem colaborativa. O estudo foi realizado em empresas de manufatura dos EUA. Os resultados indicam que a colaboração na cadeia de

suprimentos melhora a vantagem colaborativa e influencia no desempenho da empresa, já a vantagem colaborativa permite aos parceiros da cadeia de suprimentos obter sinergias e criar desempenho superior (Cao & Zhang, 2011).

Patelli (2018) revela em seu estudo que as disposições culturais das empresas em relação à colaboração facilitam o uso dialogado do sistema de propriedade de avaliação e gestão de desempenho. Dessa maneira, destaca-se que o compartilhamento de informação e a colaboração devem ser estimulados nas empresas, de forma que os funcionários possam contribuir para aplicação do conhecimento, inovação e, em última análise, garantir a vantagem competitiva da organização (Jackson, Chuang, Harden & Jiang, 2006).

Como a SET tende a explicar o comportamento dos indivíduos (Homans, 1958; Blau, 1968), aplica-se essa Teoria para explicar o efeitos das trocas sociais entre os gestores e sua influência no SCG mediada pela colaboração, visto que a colaboração pode fortalecer os relacionamentos entre os gestores e gerar uma abertura para inserção de novos conhecimentos e obtenção de novos parceiros (Pagell & Wu, 2009), assim, pode ser potencializado se for considerado também a prática da colaboração (Kumar & Banerjee, 2014), que pode fortalecer as trocas entre os gestores e influenciar positivamente no desenho e uso do sistema de controle gerencial. Assim pressupõe-se que:

H3a: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e o escopo das informações no desenho do SCG;

H3b: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a tempestividade das informações no desenho do SCG;

H3c: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a agregação das informações no desenho do SCG;

H3d: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a integração das informações no desenho do SCG;

H4a: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e o uso diagnóstico do SCG;

H4b: A colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e o uso interativo do SCG.

2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

A interação social, conforme Homans (1958), Thibault e Kelley (1959) e Blau (1964), é uma troca de bens, materiais ou não materiais, tais como, bens, símbolos de aprovação ou de prestígio. Nesse sentido, buscou-se sustentação na SET (Homans, 1958; Thibault & Kelley, 1959; Blau, 1964) para analisar o efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do SCG mediado pela colaboração. O efeito da troca social pode conduzir os gestores, em suas relações, a diversos comportamentos e influenciar positivamente no desenho e uso do SCG. As crenças sobre a troca de recursos são fundamentais para qualquer relação, pois para a organização ou grupos de indivíduos, existe um padrão de reciprocidade que é determinado pelo equilíbrio percebido dessas trocas ao longo do tempo (Blau, 1964).

Siqueira (2003) considera que um indivíduo satisfeito, envolvido com o seu trabalho e com laços afetivos com a organização em que trabalha terá maiores possibilidades de manifestar comportamentos de colaboração com o sistema. Nesse aspecto, Dalton (1959) menciona que pequenos grupos de indivíduos com interesse em comum podem ser mecanismos indispensáveis para promover, estabilizar e resistir à mudança nas organizações.

Nesse contexto, em relação ao SCG, esta pesquisa assume que as trocas vão influenciar o desenho e o uso no SCG mediado pela colaboração entre os indivíduos. Assim, para o desenho do SCG, adotou-se a tipologia de Chenhall e Morris (1986). Para operacionalizar o desenho do SCG, adotou-se a taxonomia de desenho do SCG, introduzida por Chenhall e Morris (1986), segregado em características informacionais: escopo, tempestividade, agregação e integração.

No que tange ao uso do SCG, investiga-se o uso do SCG sob as alavancas de controle de Simons (1995), segregadas em uso diagnóstico e uso interativo. O modelo das alavancas de controle de Simons (1990, 1991, 1995) já foi utilizado em diversas pesquisas da área de controle gerencial: uso diagnóstico (Abernethy & Brownell, 1999; Chong & Mahama, 2014) e uso interativo (Abernethy & Brownell, 1999; Bisbe & Otley, 2004; Bisbe & Malagueño, 2009; Chong & Mahama, 2014).

A colaboração compreende ações e atitudes que facilitam os relacionamentos de parceria tanto internamente entre os departamentos de uma organização como externamente entre diferentes organizações (Min et al., 2005; Kumar & Banerjee, 2014). Por sua vez, pode aumentar a sinergia dos negócios e a qualidade, oferecendo flexibilidade (Cao & Zhang, 2011). Para operacionalizar o constructo colaboração utilizou-se dos elementos comunicação colaborativa e compartilhamento de informações proposto por Cao e Zhang (2011).

Em síntese, a escolha do modelo teórico dessa tese posiciona-se na teoria psicológica social para observar o Sistema de Controle Gerencial (SCG) à luz da Teoria da Troca Social

mediado pela colaboração. Presume-se neste estudo que as trocas sociais entre os gestores refletem positivamente no desenho e no uso do SCG mediado pela colaboração entre gestores.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se o método e os procedimentos utilizados na pesquisa para o alcance dos objetivos do estudo. Método, segundo Strauss e Corbin (1998), pode ser definido como um conjunto de procedimentos e técnicas para coleta e análise de dados, já os procedimentos da pesquisa são a maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtém os dados.

Nesta perspectiva, inicia-se o capítulo com o posicionamento epistemológico e delineamento da pesquisa adotados na condução do estudo. Na sequência, apresenta-se o constructo que sustenta o desenvolvimento do estudo e o instrumento de pesquisa. Em seguida discorre-se sobre os procedimentos de coleta e análise dos dados, o desenho da pesquisa e as limitações do estudo.

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

A epistemologia refere-se à presunção sobre o conhecimento e como ele pode ser obtido (Modol, 2007), e diz respeito às questões do que é considerado um conhecimento aceitável (Bryman, 2012). Para a produção do conhecimento, Burrell e Morgan (1979) identificaram duas dimensões: (i) natureza da sociedade, na qual o debate pode situar-se na busca por uma mudança radical ou por uma regulação; e (ii) natureza da ciência, a qual pode ser de forma objetiva ou subjetiva. Na Figura 3, apresentam-se as dimensões e pressupostos da pesquisa.

Subjetivismo	Mudança Radical		Objetivismo
	Nominalismo	Realismo	
	Anti-positivismo	Positivismo	
	Voluntarismo	Determinismo	
	Ideográfico	Nomotético	
	Regulação		

Figura 3. Dimensões das Ciências Sociais
Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

Com base nos fundamentos de Burrell e Morgan (1979), ilustrados na Figura 3, esta tese posiciona-se na dimensão quanto à natureza da sociedade, na busca por regulação, pois busca prover explicações sobre as relações de troca e o SCG. Quanto à natureza da ciência, classifica-se como objetiva e pautada na ontologia do realismo com abordagem no positivismo, visto que o estudo baseia-se na visão do mundo social como sólido e concreto, pois busca estudar os

efeitos das trocas sociais ocorridas entre os gestores e os efeitos dessas trocas no uso e desenho do SCG mediado pela colaboração.

A abordagem epistemológica positiva procura encontrar regularidades e relações causais de um fenômeno, de um objeto de estudo, e desenvolver hipóteses e testá-las (Burrell & Morgan, 1979; Bruyne, Herman & Schoutheete, 1982; Walsham, 1995; Goles & Hirschheim, 2000; Modol, 2007). Esta posição epistemológica enfatiza a importância do processo de monitoramento, a maneira pela qual um fenômeno muda ao longo do tempo em relação ao seu contexto (Burns & Stalker, 1961). O termo positivista busca explicar e prever o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos, no caso, o efeito das trocas sociais entre os gestores no desenho e uso do SCG (Burrell & Morgan, 1979).

Em relação à natureza humana, este estudo posiciona-se na visão determinista, visto que as relações de troca moldam a percepção dos indivíduos envolvidos, o que irá determinar as características do desenho e o uso o sistema de controle gerencial, bem como a colaboração impacta nessa relação (Homans, 1958; Blau, 1964; Burrell & Morgan, 1979). Ou seja, as relações de troca são determinadas pelo ambiente, onde os gestores se encontram (Homans, 1958; Blau, 1964).

No que se refere ao aspecto metodológico, essa tese posiciona-se nos fundamentos nomotéticos, pois observa os efeitos das trocas sociais no SCG, junto com técnicas quantitativas de análise de dados e testes de hipóteses (Burrell & Morgan, 1979). Logo, dadas as proposições de objetividade, positivismo, determinismo e nomotético, a escolha deste estudo focaliza-se no paradigma funcionalista, visto que investiga-se o efeito das trocas sociais no SCG a partir de dados concretos (Burrell & Morgan, 1979).

No paradigma funcionalista os indivíduos são produto das relações de troca no ambiente ao qual estão expostas (Burrell & Morgan, 1979). Assim, este estudo busca verificar os efeitos das trocas sociais entre os gestores no ambiente em que se encontram. Os estímulos em seu ambiente os condicionam a se comportar e responder a eventos de maneira previsível e determinada. Assim, busca-se fornecer explicações racionais dos assuntos sociais, com orientação para o problema, direcionado a prover soluções práticas.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Um dos objetivos da ciência é abordar a veracidade dos fatos por meio de um método, que permita determinado conhecimento (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Para tanto, considera-se o método como o caminho para se chegar a determinado fim, a um determinado

objetivo, adotado para se atingir o conhecimento (Creswell, 1994). O método utilizado nesta tese é o hipotético-dedutivo, visto que utiliza-se da SET para a problematização do estudo e embasamento dos resultados, com métodos apropriados para analisar as hipóteses do estudo (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). O método hipotético-dedutivo, na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2006) pondera três premissas: (i) delineamento de teorias e delas deriva-se as hipóteses; (ii) as hipóteses são submetidas a teste utilizando-se os modelos de pesquisa apropriados; e (iii) se os resultados sustentam as hipóteses ou forem condizentes com elas, é obtida evidência em seu favor e se os resultados as refutam, são descartadas em busca de melhores explicações e hipóteses.

A tipologia da pesquisa divide-se em três grupos de abordagens, segundo Creswell (1994): (i) ao problema de pesquisa; (ii) aos objetivos; e (iii) aos procedimentos. Em relação ao problema de pesquisa, o estudo caracteriza-se como quantitativo, visto que busca analisar os comportamentos e as trocas sociais em sua realidade social, o SCG e a colaboração, para determinar quais dados serão coletados, os dados numéricos para representar o ambiente social e emprega métodos estatísticos para analisar os dados (Gall, Gall & Borg, 2007). Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que objetiva descrever as relações de troca entre gestores e seus efeitos no SCG, isto é, detalha como eles são e se manifestam (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Em relação aos procedimentos, a presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento ou *survey*, visto que proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões dos gestores estudando uma amostra dessa população (Creswell, 2010).

Esta tese caracteriza-se como pesquisa de levantamento ou *survey*, tendo em vista que as informações foram coletadas por meio da aplicação de um questionário, junto aos gestores das empresas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Segundo Martins e Theóphilo (2009), os constructos podem ser percebidos como operacionalizações de abstrações que os cientistas sociais ponderam em suas teorias. Sampieri Collado e Lucio (2006) mencionam que os constructos são a descrição e conceitos da maneira pela qual é operacionalizada a pesquisa. Assim, neste estudo, os constructos baseiam-se na literatura e no posicionamento teórico, expostos no Capítulo 2. Na Figura 4, apresenta-se os constructos da pesquisa.

Constructos	Variáveis	Conceitos	Referências
Troca Social	Confiança	Crença na confiabilidade e integridade de um parceiro de troca; cria e mantém relações cambiais, conduzindo à partilha de conhecimento de boa qualidade.	Homans (1958); Blau (1964); Cropanzano e Mitchell (2005); Carneiro Jr. (2019)
	Comprometimento	Compreendido como as trocas que existem entre os parceiros de negócios que acreditam que um relacionamento contínuo com o outro é tão importante, que os esforços empregados ao máximo justificam o relacionamento.	
	Reciprocidade	A reciprocidade contribui para manter a estabilidade dos sistemas sociais; os relacionamentos se consolidam sobre a confiança e comprometimento quando os relacionamentos produzem resultados positivos.	
Desenho SCG	Escopo	Escopo Estreito: informações financeiras internas direcionadas ao passado; Escopo Amplo: informações financeiras e não-financeiras, tanto internas quanto externas.	Chenhall e Morris (1986)
	Tempestividade	Frequência e velocidade dos relatórios de informações.	
	Agregação	Quantidade de informações no decorrer do tempo em diferentes departamentos (áreas de responsabilidade).	
	Integração	Informações de vários segmentos.	
Uso SCG	Uso diagnóstico	Planejamento estratégico; Acompanhamento metas; Reuniões entre os níveis hierárquicos; Controles formais.	Simons (1995); Henri (2006b); Naranjo-Gil e Hartmann (2007a); Kober, Ng e Paul (2007)
	Uso Interativo	Necessidades dos clientes; Iniciativas dos funcionários; Planos de ação e metas de desempenho; Atenção para orçamentos e indicadores de desempenho.	
Colaboração Organizacional	Comunicação colaborativa	Processo de transmissão de contatos e mensagens entre os parceiros em termos de frequência, direção, modo e estratégia de influência.	Cao e Zhang (2011)
	Compartilhamento de informações	Extensão em que uma empresa ou indivíduo compartilha uma variedade de informações relevantes, precisas, completas e confidenciais em tempo hábil com seus parceiros; é descrito como elemento essencial, requisito chave da colaboração nos relacionamentos.	

Figura 4. Constructos da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme observa-se na Figura 4, tem-se como categorias da troca social norteadores do estudo os elementos da SET: confiança, comprometimento e reciprocidade (SET constructo de segunda ordem), disposto pela literatura. Seguiu-se o mesmo enfoque para o desenvolvimento do constructo relacionado aos conceitos de desenho e uso do SCG e colaboração (constructo de segunda ordem). Destaca-se, inicialmente, a apresentação das categorias de análise verificadas na literatura para o desenho (escopo, tempestividade, agregação e integração), uso (diagnóstico e interativo) do sistema de controle gerencial e colaboração (comunicação colaborativa e compartilhamento de informações).

Com estes constructos busca-se orientar a identificação de como ocorrem as interfaces entre os elementos analisados, a partir das categorias de análise extraídas da fundamentação teórica. O constructo também contribui para o desenvolvimento das hipóteses do estudo, que direcionam o desenvolvimento da análise dos dados e discussão dos resultados.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

De acordo com a metodologia delineada para a pesquisa, utilizou-se para a coleta de dados um questionário para analisar o efeito das trocas sociais nas características do desenho e uso do sistema de controle gerencial (SCG), mediado pela colaboração. Além das perguntas, o questionário integra uma carta de apresentação (Apêndice A).

O questionário desta pesquisa foi desenvolvido a partir do arcabouço teórico, e/ou questões extraídas de estudos com instrumento de pesquisa compatíveis com o contexto e o enfoque desta pesquisa. Compõe-se de três blocos, sendo que o Bloco A abarcou o constructo da SET (troca social). Para o constructo da SET, adaptou-se o instrumento desenvolvido por Carneiro Jr. (2019) com base na literatura de Homans (1958), Blau (1964) e Cropanzano e Mitchell (2005), composto por 41 assertivas. No Bloco B, discutiu-se o SCG, segregado em desenho e uso do SCG. Para o constructo desenho do SCG utilizou-se o instrumento de pesquisa apresentado por Chenhall e Morris (1986), o qual compõe-se de 13 assertivas. Para o constructo uso do sistema de controle gerencial, utilizou-se do instrumento apresentado por Henri (2006b) composto de 11 assertivas. No Bloco C, apresentou-se o constructo da colaboração, composto de 9 assertivas adaptadas do estudo de Cao e Zhang (2011) e, por fim no Bloco D, apresentou-se os dados demográficos dos respondentes e da empresa. Na Figura 5, apresenta-se de forma resumida a composição do instrumento de pesquisa.

Blocos	Aspectos levantados	Itens investigados	Perguntas do instrumento
A	SET - Troca Social	Confiança, comprometimento e reciprocidade nas relações entre os gestores;	1 a 41
B	SCG - Desenho e uso	Escopo; tempestividade; agregação; integração; uso interativo e uso diagnóstico.	42 a 65
C	Colaboração	Comunicação colaborativa; compartilhamento de informações;	66 a 74
D	Dados demográficos	Gênero; idade; escolaridade; tempo no cargo; cargo, número de funcionário; controle acionário.	75 a 82

Figura 5. Síntese do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O instrumento de pesquisa compôs-se de 74 assertivas no formato tipo escala *Likert* de sete pontos e 8 assertivas de dados demográficos dos respondentes e das empresas, totalizando assim, 82 questões. Segundo Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2005), pode ser utilizada uma escala de três pontos a sete pontos. Segundo os autores quanto mais pontos usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação.

Antes da aplicação do questionário, para a validação do instrumento, realizou-se um pré-teste. O questionário foi pré-testado com 2 especialistas e 3 acadêmicos com experiência na área. Após, realizou-se pequenas mudanças sugeridas no questionário para melhorar a leitura e compreensão. Realizou-se também um pré-teste com 2 gestores de empresas com experiência na área. O que se almeja com o pré-teste é obter garantias de que o instrumento se ajusta totalmente à finalidade da pesquisa, ou seja, mede ou descreve o que se pretende medir ou descrever (Martins & Theóphilo, 2009). Os comentários recebidos foram relacionados à verificação da compreensão dos itens pelos gestores, extensão e tempo de resposta. O instrumento completo consta na Apêndice A.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população concebe o universo de unidades a partir do qual a amostra é selecionada. Pode ser definida como o conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja realizar inferências (Bryman, 2012). Neste estudo, a população é composta por gestores de empresas listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3), que possui 423 empresas listadas. A amostra caracterizou-se como não probabilística por acessibilidade, visto que envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (Richardson, Peres, Vieira, Correia & Peres, 2012).

A amostra justifica-se pelo cenário das grandes empresas brasileiras do mercado acionário por vários motivos. Primeiro, o modelo teórico propõe uma série de inter-relações complexas que exigem foco em diferentes empresas, visando reduzir o ruído. Espera-se que as empresas desses setores diferem significativamente em suas decisões de desenho e uso do SCG. Segundo, para aumentar a probabilidade de que as variáveis organizacionais e estratégicas de interesse fossem aplicáveis e que existisse um SCG formal, era necessário que as empresas tivessem determinado número de funcionários e operassem por pelo menos três anos (Bedford, Bisbe & Sweeney, 2019). Optou-se por esta população por possuir maior complexidade em sua estrutura e tarefas entre gestores, bem como um sistema de controle gerencial mais difundido, o que acarretará em maiores relações de trocas entre eles, caso propício para o presente estudo.

O tamanho da amostra foi calculado por meio do *software* G*Power, o que implica “avaliar o constructo ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores” (Ringle, Silva & Bido, 2014, p. 58). No estudo, utilizou-se 2 variáveis (trocas sociais e colaboração) para prever o comportamento do desenho e do uso do SCG. Com base em Ringle, Silva e Bido (2014), o tamanho do efeito utilizado foi de 0,15, o nível de significância de α foi de 0,05, o poder da amostra de $1-\beta$ foi de 0,80 e o número de preditores foram 12, visto que o construto desenho do SCG recebe 12 setas. Assim, a amostra mínima exigida para o modelo PLS-SEM é de 127 respondentes.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de coleta de dados, conforme Marconi e Lakatos (2005), inicia-se com a aplicação do questionário e das técnicas escolhidas, a fim de efetuar a coleta de dados. Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de um questionário, constituindo-se em dados primários. A coleta de dados deu-se com a utilização de questionário eletrônico.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com os gestores das empresas selecionadas. Para viabilizar o acesso à população deste estudo, utilizou-se da rede social de negócios *Linkedin* e via telefone. Identificados os gestores, o primeiro passo para a coleta de dados foi o contato com os gestores, a fim de mostrar os objetivos da pesquisa para posterior envio do instrumento de pesquisa. Foram enviados 2.000 convites e 554 convites foram aceitos. As recomendações de Dillman, Smyth e Christian (2014) foram seguidas para a coleta dos dados, o que incluiu quatro etapas básicas: envio de carta de apresentação da pesquisa solicitando a participação aos gestores das 423 empresas, envio do link via *Survey Monkey* da pesquisa para os 554 gestores que responderam ao primeiro contato, envio de uma segunda

solicitação cinco dias depois e uma terceira solicitação 10 dias depois do primeiro contato. Assim, retornaram 143 questionários. Já a coleta realizada por meio de ligação telefônica, primeiramente demonstrou-se uma carta de apresentação e os objetivos do estudo, o gestor entrevistado concordando era aplicado o questionário, esse método resultou em 60 questionários retornados.

O período de coleta dos dados ocorreu de 01 a 15 de outubro de 2019. Foram obtidas 203 respostas válidas. Após o recebimento das respostas, as informações foram tabuladas e analisadas estatisticamente. Para análise, utilizaram-se o: o *Excel*, o SPSS 22 e o *Smart PLS* 3.2.7. Os dados foram tabulados no *Excel* para posterior análise nos *softwares*.

O procedimento de análise dos dados busca extrair sentido para os dados (Creswell, 2007). Este processo envolve toda a preparação dos dados para análise, a condução para diferentes e aprofundados entendimentos, abrangendo também a representação dos dados e a sua interpretação mais ampla. Esta análise está configurada no estudo sob uma abordagem quantitativa. Utilizou-se como técnica de análise, a modelagem de equações estruturais.

A escolha da modelagem de equações estruturais foi preconizada pelo contexto da pesquisa, para verificar o relacionamento entre variáveis latentes. Bido, Silva, Souza e Godoy (2010) esclarecem que essa técnica é apropriada quando se objetiva construir um modelo teórico no sentido mais exploratório do que confirmatório. Nesse sentido, Chin, Marcolin e Newsted (2003) relatam que o referido método possui a habilidade de modelar variáveis latentes sob condições de anormalidade e amostras pequenas e médias.

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model* - SEM) representa um conjunto de técnicas multivariadas que possibilitam o estudo simultâneo de diversos relacionamentos entre variáveis endógenas e exógenas (Bido et al., 2010; Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Utilizou-se o PLS-SEM pelas seguintes razões: (i) recomenda-se o uso do PLS-SEM, em campos onde a teoria não está amplamente desenvolvida; (ii) nos modelos PLS-SEM não há a presunção da distribuição normal dos dados; (iii) o modelo PLS-SEM mostra-se adequado considerando o tamanho mínimo da amostra e a complexidade do modelo (Hair Jr. et al., 2014).

Dessa forma, utilizou-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS) para análise dos dados. Conforme Hair Jr. et al. (2014), utiliza-se a SEM para compreender relações mais complexas associadas com as direções de pesquisas atuais nas Ciências Sociais Aplicadas. Essa técnica de análise multivariada permite testar um conjunto de relações simultaneamente, a partir

da explicação da variância entre os construtos do modelo (Hair Jr. et al., 2014). A aplicação desta técnica é considerada apropriada em estudos exploratórios em que se busca o desenvolvimento de teorias (Hair Jr. et al., 2014).

A utilização da Modelagem de Equações Estruturais, no *software SmartPLS3*, para análise de dados e teste das hipóteses propostas é adequada pois possibilita separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes e estimar análise multigrupo ao mesmo tempo (Hair Jr. et al., 2014). Caracteriza-se pelos seus dois componentes principais, o modelo de mensuração e o modelo estrutural, e para cada situação, a partir da teoria, diferencia-se quais variáveis independentes predizem cada variável dependente (Hair Jr. et al., 2014). No *software SmartPLS*, duas ferramentas foram utilizadas para executar a análise do modelo proposto: algoritmo PLS e *bootstrapping*. O algoritmo PLS estima os coeficientes de caminho, parâmetros do modelo de modo a maximizar a variância das variáveis dependentes (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Já o *bootstrapping* foi utilizado para determinar o erro-padrão das estimativas dos coeficientes para então avaliar a significância estatística dos coeficientes de caminho, em análise multigrupo já realizada para ambos grupos observados e também proporciona estimativas de diferenciação entre os grupos (Hair Jr. et al., 2016).

3.7 DESENHO DA PESQUISA

Apresenta-se na Figura 6, de forma sintética o desenho da pesquisa.

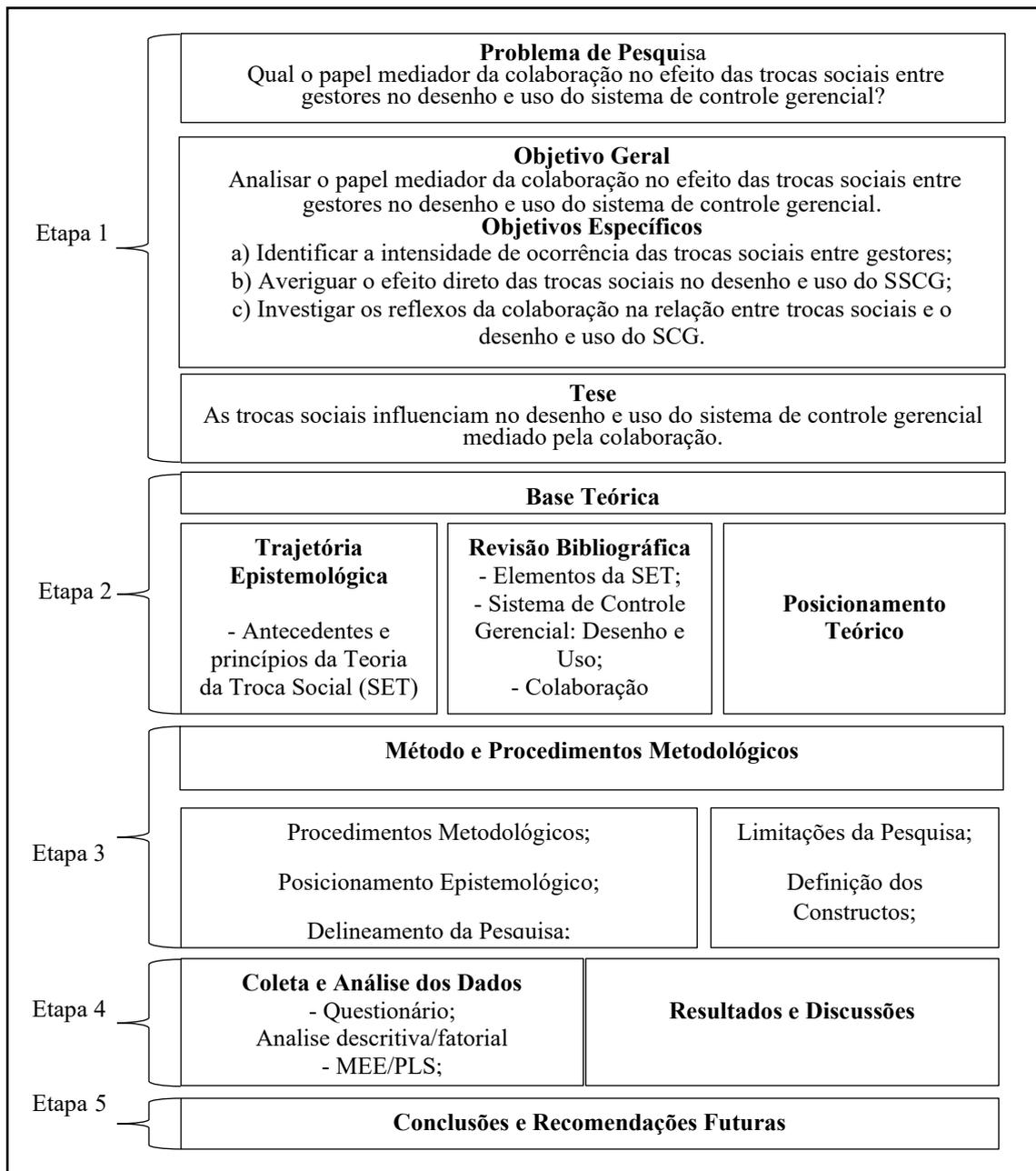


Figura 6. Desenho da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 6 observa-se o desenho da pesquisa, em suas respectivas fases, que abrange desde a definição e planejamento do estudo, a definição da teoria de base e definição dos procedimentos metodológicos, até os aspectos relacionados à coleta de dados. Na sequência, apresenta-se a preparação e análise dos dados. Por fim, têm-se as conclusões do estudo, retomando e discutindo pontos levantados na teoria, a formulação do relatório final e, por conseguinte, o alcance do objetivo do estudo.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações devem ser consideradas sob alguns aspectos. Primeiro, deve-se considerar as limitações sob a percepção dos respondentes, visto que precisa levar-se em consideração os aspectos dos gestores participantes, como motivação, capacidade de compreensão das questões, implicação na resposta, dentre diversos outros fatores. Outro fator de limitação ocorre devido à escolha de uma população específica, a qual se adequa mais ao fenômeno observado.

Deve-se considerar também os limites da instrumentalização do instrumento da SET, visto que na literatura não há um consenso entre os elementos da mesma. Para tal adaptou-se o instrumento proposto por Carneiro Jr. (2019) com base nos estudos de Homans (1958), Blau (1964) e Cropanzano e Micthell (2005) para a realidade do estudo. Considera-se como fator limitante também o constructo da colaboração, visto que foi adaptado de um instrumento do contexto interorganizacional. Outro fator limitativo trata-se do constructo da troca social e da colaboração como um constructo de segunda ordem.

Como limitação do estudo precisa-se considerar os setores das empresas listadas na B3, visto que algumas empresas podem demandar mais colaboração e trocas, tais como setor de inovação, entre outros e outras empresas menos tais como o setor de regulação, entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa. De forma sequencial, efetuam-se a caracterização dos respondentes e empresas, a análise descritiva dos dados e a composição dos construtos da pesquisa por meio de análise fatorial confirmatória. Ao final, demonstram-se os resultados da modelagem de equações estruturais, a fim de atender ao objetivo da tese.

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

4.1.1 Caracterização dos respondentes e das empresas da amostra

Este estudo teve como população gestores de empresas listadas na B3. A amostra final constou de 203 respondentes. Dessa forma, na Tabela 1 apresenta-se o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1. Perfil dos respondentes

Gênero	<i>(n=203)</i>		Idade	<i>(n=203)</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Masculino	162	79,80%	Entre 26 e 35 anos	56	27,59%
			Entre 36 e 45 anos	93	45,81%
Feminino	41	20,20%	Entre 46 e 55 anos	38	18,72%
			Acima de 55 anos	16	7,88%
Formação	<i>(n=203)</i>		Grau escolaridade	<i>(n=203)</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Ciências Contábeis	79	38,92%	Graduação	24	11,82%
Administração	77	37,93%	Especialização/MBA	127	62,56%
Economia	13	6,40%	Mestrado	51	25,12%
Direito	1	0,49%	Doutorado	1	0,49%
Engenharia	33	16,26%			
Cargo	<i>(n=203)</i>		Tempo no Cargo	<i>(n=203)</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Gestor de Controladoria	35	17,24%	Até 5 anos	132	65,02%
Gestor de contabilidade	32	15,76%	Entre 6 e 10 anos	52	25,62%
Gestor	117	57,64%	Entre 11 e 15 anos	9	4,43%
Diretor	19	9,36%	Entre 16 e 20 anos	9	3,43%
			Acima de 20 anos	1	0,49%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode-se observar na Tabela 1, percebe-se que a maioria (79,80%) dos gestores respondentes pertence ao gênero masculino. Com relação a idade, percebe-se que a maioria dos gestores está na faixa entre 26 e 35 anos (27,59%) e entre 36 e 45 anos (45,81%), acima de 46 anos corresponde a 26,60% dos gestores. Percebe-se assim que, os gestores dessas empresas são em grande parte do gênero masculino e com maior maturidade.

No que tange a formação e grau de escolaridade dos gestores, percebe-se que 83,25% tem formação na área de negócios, sendo 38,92% em ciências contábeis, 37,93% em administração e 6,40% em economia, os demais possuem formação em direito e engenharia. Já com relação ao grau de escolaridade, percebe-se que 62,56% possuem especialização/MBA, 11,82% possuem apenas graduação, 25,12% possuem mestrado e um gestor (0,49%) possui doutorado.

Os cargos se compatibilizam com a formação. A maioria dos respondentes são gestores correspondendo a 90,64% da amostra, e diretores 9,36% dos respondentes. Em relação ao tempo no cargo percebe-se que 65,02% dos respondentes possuem até 5 anos no seu respectivo cargo, entre 6 e 10 anos tem um percentual de 25,62% dos gestores, entre 11 e 15 anos no cargo possuem 4,43% dos gestores e com maior experiência entre 16 e 20 anos no cargo são 4,43% e acima de 20 anos no respectivo cargo somente um gestor (0,49%).

Dessa forma, denota-se que o perfil dos gestores predominante nessas empresas é do gênero masculino, com idade entre 26 e 45 anos, com formação na área de negócios e com especialização ou MBA, são gestores e em média entre 5 e 10 anos no cargo que ocupa atualmente. Efetuou-se também a caracterização das empresas de acordo com seu controle acionário e número de funcionários, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização das empresas

Nº. Funcionários	(n=203)		Controle Acionário	(n=203)	
	n	%		n	%
Até 500	41	20,20%	Não Familiar	162	79,80%
Entre 501 e 1.000	29	14,29%			
Entre 1.001 e 5.000	74	36,45%	Familiar	41	20,20%
Entre 5.001 e 10.000	21	10,34%			
Acima de 10.000	38	18,72%			

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação ao número de funcionários, percebe-se predominância de funcionários entre 1.001 e 5.000 com percentual de 36,45%. Seguem-se as empresas com até 500 funcionários, correspondendo a 20,20%, acima de 10.000 funcionários com 18,72%, entre 501 e 1.000 com 14,29% e entre 5.001 e 10.000 com 10,34%. Percebe-se uma concentração de respondentes de empresas com número de funcionários até 500, entre 1.001 e 5.000 e acima de 10.000 funcionários. No que tange ao controle acionário a maioria dos respondentes pertence a empresas com controle não familiar 79,80%, e as que possuem controle familiar somam 20,20%. Assim, infere-se que os respondentes por serem de empresas que participam da bolsa de valores e possuem um tamanho significativo, os gestores estão alinhados com a necessidade do estudo para verificar o efeito das trocas sociais no SCG.

4.1.2 Análise descritiva das variáveis latentes

Neste tópico faz-se a análise descritiva das variáveis latentes do estudo, com destaque para a média, a mediana, os valores mínimos e máximos e o desvio padrão, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Análise descritiva

Variáveis	(n=203)				
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Confiança	5,0021	6	1	7	1,3210
Comprometimento	5,3414	5	1	7	1,2931
Reciprocidade	5,1453	5	1	7	1,3736
Troca Social	5,1629	5	1	7	1,3292
Escopo	5,4606	6	1	7	1,3734
Tempestividade	5,2906	5	1	7	1,4387
Agregação	5,5270	6	1	7	1,2688
Integração	5,5188	6	1	7	1,3233
Uso diagnóstico	5,9913	6	1	7	1,1805
Uso Interativo	5,6256	6	1	7	1,2877
Comunicação colaborativa	5,7507	6	1	7	1,1607
Compartilhamento de informações	5,3386	6	1	7	1,4640
Colaboração	5,5447	6	1	7	1,3124

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à troca social, as variáveis averiguaram a percepção dos gestores nas relações de troca com gestores no dia a dia quanto a confiança, o comprometimento e a reciprocidade na empresa a qual estão vinculados, sendo a escala de 1 a 7. Em média, os gestores classificaram a confiança, o comprometimento e a reciprocidade na segunda metade da escala acima do ponto médio (4). Indicaram de moderada a alta presença da confiança, do comprometimento e da reciprocidade nas relações de trocas dos gestores. Já quando observa-se o constructo troca social percebe-se sua presença moderada a alta (5,16) nas relações de troca. Isso sugere relacionamentos com confiança, comprometimento e reciprocidade de moderada a alta nessas empresas.

Em relação às variáveis do desenho do SCG, as variáveis escopo, tempestividade, agregação e integração verificaram a percepção das características informacionais do desenho do SCG. Em média, os gestores classificaram ambas as variáveis na segunda metade da escala, acima do ponto médio (4), indicando moderada a alta presença das características da informação que compõem os SCG nas empresas. Isso sugere que essas características estão presentes no SCG da empresa onde os gestores estão vinculados.

As variáveis uso diagnóstico e uso interativo averiguaram a relação do uso dos sistemas SCGs. Em média, os gestores classificaram as duas variáveis na segunda metade da escala,

acima do ponto médio (4), sendo o uso diagnóstico mais próximo de 7, indicando moderada a alta presença do uso do SCG nas empresas. Isso sugere que o uso diagnóstico tem sido mais utilizado visto que monitora os resultados organizacionais, corrige desvios de padrões de desempenho, motiva os gestores a atingir seus objetivos e delegam autoridade aos seus subordinados (Simons, 1995). O uso interativo apresenta-se um pouco menor, tem por finalidade monitorar as incertezas e promover o aprendizado. Isso implica haver diálogo ativo entre os gestores (Widener, 2007).

As variáveis comunicação colaborativa e compartilhamento de informações analisaram a percepção da colaboração entre os gestores nas relações de troca. Percebe-se que ambas as variáveis estão acima do ponto médio (4), indicando que há comunicação e compartilhamento de informações de moderada a alta entre os gestores. Denota-se assim que, os gestores possuem o hábito de se comunicar mais em relação ao compartilhamento de informações. Quando as duas variáveis são visualizadas na forma de um constructo único, a colaboração, percebe-se também colaboração entre os gestores de moderada a alta, isso indica que os gestores se comunicam e compartilham informações no processo de desenho e uso do SCG.

Com base no desvio padrão amostral pode-se inferir que a amostra é homogênea, visto que os desvios padrões das variáveis são baixos e estão próximos à média amostral. Assim, apresenta-se na sequência o modelo de mensuração do estudo.

4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

Com base na questão de pesquisa, para o delineamento das relações existentes entre a troca social e o desenho e uso do SCG, mediado pela colaboração, utilizou-se a técnica de Modelagem por Equações Estruturais (MEE). A aplicabilidade do método de MEE é adequada quando se anseia incorporar determinadas variáveis latentes na análise de um estudo, e quando as relações de dependência e independência entre essas variáveis são objeto de investigação (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 2005).

Nestes termos, um dado construto não pode ser diretamente mensurado, mas pode ser demonstrado por uma ou mais de suas variáveis. Assim, neste estudo, inicialmente têm-se como variáveis latentes a troca social (confiança, comprometimento e reciprocidade). Além dessas, a colaboração é uma variável latente do estudo na posição de variável mediadora. E, por fim, o modelo estrutural indica também como variáveis latentes o desenho e uso do SCG.

A MEE foi estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*), em que é possível analisar modelos formativos com amostras menores (Chin & Newsted,

1999) e com possíveis *outliers* (Chiquoine & Hjalmarsson, 2009). Ao utilizar essa técnica pode-se analisar as variáveis de forma isolada, e na sequência, calcular as possíveis relações de causalidade existentes no modelo proposto. Na Figura 7 expõe-se o modelo proposto neste estudo com os valores de R^2 , definido pela técnica de estimação de covariância de SEM-PLS.

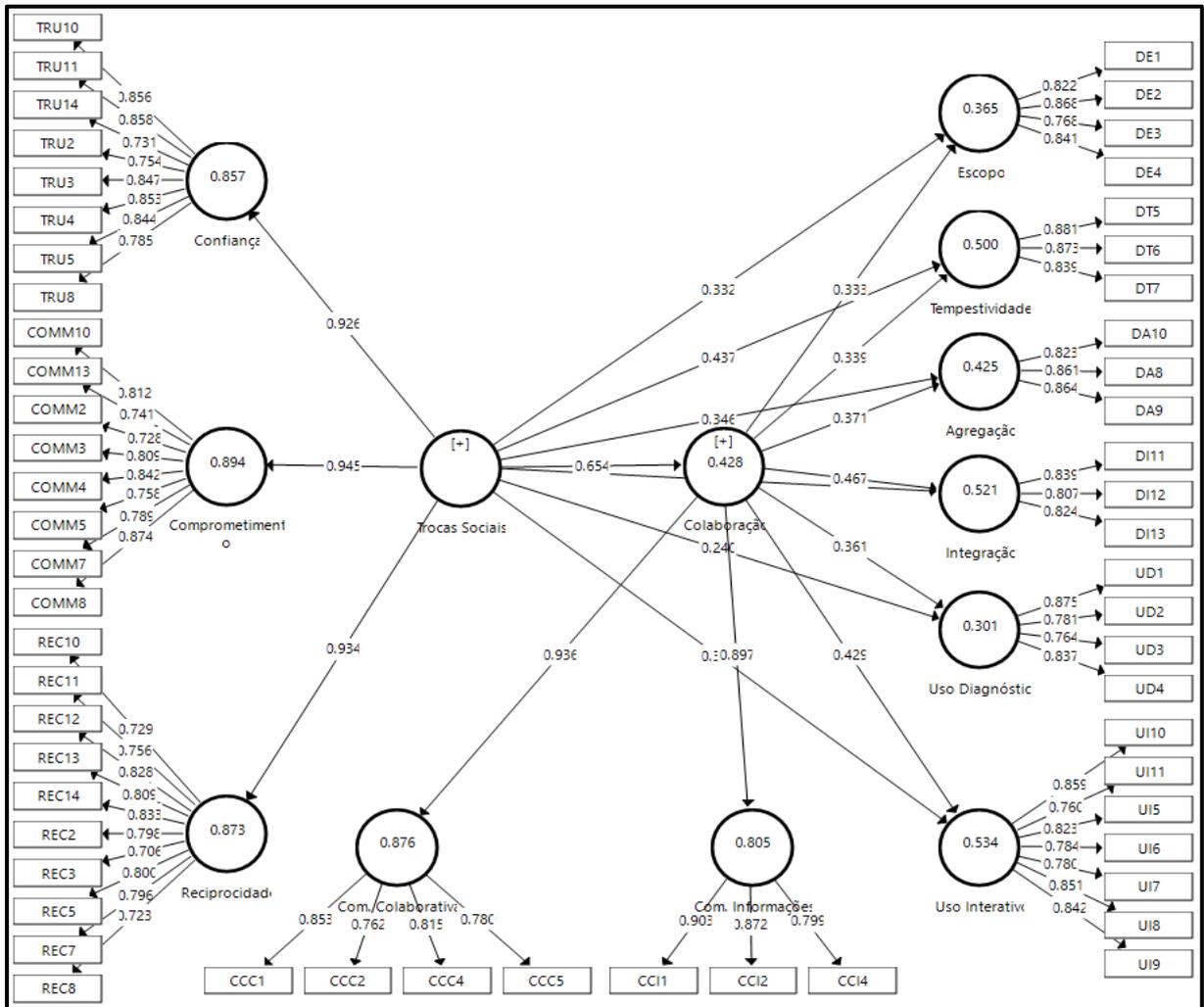


Figura 7. Modelo proposto com valores R^2
 Fonte: Dados da pesquisa (2019), extraídos do Smart PLS 3.0

Verifica-se, na Figura 7, a composição dos indicadores do estudo, variáveis latentes, variáveis dependentes, mediadoras e independentes. As variáveis independentes são as relacionadas ao construto da troca social (confiança, comprometimento e reciprocidade); a variável mediadora é a colaboração (comunicação colaborativa e compartilhamento de informações), e as variáveis dependentes do modelo são o desenho (escopo, tempestividade, agregação e integração) e uso (diagnóstico e interativo) do SCG.

Apresentam-se também as cargas dos indicadores frente aos seus respectivos construtos. Correlações superiores a 0,70 evidenciam forte poder de explicação do modelo, porém

correlações superiores a 0,50 são aceitáveis para estudos na área de Ciências Sociais (Hair Jr. et al., 2005). Assim, após apresentado o modelo da pesquisa proposto, efetuou-se as análises do modelo de mensuração e estrutural.

4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

O modelo de mensuração de estudos que se utilizam de modelagem de equações estruturais implica primeiramente na verificação de critérios de qualidade para prosseguir ao modelo estrutural. A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos ou variáveis latentes (Bido, Souza, Silva, Godoy & Torres, 2012). Isso possibilita a validade dos construtos, uma vez que a comprovação estatística da validade do construto dá segurança de que as variáveis medidas referem-se, de fato, ao construto latente teórico (Hair Jr. et al., 2005).

A validade do construto é formada por três principais componentes: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Inicialmente, para medir a confiabilidade interna de cada item do construto, verifica-se o coeficiente R^2 , o alfa de *Cronbach* e o coeficiente de validade composta (Hair Jr et al., 2005).

4.3.1. Validade convergente do modelo

Para testar a validade dos indicadores de medição dos construtos do modelo efetuou-se a análise das cargas fatoriais, por meio da matriz *cross loadings*. Na Tabela 4 apresenta-se as cargas fatoriais de cada um dos indicadores finais dos construtos.

Tabela 4. Matriz *cross loadings* - cargas cruzadas

Variáveis	Colaboração	Escopo	Tempestividade	Agregação	Integração	Troca Social	UD	UI
CCC1	0,7825	0,4074	0,5091	0,4367	0,4913	0,4880	0,3972	0,5309
CCC2	0,7393	0,4649	0,5402	0,5126	0,5195	0,6534	0,3450	0,5603
CCC4	0,7373	0,4378	0,4455	0,4833	0,5198	0,4860	0,3999	0,4779
CCC5	0,7457	0,4530	0,4688	0,4727	0,5556	0,3997	0,4148	0,4938
CCI1	0,8314	0,4112	0,4272	0,4505	0,5676	0,4653	0,4167	0,5515
CCI2	0,7836	0,3832	0,4839	0,4023	0,5130	0,5085	0,3872	0,5170
CCI4	0,6903	0,3596	0,4466	0,4116	0,4371	0,4680	0,3930	0,4410
DE1	0,4668	0,8220	0,4426	0,4745	0,4615	0,4342	0,3260	0,4757
DE2	0,4467	0,8682	0,4856	0,5338	0,5190	0,4407	0,4060	0,4019
DE3	0,4128	0,7675	0,6205	0,5638	0,5139	0,4682	0,4607	0,4106
DE4	0,4840	0,8405	0,5076	0,5278	0,5369	0,4681	0,4718	0,4660
DT5	0,5509	0,5883	0,8807	0,5892	0,6060	0,5916	0,5042	0,5107

DT6	0,5853	0,4979	0,8728	0,6677	0,5972	0,5804	0,5354	0,5278
DT7	0,4787	0,5290	0,8392	0,6259	0,5664	0,5347	0,4680	0,4394
DA10	0,4909	0,4987	0,6390	0,8230	0,6137	0,5279	0,5218	0,5748
DA8	0,5162	0,5408	0,6082	0,8607	0,5716	0,4477	0,4625	0,4863
DA9	0,5134	0,5803	0,6012	0,8639	0,5750	0,5197	0,4669	0,4400
DI11	0,5510	0,6008	0,5661	0,5890	0,8395	0,5458	0,4660	0,5091
DI12	0,5922	0,4378	0,5866	0,5279	0,8070	0,5154	0,5036	0,5471
DI13	0,5319	0,4831	0,5316	0,5930	0,8240	0,4918	0,4574	0,5066
TRU2	0,4263	0,3726	0,5535	0,4696	0,4794	0,7387	0,3287	0,4791
TRU3	0,4653	0,3952	0,5400	0,4695	0,4784	0,7647	0,4393	0,5316
TRU4	0,4332	0,3857	0,5411	0,4652	0,4795	0,7848	0,3690	0,5090
TRU5	0,4257	0,3744	0,4736	0,4403	0,4144	0,7606	0,3613	0,5367
TRU8	0,4580	0,4603	0,4920	0,4752	0,4547	0,7564	0,4436	0,5116
TRU10	0,5663	0,4664	0,5387	0,4896	0,5358	0,7959	0,4223	0,6054
TRU11	0,4951	0,4468	0,5341	0,4518	0,5269	0,7831	0,4292	0,4992
TRU14	0,4253	0,4006	0,4308	0,4243	0,4124	0,6591	0,3511	0,4644
COMM2	0,4754	0,4600	0,4664	0,4366	0,5104	0,6931	0,3698	0,4193
COMM3	0,4922	0,4428	0,4501	0,4043	0,4403	0,7324	0,3180	0,4709
COMM4	0,5112	0,4182	0,5314	0,4063	0,4881	0,7919	0,2658	0,4157
COMM5	0,4497	0,3709	0,4264	0,3946	0,3238	0,7114	0,3233	0,4144
COMM7	0,5266	0,4463	0,4711	0,4341	0,4749	0,7359	0,3407	0,4489
COMM8	0,5874	0,5137	0,5734	0,5302	0,5716	0,8307	0,3991	0,5350
COMM10	0,5653	0,4534	0,4868	0,4253	0,4873	0,7664	0,4075	0,5073
COMM13	0,5071	0,4089	0,5190	0,3831	0,4537	0,7412	0,2516	0,4841
REC2	0,5175	0,3894	0,5088	0,4386	0,4698	0,7766	0,3099	0,4839
REC3	0,3703	0,3055	0,3873	0,3143	0,4074	0,6094	0,3587	0,3635
REC5	0,5265	0,3937	0,4977	0,4755	0,5344	0,7652	0,3344	0,5207
REC7	0,4705	0,3832	0,4358	0,4029	0,4523	0,7277	0,3539	0,4797
REC8	0,4028	0,3189	0,4018	0,3802	0,3975	0,6413	0,2974	0,3782
REC10	0,5059	0,4008	0,4511	0,4789	0,4567	0,7494	0,3229	0,5165
REC11	0,4752	0,3984	0,4406	0,3934	0,4562	0,7056	0,3216	0,5044
REC12	0,4534	0,3737	0,4965	0,3796	0,4664	0,7396	0,3550	0,5219
REC13	0,4716	0,3525	0,4921	0,4386	0,4644	0,7306	0,2973	0,4831
REC14	0,5893	0,4429	0,5541	0,5233	0,4891	0,8029	0,4001	0,5236
UD1	0,4585	0,4920	0,5601	0,5003	0,5033	0,4253	0,8754	0,5966
UD2	0,3188	0,2917	0,4258	0,4269	0,3935	0,3247	0,7806	0,5101
UD3	0,3749	0,3777	0,3390	0,4308	0,3886	0,3254	0,7643	0,5217
UD4	0,4998	0,4513	0,5388	0,4914	0,5652	0,4486	0,8367	0,6451
UI5	0,5744	0,4138	0,4515	0,4568	0,5028	0,4830	0,6307	0,8226
UI6	0,5364	0,4037	0,4829	0,4682	0,5367	0,4747	0,6167	0,7838
UI7	0,5168	0,4811	0,5064	0,4610	0,4462	0,5077	0,5676	0,7801
UI8	0,5971	0,4708	0,4751	0,4825	0,5644	0,6146	0,5928	0,8507
UI9	0,5459	0,4346	0,4560	0,5294	0,5145	0,5397	0,5578	0,8424
UI10	0,5597	0,4699	0,4200	0,4817	0,5267	0,5838	0,5167	0,8588
UI11	0,5070	0,3568	0,4800	0,4837	0,5166	0,5155	0,5396	0,7598

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Conforme pode-se observar na Tabela 4, alguns itens foram excluídos do modelo por não apresentarem cargas fatoriais confirmatórias (CFA) satisfatórias. Hair Jr. et al. (2009) advertem que estimativas de cargas podem ser estatisticamente significantes, mas pequenas demais para se qualificarem como bons itens (cargas padronizadas abaixo de 0,50) em CFA. Além disso, os autores afirmam que itens com cargas pequenas se tornam candidatos à eliminação caso demandem melhoria na validade convergente (AVE) ou na confiabilidade composta (CC). No caso dos indicadores mencionados, a AVE e a CC só atingiram valores aceitáveis quando da exclusão dos mesmos, são eles: CCC3 e CCI3 do constructo colaboração; COMM1, COMM6, COMM9, COMM11, COMM12, REC1, REC4, REC6, REC9, TRU1, TRU6, TRU7, TRU9, TRU12 e TRU13 do constructo troca social.

Dessa maneira, optou-se pela exclusão destes itens para uma melhor adequação ao modelo proposto. Após a eliminação desses itens, a matriz de cargas cruzadas das CFAs indicou que cinco questões (CCI4, TRU14, COMM2, REC3 e REC8) mostraram cargas inferiores a 0,70, mas superiores ao mínimo recomendado de 0,40, conforme Hair Jr. et al. (2009). Dessa maneira, ressalta-se que todas as cargas fatoriais (em destaque) obtiveram cargas mais altas em sua construção do que em outras, indicando convergência do modelo utilizado.

4.3.2 Validade discriminante do modelo

A validade discriminante do modelo constitui-se do grau no qual um construto é diferente dos demais (Hair Jr. et al., 2009), ou seja, busca medir o grau em que dois conceitos parecidos podem ser tidos como distintos por meio das cargas cruzadas (*cross loads*). Haverá validação do construto caso ele não seja correlacionado de forma relevante com outros construtos. Assim, a validade discriminante fica demonstrada, caso a verificação de uma condição das variâncias extraídas médias dos fatores seja superior ou igual ao quadrado da correlação entre esses fatores (Marôco, 2014).

A validade discriminante é confirmada quando o valor da raiz quadrada da AVE é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981). Logo, para cada variável do estudo, o valor da confiabilidade composta deve ser superior aos coeficientes da matriz de correlação da respectiva linha e coluna nas quais a variável está presente. Neste estudo, testou-se a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981), cujos resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Consistência e validade discriminante

Variáveis	Agregação	Colaboração	Escopo	Integração	Tempest.	Trocas sociais	UD	UI
Agregação	0,8494							
Colaboração	0,5968	0,7597						
Escopo	0,6361	0,5494	0,8254					
Integração	0,6913	0,6791	0,6160	0,8236				
Tempestividade	0,7257	0,6251	0,6225	0,6828	0,8644			
Trocas Sociais	0,5882	0,6540	0,5491	0,6294	0,6591	0,7438		
Uso Diagnóstico	0,5701	0,5174	0,5051	0,5784	0,5825	0,4754	0,8154	
Uso Interativo	0,5893	0,6737	0,5324	0,6332	0,5719	0,6545	0,7037	0,8148

Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se na validade discriminante apresentada na Tabela 5, que nenhuma das correlações entre os construtos foi superior à raiz quadrada da AVE, indicando que existe validade discriminante e convergente no modelo proposto.

Não obstante a utilização do critério de Fornell e Lacker (1981) e do *Cross Load*, precisa-se destacar que essas medidas não são totalmente confiáveis. Dessa maneira, devem ser utilizadas com parcimônia (Voorhes, Brady, Calantony & Ramirez, 2016) e não devem ser utilizadas como análise da validade discriminante de um modelo. Nesse sentido, a relação *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) é sugerida por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) para confirmação da validade discriminante.

A HTMT é a média geométrica das correlações de indicadores por meio de constructos que medem fenômenos diferentes, dividida pela média das correlações de indicadores dentro do mesmo constructo (Garson, 2016) e tem sido utilizada como meio de confirmação da validade discriminante (Richter, Sinkovics, Ringle & Schlaege, 2016). Os constructos apresentam validade discriminante valores de HTMT abaixo de 0,85, que é considerada a medida mais conservadora (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Os resultados da HTMT estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6. Relação Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Agregação	Colaboração	Escopo	Integração	Tempest.	Trocas sociais	UD	UI
Agregação	-							
Colaboração	0,7096							
Escopo	0,7715	0,6380						
Integração	0,8316	0,8281	0,7677					
Tempestividade	0,8365	0,7299	0,7453	0,7014				
Trocas Sociais	0,6629	0,7077	0,6068	0,7305	0,7326			
Uso Diagnóstico	0,6903	0,5931	0,5886	0,7097	0,6844	0,5196		
Uso Interativo	0,6868	0,7504	0,6047	0,7567	0,6559	0,6923	0,7994	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Legenda: UD: uso diagnóstico; UI: uso interativo

Conforme pode-se observar na Tabela 6, os valores apresentados pela relação HTMT apresentam-se abaixo de 0,85, conforme preconizado pela literatura (Henseler, Ringle &

Sarstedt, 2015). Assim, depreende-se que o modelo de mensuração possui validade convergente e validade discriminante satisfatórios.

4.3.3 Confiabilidade do modelo

A análise de confiabilidade interna dos construtos é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto. Visam demonstrar se as assertivas apresentadas são suficientemente representativas das suas respectivas variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2009).

A variância média extraída (VME) ou *average variance extracted* (AVE), refere-se à variância média extraída, que demonstra a variância compartilhada entre os indicadores de cada variável latente ou construto do modelo (Hair Jr. et al., 2009). Indica se o percentual de variação explicada dos indicadores é suficientemente grande para evidenciar se existe qualidade na mensuração. Fornell e Larcker (1981) e Hair Jr. et al. (2009) preconizam que para a AVE se mostrar estatisticamente significativa, os valores devem ser iguais ou superiores a 0,50.

Outro item da confiabilidade interna dos construtos, o alfa de *Cronbach*, é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1. Hair Jr. et al. (2009) considera que os valores aceitáveis para o alfa devem estar acima de 0,7. É utilizado para medir a confiabilidade dos constructos (Hulland, 1999). A confiabilidade composta (CC) é empregada para avaliar se a amostra não possui vieses ou ainda se as respostas são confiáveis, valores aceitáveis devem estar acima de 0,7 (Hair Jr. et al., 2014). Deve-se também analisar com a confiabilidade composta, o alfa de *Cronbach* e o R^2 . A confiabilidade composta e o alfa de *Cronbach* asseguram que a amostra está livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados é confiável. Já o R^2 apresenta o ajustamento do modelo estatístico, conforme preconiza Hair Jr. et al. (2009). Os valores do R^2 indicam o percentual de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2005).

Na Tabela 7, apresentam-se os valores de AVE, confiabilidade composta, alfa de *Cronbach* e o R^2 para cada construto.

Tabela 7. Confiabilidade interna dos constructos

Variáveis	R^2	Alfa de <i>Cronbach</i>	AVE	CC
Agregação	0,4246	0,8067	0,7215	0,8859
Colaboração	0,4277	0,8771	0,5772	0,9050
Escopo	0,3648	0,8431	0,6813	0,8951
Integração	0,5212	0,7629	0,6783	0,8635
Tempestividade	0,5002	0,8309	0,7472	0,8986
Trocas Sociais	-	0,9674	0,5532	0,9697
Uso Diagnóstico	0,3005	0,8332	0,6649	0,8878

Uso Interativo	0,5339	0,9152	0,6640	0,9324
----------------	--------	--------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 7, constata-se que os valores do coeficiente R^2 , em relação ao desenho e ao uso do SCG, demonstrou que 36,48% do escopo, 52,12% da integração, 50,02% da tempestividade, 42,46% da agregação, 30,05% do uso diagnóstico e 53,39% do uso interativo são explicados pelo papel mediador da colaboração, em relação aos elementos da Teoria da Troca Social. Já a colaboração é explicada em 42,46%, pelas dimensões que compõem o modelo (comunicação colaborativa e compartilhamento de informações). Com base nos R^2 apresentados na Figura 7, os elementos confiança, comprometimento e reciprocidade explicam, respectivamente, em 85,70%, 89,40% e 87,30% do constructo troca social. Assim, a partir desses elementos pode-se explicar o comportamento de troca social entre os gestores.

O segundo item da confiabilidade interna dos construtos, o alfa de *Cronbach*, é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 e os valores aceitáveis para o alfa devem estar acima de 0,7, entretanto, valores inferiores são aceitáveis em estudos na área de Ciências Sociais (Hair Jr et al., 2009). Pode-se observar na Tabela 7, que nenhuma das variáveis apresentou valores inferiores a 0,7, garantindo assim a confiabilidade dos constructos analisados.

Sobre a confiabilidade composta dos construtos, verificou-se que nenhuma das variáveis apresentou valores inferiores a 0,80, portanto, demonstrando alta confiabilidade interna dos constructos. Além disso, a AVE foi superior a 0,5 para todas as variáveis latentes, mostrando-se ideal para todos os construtos, visto que todos os constructos apresentaram valores acima do mínimo recomendado, conforme preconizado por Fornell e Larcker (1981). A validade convergente indica e reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente (Hair Jr. et al., 2009).

No intuito de melhor verificar o quanto as variáveis analisadas estão mensurando percepções próximas, procedeu-se à análise dos indicadores de *Variance Inflation Factors* (VIF), que atesta a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, os valores de VIF devem ser menores que 5 (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Dessa forma, confirma-se a ausência de multicolinearidade entre as variáveis. Em conjunto aos demais testes realizados no modelo de mensuração, acredita-se que o modelo de mensuração proposto neste estudo conseguiu preencher níveis suficientes de confiabilidade e de validade, para proceder à análise de relações estruturais. Isto posto, sugere validade preditiva adequada do modelo. Assim, valida-se que o desenho e uso do SCG pode ser explicado pela Teoria da Troca Social e pela colaboração.

4.3 MODELO ESTRUTURAL

Após a avaliação do modelo de mensuração, estimou-se o modelo estrutural. Os coeficientes de caminho representam a força e a direção das relações entre as variáveis latentes e podem ser interpretados como coeficientes beta padronizados de regressões de mínimos quadrados comuns (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Para obter os erros padrão dos coeficientes de caminho utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* (Davison & Hinkley, 2003). Ao dividir o coeficiente de caminho pelo erro padrão obtido pelo *bootstrapping*, tem-se o valor t empírico, que permite uma avaliação do significado do coeficiente de trajetória correspondente (Chin, 1998). No procedimento de *bootstrapping* fizeram-se 5.000 substituições para estimar a significância estatística dos parâmetros, intervalo de confiança *bias-corrected* e o teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Hair Jr. et al., 2016). Assim, na Figura 8 apresenta-se as relações ou caminhos (*Path*), que verificam a relação estabelecida entre dois construtos e a sua significância estatística (Hair Jr. et al., 2005).

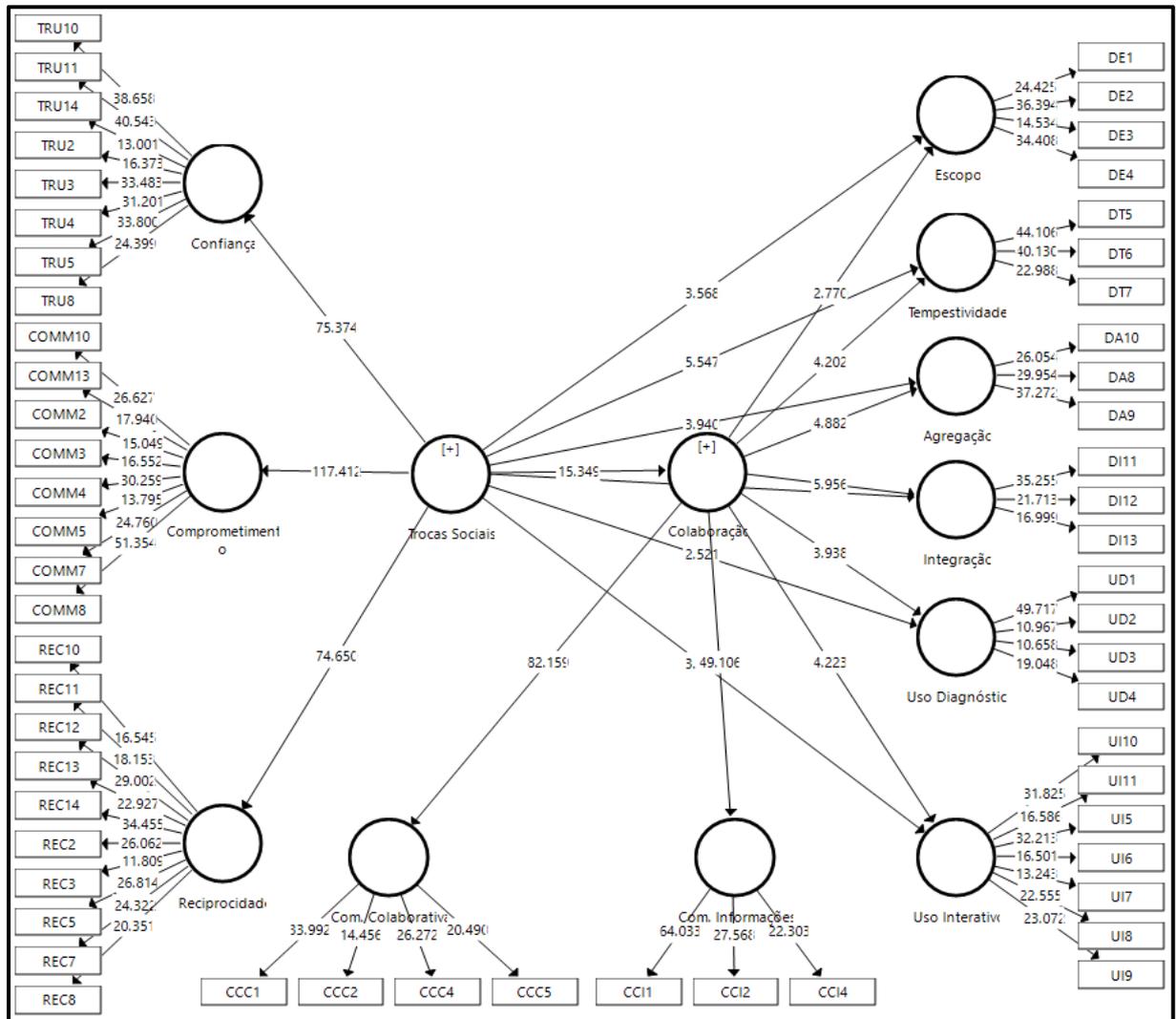


Figura 8. Modelo teórico com os *path* coeficientes
 Fonte: Dados da pesquisa (2019), extraídos do Smart PLS 3.0

O *bootstrapping* não apresentou multicolineariedade no modelo. Em consonância com a avaliação do modelo estrutural, demonstram-se as relações ou caminhos (*path*). Após o procedimento do *bootstrapping*, primeiramente realizou-se a análise das relações diretas entre os construtos e depois o modelo com o efeito mediador.

4.3.1 Modelo estrutural - relações diretas

Na Tabela 8, apresentam-se os coeficientes de caminhos (*path*), o *t value* e o *p value* de cada relação com base no efeito direto das trocas sociais no desenho e uso do SCG.

Tabela 8. Efeito das relações entre os constructos - efeito direto

Relação entre os construtos	Hipótese	Efeito direto		
		Path	t-value	p-value
Trocas Sociais -> Escopo	H1a	0,332	3,568	0,000***
Trocas Sociais -> Tempestividade	H1b	0,437	5,547	0,000***
Trocas Sociais -> Agregação	H1c	0,346	3,940	0,000***
Trocas Sociais -> Integração	H1d	0,324	3,852	0,000***
Trocas Sociais -> Uso Diagnóstico	H2a	0,240	2,521	0,011**
Trocas Sociais -> Uso Interativo	H2b	0,374	3,562	0,000***

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota: Significante ao nível de 0,10*; 0,05**; 0,01***.

Verifica-se na Tabela 8 os valores do caminho (*path*), *t-value* e o *p-value* de cada relação do modelo estrutural. Nota-se que todas as relações diretas apresentaram-se de forma significativa, conforme os preceitos da SET (Blau, 1964). A hipótese H1a previa que as trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o escopo das informações no desenho do SCG, com base nos valores encontrados para esta hipótese (caminho = 0,332 e *p-value* = 0,000), não rejeita-se H1a ao nível de 1%, ou seja, as trocas influenciam o escopo das informações no SCG.

A hipótese H1b postula que as trocas sociais entre gestores influenciam positivamente a tempestividade das informações no desenho do SCG. Encontrou-se para esta hipótese os valores de caminho = 0,437 e *p-value* = 0,000, dessa forma não rejeita-se H1b ao nível de 1%, portanto as trocas influenciam na tempestividade das informações do SCG. Para a H1c que previa que as trocas sociais influenciam positivamente a agregação das informações no desenho do SCG. Com os resultados do estudo, não rejeita-se H1c ao nível de 1% (caminho = 0,346 e *p-value* = 0,000), dessa forma não rejeita-se H1c. Isso indica que as trocas também influenciam na agregação das informações no SCG.

Na hipótese H1d, postulou-se que as trocas sociais entre gestores influenciam positivamente a integração das informações no SCG. Com base nos resultados do estudo (caminho = 0,324 e *p-value* = 0,000), não rejeita-se H1d aceita ao nível de 1%, isso indica que as trocas entre os gestores influenciam na integração entre os SCGs. Desse modo, confirma-se que o desenho dos SCG, definido por suas características informacionais, sofre influência a respeito do relacionamento estabelecido entre os gestores.

As hipóteses relacionadas ao uso do SCG foram segregadas em duas, uma para o uso diagnóstico e outra para o uso interativo. A primeira hipótese sobre o uso, a H2a postula que as trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o uso diagnóstico do SCG. Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, não rejeita-se esta hipótese (caminho = 0,240 e *p-value* = 0,011) aceita ao nível de 5%.

A segunda hipótese (H2b) do uso do SCG previa que as trocas sociais entre gestores influenciam positivamente o uso interativo do SCG. Com os valores observados não rejeita-se H2b, ou seja, as trocas influenciam na forma como o uso interativo é utilizado pelos gestores (caminho = 0,374 e *p-value* = 0,000), aceita ao nível de 1%. Com base nesses resultados pode-se dizer que as trocas sociais que acontecem entre os gestores geram efeitos positivos na forma de uso diagnóstico do SCG no cumprimento de suas metas e para o aprendizado com base no uso interativo do SCG.

4.3.2 Modelo estrutural – efeito mediador

Após verificado o efeito direto das trocas sociais no desenho e uso do SCG, efetuou-se a análise do efeito mediador da colaboração. Na Tabela 8, apresentam-se os coeficientes de caminhos (*path*), o *t value* e o *p value* de cada relação com base no efeito indireto das trocas sociais no desenho e uso do SCG mediado pela colaboração.

Tabela 9. Efeito das relações entre os constructos - efeito mediador

Relação entre os construtos	Hipótese	Efeito indireto		
		<i>Path</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
Trocas Sociais -> Colaboração -> Escopo	H3a	0,217	2,700	0,007***
Trocas Sociais -> Colaboração -> Tempestividade	H3b	0,222	5,083	0,000***
Trocas Sociais -> Colaboração -> Agregação	H3c	0,242	4,726	0,000***
Trocas Sociais -> Colaboração -> Integração	H3d	0,306	3,979	0,000***
Trocas Sociais -> Colaboração -> Uso Diagnóstico	H4a	0,236	3,841	0,000***
Trocas Sociais -> Colaboração -> Uso Interativo	H4b	0,281	3,970	0,000***

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota: Significante ao nível de 0,10*; 0,05**; 0,01***.

Observa-se na Tabela 9 os efeitos indiretos dos constructos, os valores do caminho (*path*), *t-value* e o *p-value* de cada relação do modelo estrutural. Percebe-se que todas as relações entre os constructos foram estatisticamente significativas. Portanto, denota-se que a colaboração, por meio da comunicação colaborativa e do compartilhamento de informações, entre os gestores nos processos de trocas de informações causa efeito positivo nas características do desenho e no uso do SCG.

Com a finalidade de verificar se a relação entre a variável independente e a variável dependente está enfraquecida ou nula na presença da variável mediadora, realizou-se os testes de Sobel (1982), de Aroian (1947), e o de Goodman (1960). Os testes de Sobel, Aroian e Goodman recorrem aos coeficientes de regressão e erro padrão resultantes da relação entre a variável independente e as variáveis mediadoras, utilizando-se do coeficiente e erro padrão *unstandardized*; e o resultado da variável mediadora sobre a variável dependente, coeficiente e

erro padrão *unstandardized*. Foram realizados os três testes, para verificar se os efeitos indiretos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes são resultados da mediação (Aroian, 1947; Goodman, 1960; Sobel, 1982). Os dados utilizados para a realização dos testes (coeficientes e erros) foram extraídos do Smart PLS no *Bootstrapping*. Os resultados dos testes são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Teste de Sobel, Aroian e Goodman

Caminho	Sobel	p-value	Aroian	p-value	Goodman	p-value
Trocas Sociais -> Colaboração -> Escopo	2,725	0,006	2,720	0,006	2,731	0,006
Trocas Sociais -> Colaboração -> Tempestividade	4,053	0,000	4,045	0,000	4,061	0,000
Trocas Sociais -> Colaboração -> Agregação	4,652	0,000	4,643	0,000	4,661	0,000
Trocas Sociais -> Colaboração -> Integração	4,738	0,000	4,729	0,000	4,747	0,000
Trocas Sociais -> Colaboração -> Uso Diagnóstico	3,814	0,000	3,8021	0,000	3,821	0,000
Trocas Sociais -> Colaboração -> Uso Interativo	4,071	0,000	4,063	0,000	4,079	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode-se observar na Tabela 10, verifica-se que todos os caminhos com mediação propostos pelo estudo apresentaram níveis de significância abaixo de 0,05, conforme preconiza a literatura. Com base na literatura, para o teste de Sobel, Aroian e Goodman serem confirmados, é necessário que o valor crítico para uma distribuição bicaudal e distribuição normal tenha nível de significância maior ou igual a 0,05 ou teste Z acima de $\pm 1,96$ (Hair Jr. et al., 2009). Dessa maneira, confirma a mediação do modelo pela variável colaboração.

Assim, a hipótese H3a, a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre os gestores e o escopo das informações no desenho do SCG. A partir dos resultados encontrados (caminho = 0,217 e *p-value* = 0,007), não rejeita-se H3a, aceita ao nível de 1%. Assim, percebe-se que a colaboração nos processos de troca entre indivíduos em organizações é fundamental para o escopo das informações do desenho do SCG. Na segunda hipótese H3b, o estudo buscou sustentação para a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a tempestividade das informações no desenho do SCG. Com os resultados (caminho = 0,222 e *p-value* = 0,000), não rejeita-se H3b aceita ao nível de 1%. Portanto, a colaboração entre os gestores impacta de forma positiva na tempestividade das informações.

Em H3c postulou-se que a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a integração das informações no desenho do SCG. Com os valores encontrados (caminho = 0,242 e *p-value* = 0,000) não rejeita-se H3c ao nível de 1%. Portanto, a colaboração influencia na relação entre trocas e a agregação de informações do SCG. Na quarta hipótese

sobre o desenho do SCG, propunha-se que a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e a integração no desenho do SCG. Os resultados encontrados (caminho = 0,306 e *p-value* = 0,000) fornecem suporte ao nível de 1% para H3d, dessa forma não rejeita-se esta hipótese. Isso indica que a colaboração medeia a relação entre as trocas sociais entre gestores e a integração das informações no desenho do SCG.

Com relação às hipóteses de mediação na relação entre trocas sociais e o uso do SCG, segregou-se em duas hipóteses. A primeira hipótese H4a declara que a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e o uso diagnóstico do SCG. Encontrou-se suporte para H4a (caminho = 0,236 e *p-value* = 0,000), ao nível de 1%, assim não rejeita-se H4a. Dessa maneira, a colaboração entre os gestores influencia a relação de troca entre gestores e reflete no uso diagnóstico do SCG, utilizado para o cumprimento de metas. Na segunda hipótese, H4b verificou-se a colaboração medeia a relação entre trocas sociais entre gestores e o uso interativo do SCG. Os resultados para H4b foram significativos ao nível de 1% (caminho = 0,236 e *p-value* = 0,000), dessa forma, não rejeita-se a hipótese de que a colaboração reflete na relação entre as trocas entre gestores e a forma como eles utilizam o SCG de forma interativa.

4.3.3 Análises adicionais

Além das análises de efeito direto e mediação, realizou-se análises com as variáveis de controle (gênero, idade, número de funcionários e controle acionário da empresa), a fim de verificar se essas variáveis influenciam no desenho e uso do SCG. Na Tabela 11, apresenta-se os resultados das regressões.

Tabela 11. Variáveis de controle

Relação variável de controle	Efeito indireto		
	<i>Path</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
Gênero -> Agregação	-0,0123	0,276	0,782
Gênero -> Escopo	-0,064	1,342	0,179
Gênero -> Integração	0,008	0,108	0,857
Gênero -> Tempestividade	0,062	0,053	0,239
Gênero ->UD	-0,042	0,596	0,551
Gênero -> UI	-0,053	1,014	0,310
Idade -> Agregação	0,059	1,138	0,254
Idade -> Escopo	0,055	0,920	0,357
Idade -> Integração	0,107	2,209	0,027**
Idade -> Tempestividade	0,018	0,331	0,740
Idade ->UD	0,037	0,667	0,504
Idade -> UI	0,085	1,781	0,074*
Nº. Funcionários -> Agregação	0,017	0,324	0,747
Nº. Funcionários -> Escopo	0,064	1,654	0,098*
Nº. Funcionários -> Integração	0,061	1,489	0,136
Nº. Funcionários -> Tempestividade	0,070	1,705	0,088*
Nº. Funcionários ->UD	0,041	0,786	0,431

Nº. Funcionários -> UI	-0,022	0,456	0,648
Controle acionário -> Agregação	0,012	0,218	0,826
Controle acionário -> Escopo	0,040	0,663	0,507
Controle acionário -> Integração	-0,009	0,214	0,830
Controle acionário -> Tempestividade	0,022	0,431	0,666
Controle acionário ->UD	0,097	1,704	0,088*
Controle acionário -> UI	0,025	0,589	0,555

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota: Significante ao nível de 0,10*; 0,05**; 0,01***.

Como pode-se observar na Tabela 11, que o gênero não influencia nas características do desenho e uso do SCG. Esse resultado pode ser explicado pelo fato da população, respondente desta pesquisa, ser em grande parte do gênero masculino (79,80%). Em relação a idade dos gestores, esta teve duas variáveis estatisticamente significantes, indicando que a idade dos gestores influencia somente na integração das informações do SCG em 10,7% e ao nível de 5% ($p\text{-value} = 0,027$), isto pode indicar que, dependendo do grau de maturidade os gestores, tendem a buscar mais integração das informações, nas demais características do desenho do SCG o fator idade não possui influência. Já no uso, encontrou-se relação positiva (caminho = 0,085) e significativo ($p\text{-value} = 0,098$) ao nível de 10%, isso sugere que os gestores com mais experiência tendem a utilizar o uso diagnóstico para as incertezas estratégicas e garantir o aprendizado de todos.

No que tange à variável de controle número de funcionários da organização, encontrou suporte somente para duas variáveis do desenho do SCG: o escopo e a tempestividade. O número de funcionários apresentou-se significativo para o escopo do desenho ao nível de 10% ($p\text{-value} = 0,098$) e influência positivamente no escopo em 6,4% (caminho = 0,064). Já a influência do número de funcionários na tempestividade também foi suportada ao nível de 10% ($p\text{-value} = 0,088$) e positiva (0,070), isso demonstra que o número de funcionários das empresas influencia em 7% na tempestividade das informações. Infere-se que o número de funcionários influencia no escopo e na tempestividade, visto que dependendo da quantidade de funcionários as empresas podem ser menores ou maiores, as menores precisam de menos informação e possuem menor frequência de informações, enquanto que as empresas maiores precisam de um escopo mais amplo e uma maior tempestividade de informações.

No que tange ao controle acionário das empresas, familiares ou não familiares, somente foi significativo para o uso diagnóstico do SCG ao nível de 10% ($p\text{-value} = 0,088$) e positivo (caminho = 0,097), indicando que o controle acionário das empresas influencia na forma como o SCG é utilizado de forma diagnóstica em 9,7%. Isto pode estar relacionado ao fato de que o uso diagnóstico é tido como mais restritivo e para o cumprimento de metas.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pode-se observar na análise dos resultados todas, as relações entre os constructos propostos não foram rejeitadas. Dessa maneira, infere-se que nas empresas estudadas ocorrem trocas sociais entre os gestores em nível moderado. Na Tabela 12, apresenta-se um resumo das hipóteses com seus respectivos *p-values*.

Tabela 12. Resumo das hipóteses

Hipótese	P-value	Resultado
H1a – Troca Social -> Escopo	0,000***	Suportada
H1b – Troca Social -> Tempestividade	0,000***	Suportada
H1c – Troca Social -> Agregação	0,000***	Suportada
H1d – Troca Social -> Integração	0,000***	Suportada
H2a – Troca Social -> Uso Diagnóstico	0,011**	Suportada
H2b – Troca Social -> Uso Interativo	0,000***	Suportada
H3a – Troca Social -> Colaboração -> Escopo	0,007**	Suportada
H3b – Troca Social -> Colaboração -> Tempestividade	0,000***	Suportada
H3c – Troca Social -> Colaboração -> Agregação	0,000***	Suportada
H3d – Troca Social -> Colaboração -> Integração	0,000***	Suportada
H4a – Troca Social -> Colaboração -> Uso Diagnóstico	0,000***	Suportada
H4b – Troca Social -> Colaboração -> Uso Interativo	0,000***	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para verificar o efeito das trocas sociais entre os gestores no desenho e uso do SCG e o efeito da colaboração nessa relação, apresentam-se as discussões dos resultados encontrados. Com relação ao desenho do SCG postulou-se que as trocas sociais influenciam diretamente de maneira positiva as características do desenho do SCG, e que essa relação seria mediada pela colaboração. A hipótese H1a que prevê a relação entre as trocas sociais e o escopo do desenho do SCG. Conforme os resultados, as trocas sociais influenciam a forma do escopo do SCG nas empresas. As trocas sociais pautam seus relacionamentos na confiança, comprometimento e reciprocidade (Cropanzo & Mitchell, 2005). Dessa maneira, com base nos relacionamentos de troca social os gestores tendem a repassar mais informações, o que possui efeito positivo nas dimensões de foco, quantificação e horizonte de tempo do SCG.

Em H1b analisou-se as trocas sociais e a tempestividade do desenho do SCG. Os resultados indicam que as trocas influenciam a frequência das informações (tempestividade) do SCG. Nesse sentido, como os relacionamentos são pautados na confiança, comprometimento e reciprocidade, isso impacta diretamente nas informações disponibilizadas. Assim quando há confiança no relacionamento, os gestores tendem a repassar mais informações e com maior frequência, o que gera efeitos positivos na tempestividade das informações do desenho do SCG. Esse resultado se assemelha com os achados de Bouwens e Abernethy (2000), em que os

gestores reconhecem a importância de receber informações mais sofisticadas para gerenciar as interdependências.

Na hipótese H1c verificou-se as trocas sociais e a agregação do SCG. Os resultados sugerem que as relações de troca impactam no nível de agregação do SCG. Embora o compartilhamento de informações esteja relacionado à execução de atividades operacionais, táticas e estratégicas entre gestores, é mais provável que um indivíduo comprometido com a relação de troca esteja disposto a compartilhar informações com os demais (Yang et al., 2008). Nesse sentido, com relacionamentos pautados na SET, os gestores sentem-se mais seguros e confiantes em compartilhar informações entre seus colegas, dessa forma, tem efeito direto no nível de agregação das informações do SCG.

Em H1d analisou-se a relação entre as trocas e a integração do desenho do SCG. Percebe-se assim que, as trocas geram efeitos na integração do SCG. Infere-se que quando os gestores trocam mais informações, mantém relacionamentos com base na confiança e no comprometimento tendem a repassar mais informações aos seus colegas e retribuir as informações repassadas, resultando assim numa maior integração de informações entre os departamentos da empresa.

Dessa maneira, confirma-se que o desenho do SCG, definido por suas características informacionais, sofre influência do relacionamento estabelecido entre gestores nas empresas pesquisadas, bem como pelo seu comportamento. Os resultados corroboram com os de Kramer e Hartmann (2014), que conforme a orientação do processo orçamentário (top-down ou bottom-up) ocorre um tipo específico de troca entre os membros, o que influencia diretamente na elaboração do processo orçamentário. Dessa maneira, percebe-se que as trocas sociais resultantes dos relacionamentos tidas com base na confiança, no comprometimento e na reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005) são benéficos para o processo de desenho do SCG.

Como a troca envolve oferta de favores que criam futuras obrigações, os gestores trocam mais informações relevantes (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Isto ocorre porque os gestores retribuem as relações de trocas em suas relações na empresa, o que ocasiona efeitos positivos nas características do desenho do SCG. Quando os gestores percebem que possuem confiança e reciprocidade tendem a participar com mais ênfase no processo de tomada de decisão (Beccerra & Gupta, 1999; Kwon & Suh, 2005) e melhorar seu desempenho.

Os resultados ainda vão ao encontro ao estudo de Wu, Chuang e Hsu (2014). Os autores argumentam que as trocas sociais determinam o compartilhamento de informações e a

colaboração entre os gestores. Assim, quando ocorrem as trocas sociais os gestores se sentem mais motivados (Homans, 1958; Blau, 1964; Williams & Davies, 2005) e participam mais do processo de definição das características do desenho do SCG, influenciando de maneira positiva nesse processo. Assim, pode-se inferir que gestores comprometidos, com confiança e reciprocidade se apresentam mais motivados (Blau, 1964) e tendem a ter um melhor desempenho (Williams & Davies, 2005), o que, por sua vez, impacta diretamente no foco, na quantificação e no horizonte do tempo do SCG. Também influencia na frequência e velocidade dos relatórios de informações, que segundo Chenhall e Morris (1986), aumenta a capacidade dos gestores de responderem aos eventos cotidianos e, assim as trocas sociais podem gerar mais informações e uma maior agilidade.

Ainda, infere-se que as trocas melhoram o processo de agregação das informações do SCG, pautados na confiança, comprometimento e reciprocidade nas relações (Blau, 1964), visto que a agregação engloba diferentes departamentos dentro das empresas (Chenhall & Morris, 1986). Dessa forma, os relacionamentos de troca social fortalecem as relações entre os gestores e fornecem mais informações, sejam dados brutos ou outras informações mais específicas. Pode-se inferir também que como a integração implica em informação de diversos segmentos (Chenhall & Morris, 1986), o que ocorre com base nas trocas, esse processo de integração será facilitado, auxiliando na integração de informações entre os departamentos.

Nesse sentido, conforme Gul e Chia (1994), quando os gestores possuem maior disponibilidade de informações melhora o desempenho gerencial destes. Gerdin (2005) fornece algum suporte para a noção de que as organizações adaptam seu desenho do SCG aos requisitos de controle da situação, ou seja, adaptam o desenho do SCG conforme ocorrem as trocas sociais entre os gestores. Além disso, em situações que não possuem um único imperativo dominante, vários projetos alternativos e funcionalmente equivalentes de sistemas de controle gerencial podem surgir. Tilema (2005) indica que fatores de contingência influenciam diretamente no escopo dos instrumentos contábeis.

Portanto, conforme postula a SET, as trocas sociais existem em relacionamentos interdependentes e dependem de uma combinação dos esforços das partes envolvidas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dessa maneira, o contexto das relações sociais influencia nas decisões tomadas pelos gestores (Sia, Koh & Tan, 2008; Burkert, Dávila, Mehta & Oyona, 2014), e os resultados da troca social influenciam na dependência, na confiança e na reputação das relações (Anderson & Narus, 1984; 1990; Anderson & Weitz, 1989; 1992), refletindo assim positivamente no desenho do SCG.

No que tange ao uso do SCG, segregou-se em duas hipóteses, uma para o uso diagnóstico e outra para o uso interativo. Em H2a analisou-se o efeito das trocas sociais no uso diagnóstico do SCG. Nesse aspecto, a troca social por meio de seu relacionamento pautado na confiança, no comprometimento e na reciprocidade influencia diretamente no uso diagnóstico do SCG, visto que esta monitora o desempenho, ajusta as ações da empresa (Simons, 1995), fornece *feedback* das ações e desempenho organizacional (Henri, 2006a). Dessa maneira, percebe-se que as trocas entre os gestores influenciam no uso do SCG de forma diagnóstica no cumprimento das metas e objetivos da empresa.

Na hipótese H2b verificou-se as trocas sociais e o uso interativo do SCG. Denota-se, assim, que o compartilhamento de informações está relacionado com a vontade dos participantes em trocar informações importantes, possivelmente proprietárias, sobre sua relação entre si (Mahama, 2006). Isso pode implicar engajar-se no desenho do produto, compartilhamento de dados de custos e a discussão de planos futuros (Cannon & Perreault, 1999), melhorando a cooperação entre os indivíduos, criando consciência das expectativas e capacidades mútuas das partes (Cannon & Perreault, 1999).

Assim, quando os gestores participam das trocas sociais esse compartilhamento de informações proprietárias e conhecimentos é facilitado devido à confiança na relação, tendo efeitos diretos no uso interativo do SCG, provendo conhecimento e potencializando as estratégias emergentes (Simons, 1995), facilitando a formação do aprendizado contínuo (Anthony & Govindarajan, 2008). Assim, o uso interativo estimula a pesquisa e aprendizagem por meio de novas estratégias, instigando os membros da organização frente às oportunidades e ameaças do ambiente (Simons, 1995; Henri, 2006a). Portanto, as trocas sociais influenciam na forma como o uso interativo é utilizado pelos gestores como meio de aprendizado. Pode-se inferir que as trocas sociais possuem efeito positivo no processo do uso diagnóstico e uso interativo do SCG.

A troca é tida como um instrumento, no qual o indivíduo mais poderoso na relação acumula crédito social, o qual origina um endividamento social, que permite ao membro extrair o cumprimento de outros na relação (Grienberger, Rutte & Van Knippenberg, 1997). Assim, quando um gestor possui crédito social da relação tende a usar o SCG de forma mais diagnóstica, visto que é tido como mais restritivo (Ittner & Larcker, 1998), alertando a alta gestão quando os planos traçados não estão de acordo com os objetivos almejados (Simons, 1991), já o uso interativo tende a ser mais utilizado no dia a dia, pois motiva os indivíduos (Simons, 1995) e cria vínculos entre os membros da organização (Widener, 2007).

Como no uso diagnóstico a alta gerência delega um nível significativo de autoridade (Su, Baird & Schoch, 2015), as trocas sociais diminuem as discrepâncias entre os resultados apresentados, visto que as informações são transmitidas via relatórios formais e a administração depende dos gestores para informá-los quando sua atenção é necessária (Simons, 1995). Como o uso diagnóstico cria um risco de comportamento disfuncional entre os indivíduos (Simons, 2000), a troca social agrega valor por meio de seus elementos, gerando confiança e comprometimento nas relações e, assim, diminuindo a discrepância de informações (Homans, 1958; Blau, 1964).

Esses resultados vão de encontro ao que preconiza Simons (1995), quando argumenta que os SCGs têm por trás tensões dinâmicas (podem ser consideradas as trocas), que ocorrem quando os objetivos organizacionais se contrapõem. Nesse aspecto, a literatura mostra que quanto mais interações entre os gestores, maior é o uso e a qualidade das informações (Byrne & Pierce, 2007), aumenta a fluidez das informações (Burns & Scapens, 2000), promove a cooperação e também aumenta a confiança (Evans, Moser, Newman & Stikeleather, 2016).

Dessa maneira, as trocas sociais buscam explicar o comportamento dos indivíduos e os relacionamentos existentes (Cropanzano & Mitchell, 2005). Assim, tanto o uso como o desenho do SCG são cruciais para alcançar a congruência dos objetivos da empresa, porém são contingentes a situações externas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), o que permite inferir que as trocas sociais causam impactos positivos no desenho e uso do SCG.

Com relação ao efeito mediador da colaboração na promoção da relação entre trocas sociais e o desenho e uso do SCG, a H3a postulou que a colaboração influencia na relação entre trocas sociais e o escopo do desenho do SCG. A colaboração medeia a relação entre as trocas e o escopo do desenho do SCG. Percebe-se que a colaboração nos processos de troca entre os indivíduos nas empresas tem efeitos positivos para o escopo do desenho do SCG. Tal fato pode ser explicado devido a colaboração envolver ações e atitudes que facilitam os relacionamentos (Min et al., 2005; Kumar & Banerjee, 2014) e aumentam a sinergia e a qualidade dos negócios (Cao & Zhang, 2011). A colaboração e as trocas sociais pautadas em relacionamentos de confiança e comprometimento, melhoram o relacionamento entre gestores e, assim geram efeitos nas dimensões de foco, quantificação e horizonte de tempo do SCG.

Na segunda hipótese de mediação H3b, que prevê a colaboração como mediadora das trocas sociais e a tempestividade do desenho do SCG. Assim, essa relação tem impacto nas relações entre colaboração, trocas e a frequência das informações do SCG. Infere-se que quando há colaboração em conjunto com as trocas sociais as características do desenho do SCG são

mais tempestivas e frequentes. Esse fato pode ser analisado da perspectiva de que as ações e atitudes da colaboração facilitam os relacionamentos entre gestores (Min et al., 2005; Kumar & Banerjee, 2014), aumentam a sinergia e a qualidade dos negócios (Cao & Zhang, 2011). Isto em conjunto com as trocas sociais melhora a frequência e velocidade dos relatórios e um *feedback* mais rápido com informações oportunas.

H3c analisou a colaboração mediando as trocas sociais e a agregação das informações do desenho do SCG. A colaboração impacta na relação entre as trocas e a agregação das informações. Portanto, a colaboração influencia a relação entre trocas sociais e a agregação de informações do SCG entre os departamentos das empresas. Como a agregação é tida como a quantidade de informações no decorrer do tempo em diferentes departamentos (Chenhall & Morris, 1986), para que ocorra esta agregação dentro das empresas, as relações entre os gestores precisam ter confiança e comprometimento (trocas sociais), neste sentido, a colaboração entra como um instrumento de propagação do relacionamento, visto que os indivíduos trabalham de forma conjunta fortalecendo as relações de troca entre os gestores. Pode ser analisado também da perspectiva que as ações e atitudes da colaboração facilitam os relacionamentos entre gestores, tanto internamente, entre os departamentos de uma empresa, como externamente, entre diferentes empresas (Min et al., 2005; Kumar & Banerjee, 2014). Por sua vez, pode aumentar a sinergia dos negócios e a qualidade (Cao & Zhang, 2011) e, dessa forma, influenciar a agregação das informações nas empresas.

Na quarta hipótese sobre as características do desenho do SCG, que analisou-se as trocas sociais, a integração do desenho do SCG e a colaboração. A colaboração reflete no processo entre as trocas sociais e a integração das informações do SCG. Uma suposta explicação para o suporte dessa relação, encontra-se no sentido do constructo integração do desenho do SCG estar relacionado com a comunicação e o compartilhamento de informações entre os gestores por meio de relacionamentos pautados na confiança, no comprometimento e na reciprocidade, ou seja, nas trocas sociais. Assim, somando as relações de troca com a colaboração entre os gestores a tendência é haver maior integração do SCG nas empresas.

Dessa maneira, com base no resultado da pesquisa encontrou-se que a colaboração interfere na relação entre as trocas sociais e as características do desenho do SCG em sua totalidade. Nesse sentido, na colaboração como um processo social (Kumar & Banerjee, 2014), os indivíduos trabalham de forma conjunta compartilhando objetivos comuns, confiança, respeito, recursos, habilidades e conhecimentos, riscos e benefícios que proporciona uma maior

sustentabilidade e obtém maior ganho (Min et al., 2005). No caso, a colaboração explica o comportamento dos gestores em relação às trocas e influencia diretamente no desenho do SCG.

Segundo Zacharia, Nix e Lusch (2009), a colaboração pode levar a melhorias nos resultados dos processos, como por exemplo, maior qualidade, menor tempo e maior valor, além disso, melhora os resultados relacionais como confiança, credibilidade, e compartilhamento de informações. Neste aspecto, sugere-se que com a colaboração o processo de desenho do SCG seja mais ágil, possua maior número de informações, além de agregar e integrar as informações da empresa. A colaboração também é responsável pelos resultados inovadores do projeto (Schmidt et al., 2016).

Os achados do estudo possuem semelhança com os resultados encontrados por Cao e Zhang (2011) só que em contextos distintos, nesse estudo verificou-se a colaboração no âmbito intraorganizacional e os autores analisaram no contexto interorganizacional. Os autores encontraram que a colaboração na cadeia de suprimentos melhora a vantagem colaborativa, influencia no desempenho da empresa e permite aos parceiros da cadeia de suprimentos obter sinergias e criar desempenho superior (Cao & Zhang, 2011).

Com relação às hipóteses de mediação na relação entre trocas sociais e o uso do SCG, apresentou-se duas hipóteses. A primeira hipótese (H4a) verificou a colaboração mediando as trocas sociais e o uso do SCG de forma diagnóstica. Dessa forma, a colaboração influencia nas trocas e no uso diagnóstico do SCG. A colaboração entre os gestores influencia a relação de troca entre os gestores e reflete no uso diagnóstico do SCG, utilizado para o cumprimento e metas.

Como o uso diagnóstico pode ser encontrado em uma organização de qualquer tamanho, onde a complexidade das operações e o número das decisões tomadas pelos gestores considerem os parâmetros predefinidos, estes necessitam de garantias de que estas decisões estejam em consonância com os objetivos organizacionais (Simons, 1995). Dessa maneira, a troca social e a colaboração entram como propulsores da garantia das informações, visto que geram maior comprometimento e confiança (Blau, 1964, Cao & Zhang, 2011) no processo de decisão e nas relações entre os gestores. O SCG é utilizado para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões de desempenho pré-estabelecidos (Simons, 1995; Abernethy & Brownell, 1999).

Na hipótese H4b verificou-se as trocas sociais, o uso interativo do SCG e a colaboração. A colaboração influencia na relação de troca entre os indivíduos e o uso interativo do SCG. Dessa forma, denota-se que a colaboração reflete a relação entre as trocas entre os gestores e a

maneira como eles utilizam o SCG de forma interativa nas incertezas estratégicas e no conhecimento. Por sua vez, o processo de colaboração aumenta a sinergia dos negócios e a qualidade, oferecendo flexibilidade e aumentando a inovação conjunta (Cao & Zhang, 2011). Nesse sentido, Paulraj et al. (2009) mencionam que a colaboração e a comunicação aumentam a dimensão da troca entre os indivíduos.

A partir do ambiente colaborativo, conforme Ellinger (2000), surgem diversas ações relacionadas, tais como, a comunicação, o conhecimento, o compartilhamento de habilidades, o compartilhamento mútuo de riscos e recompensas. Essas ações permitem maior confiança, compromisso e lealdade no relacionamento entre os parceiros de negócio (Barratt, 2004; Hadaya & Cassivi, 2007), e influenciam diretamente na relação de trocas e no uso do SCG, seja ele de forma diagnóstica para o cumprimento de metas ou de forma interativa na promoção do aprendizado e do diálogo entre os gestores.

Esses resultados apresentam semelhanças com o do estudo de Naranjo-Gil e Hartmann (2007a). Os autores indicam que a disparidade dos gestores é positivamente relacionada com o uso interativo do SCG. Também apresenta semelhanças com o estudo de Patelli (2018), que revela em seu estudo que as disposições culturais das empresas em relação à colaboração facilitam o uso dialogado do sistema de gestão de desempenho. Destaca-se ainda que o compartilhamento de informação e a colaboração devem ser estimulados nas empresas, de forma que os funcionários possam contribuir para aplicação do conhecimento, inovação e, em última análise, garantir a vantagem competitiva da organização (Jackson, Chuang, Harden & Jiang, 2006).

No que tange as análises adicionais, a partir de variáveis de controle, verificou-se que o gênero não influencia nas características do desenho e no uso do SCG nessas empresas. Isso posto, pode-se inferir uma possível razão para essa relação não ter sido encontrada relação significativa devido ao fato de o estudo apresentar maior número de respondentes do gênero masculino, assim fica uma sugestão para estudos futuros testarem essa relação. No quesito idade, pode-se observar que esta influencia na integração das informações do SCG. Esse fato se deve visto que com o tempo os gestores possuem um maior grau de experiência e como a relação de confiança, comprometimento e reciprocidade já foi construída por meio das trocas sociais eles tendem a integrar as informações com maior facilidade. A idade também gera efeitos no uso diagnóstico, sugere-se com base neste resultado que os gestores tendem a utilizar o SCG de forma diagnóstica a fim verificar possíveis desvios e garantir o atingimento das metas da organização conforme a idade dos indivíduos (Simons, 1995).

Quanto À variável de controle número de funcionários das empresas, duas características do desenho do SCG apresentaram efeitos significativos: o escopo e a tempestividade. O número de funcionários influencia no escopo e na tempestividade do SCG. Infere-se que o número de funcionários influencia no escopo e na tempestividade, visto que dependendo da quantidade de funcionários as empresas podem ser menores ou maiores, as menores demandam menos informação e menor frequência de informações, enquanto que as empresas maiores demandam um escopo mais amplo e maior tempestividade de informações.

Na variável de controle relacionada ao controle acionário das empresas, esta foi suportada somente para o uso diagnóstico do SCG. Isso indica que o controle acionário das empresas influencia na forma como o SCG é utilizado de forma diagnóstica. Isto pode estar relacionado ao fato de que o uso diagnóstico é tido como mais restritivo e para o cumprimento de metas (Simons, 1995). A forma de controle acionário não influencia no desenho e no uso interativo do SCG. No que tange ao desenho do SCG pode-se inferir que não encontrou-se suporte devido ao fato de as empresas estarem vinculadas a bolsa de valores e terem um controle gerencial formal, esse fato poderia ser pesquisado com empresas familiares e não familiares fora do mercado acionário para fins de comparação. Como o uso interativo é mais comum no processo de incertezas e na propagação do aprendizado esse pode ser um fato para o não suporte do controle acionário, visto que independe se a empresa é familiar ou não familiar.

Observando o exposto, as relações que ocorrem no contexto das empresas analisadas podem ser consideradas trocas sociais, ao passo que o relacionamento entre os indivíduos gera expectativa de recompensas e reciprocidade pelas interações. Portanto, com base na SET, que busca explicar o comportamento dos indivíduos (Homans, 1958; Blau, 1968), buscou-se explicar o comportamento dos gestores em relação ao desenho e uso do SCG em empresas listadas no B3. A pesquisa encontrou suporte para o estudo, no qual as trocas sociais influenciam de maneira positiva o desenho e o uso do SCG, bem como a colaboração medeia a relação entre trocas sociais e o desenho e uso do SCG.

Assim, pode-se inferir que os relacionamentos entre os gestores nessas empresas são pautados na confiança, no comprometimento e na reciprocidade. A confiança desenvolvida entre os indivíduos possibilita que as trocas sociais aconteçam. Os resultados mostram que a confiança existe quando uma parte confia no relacionamento e troca entre gestores (Morgan & Hunt, 1994) e, causa repercussões no desenho e uso do SCG.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, além de recomendações para futuras pesquisas em decorrência das limitações deste estudo.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou analisar o papel mediador da colaboração no efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial. Teve como população as empresas listadas no mercado acionário brasileiro (B3). A amostra compreendeu 203 gestores respondentes desta pesquisa.

Quanto aos principais resultados das hipóteses testadas no estudo, todas as relações diretas entre as trocas sociais e as características do desenho e o uso do SCG foram aceitas, demonstrando que a Teoria da Troca Social tem relação positiva e significativa com o desenho e uso do SCG, bem como na colaboração. Em relação ao nível de troca social entre os gestores nas empresas estudadas pode-se inferir que essa relação se apresenta de maneira moderada.

Conclui-se neste estudo quanto ao objetivo geral que as trocas sociais entre gestores influenciam diretamente nas características do desenho: escopo, tempestividade, agregação e integração; e nas formas de uso do SCG: uso diagnóstico e uso interativo. Infere-se que com a troca social os gestores compartilham mais informações por meio da confiança e assim melhorar os aspectos do escopo, tempestividade de informações, agregação das informações entre departamentos e integração das informações entre as unidades operacionais.

Pode-se concluir também que como as trocas sociais diminuem as discrepâncias entre os resultados apresentados pelos gestores, agrega valor e gera confiança e comprometimento nas relações (Homans, 1958; Blau, 1964). Dessa maneira, os gestores tendem a usar o SCG de forma mais diagnóstica, alertando a alta gestão quando os planos traçados não estão de acordo com os objetivos almejados (Simons, 1991), já o uso interativo tende a ser mais utilizado no dia a dia, pois motiva os indivíduos (Simons, 1995) e cria vínculos entre os membros da organização (Widener, 2007).

Quanto à colaboração, conclui-se que as ações e atitudes de colaboração facilitam os relacionamentos entre gestores internamente entre os departamentos de uma empresa e gera efeitos positivos nas relações de trocas entre os gestores e nas características do desenho e do uso do SCG. Assim, conclui-se que as trocas sociais possuem efeitos positivos no desenho e uso do SCG e essa relação é mediada pela colaboração. Como conclusões ainda, tem-se que nas

empresas estudadas ocorrem trocas sociais entre gestores e essas trocas acontecem em um nível moderado.

As postulações teóricas e as evidências empíricas apresentadas neste estudo visam contribuir para o conhecimento relativo ao setor empresarial, colaborando assim com os debates acerca do assunto, contemplados na Teoria da Troca Social. Com o intuito de aprofundar o conhecimento das trocas sociais entre os gestores, as considerações finais desta pesquisa pretendem avançar no entendimento de fatores que influenciam diretamente no cotidiano deste fenômeno.

Este estudo contribui para a teoria visto que abarca os conceitos da Teoria da Troca Social em um novo campo de pesquisa, bem como apresenta relações importantes para o contexto organizacional e a apresentação do constructo da SET como de segunda ordem. Os resultados tornam-se relevantes ao observar que os elementos formadores das Trocas Sociais vinham sendo utilizados como constructo de primeira ordem. Muitas vezes observou-se na literatura a utilização de todos os constructos no mesmo estudo, sob a justificativa de que a SET era o arcabouço teórico que sustentava tais trabalhos, quando de fato apenas tratava da utilização dos elementos que formam tal teoria. Assim, este estudo apresenta resultados consistentes e amplia o arcabouço da SET.

Contribui para a academia com a apresentação de um instrumento de pesquisa adaptado para relações entre gestores e aos SCGs, visto que a literatura aborda a SET em contextos interorganizacionais. Contribui ainda para a academia por trazer aspectos sociais e psicológicos no âmbito dos SCGs nas organizações. Contribui também para a sociedade como meio de propagação da importância das relações de troca com base na confiança, comprometimento e reciprocidade, bem como a relevância da colaboração para o sucesso das relações entre gestores e melhorar o índice de desempenho.

Do ponto de vista prático, a pesquisa traz contribuições para o entendimento empírico das proposições teóricas estabelecidas, como forma de responder à questão de pesquisa de qual é o efeito das trocas sociais entre os gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial. Também contribui para demonstrar como os aspectos das trocas sociais são benéficas para o desempenho dos gestores e como este se reflete no desenho e uso do SCG nas empresas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante das limitações deste estudo, recomenda-se que futuras pesquisas verifiquem a validade dos construtos em outros ambientes institucionais. Em termos de análise podem ser

incluídas novas variáveis, de modo a contribuir para o modelo testado e analisar o construto da SET como um constructo de primeira ordem. Também, outras variáveis de controle podem ser interessantes ao estudo, por exemplo, localização, cultura, entre outros.

Recomenda-se ainda expandir a pesquisa para outras localidades e empresas, com o objetivo de comparar os resultados encontrados com os do presente estudo. Pretende-se, com isso, observar se há diferenças na concepção das trocas sociais em outras localidades. Adicionalmente, as estratégias de delineamento da pesquisa impõem limitações aos resultados encontrados, o que pode ser objeto de novas investigações. Também recomenda-se analisar os dados por setores da B3

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204. doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field study of control system “redesign:” The impact of processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x
- Abernethy, M., & Guthrie, C. (1994). An empirical assessment of “fit” between strategy and management information system design. *Accounting and Finance*, 49-66. doi.org/10.1111/j.1467-629X.1994.tb00269.x
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In: In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. Academic Press, NY, pp. 267-299.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234. doi: 10.1287/orsc.12.2.215.10117
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. doi.org/10.2307/2393986
- Adobor, H. (2006). The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49(6), 473-486. 10.1016/j.bushor.2006.03.003
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational Cost Management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(1), 85-101. doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841. doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.013
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 5-31. doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013
- Allport, G. W. (1954). *The historical background of modern social psychology*. G. Lindzey (Org.), *Handbook of social psychology*, v. 1, p. 3-56. Reading: Addison-Wesley.
- Alvesson, M. E., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444. doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5
- Amigoni, F. (1978). Planning Management Control Systems. *Journal of Business Finance and Accounting*, 5(3), 279-291. doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_9
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor’s perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74. doi: 10.2307/1251511
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990/January). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi: 10.2307/1252172
- Anderson, J. C., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

- Anderson, J. C., & Weitz, B. (1992/ february). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34. doi: 10.2307/3172490
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 2: Executional Cost Management. *Contabilidade Horizontes*, 23(3), 289-305. doi.org/10.2308/acch.2009.23.3.289
- Ansari, S. (1979). "Towards an Open Systems Approach to Budgeting". *Accounting, Organizations and Society*, 4(3), 149-161. doi.org/10.1016/0361-3682(79)90023-0
- Ansari, S. L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 101-112. doi.org/10.1016/0361-3682(77)90027-7
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Anais of Mathematical Statistics*, 18(1), 265-271.
- Baihaqi, I., & Sohal, A. S. (2013). The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: an empirical study. *Production Planning & Control*, 24(8-9), 743-758. doi: 10.1080/09537287.2012.666865
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Engelwood, NJ.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42, 2004. doi: 10.1108/13598540410517566
- Baumler, J. V. (1971). "Defined criterion of performance and organizational control." *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 340-349. doi: 10.2307/2391906
- Beccerra, M., & Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-203.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. doi: 10.1016/j.aos.2018.05.010.
- Belderbos, R., Gilsing, V. A., & Lokshin, B. (2011). Persistence of, and Interrelation between, Horizontal and Vertical Technology Alliances. *Journal of Management*, 38(6), 1812-1834. doi: 10.1177/0149206310386962
- Belliveau, M., O'Reilly, C., & Wade, J. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593. doi: 10.2307/257069
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York: The Free Press.
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com multicolinearidade

entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 45-269. doi: 10.13058/raep.2010.v11n2.145

Bido, D. S., Souza, C. A., Silva, D., Godoy, A. S., & Torres, R. R. (2012). Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos entre 2001 e 2010. *Organizações & Sociedade*, 19(60), 125-144. doi: 10.1590/S1984-92302012000100008

Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*, v. 1. Elsevier, p. 113-135.

Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. doi: 10.1016/j.mar.2012.05.002

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. doi: 10.1016/j.aos.2003.10.010

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers, Piscataway, NJ.

Bouwens, J., & Abernethy, M. (2000). The consequences of customization on management accounting system design. *Accounting, Organizations and Society*, 241-258. doi: 10.1016/S0361-3682(99)00043-4

Bruyne, P., Herman, J., & Schoutheete, M. (1982). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4. ed. New York: Oxford.

Burkert, M., Davila, A., Mehta, K., & Oyona, D. (2014). Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. *Management Accounting Research*, 25(1), 6-29. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.008

Burkert, M., Ivens, B. S., & Shan, J. (2012). Governance mechanisms in domestic and international buyer-supplier relationships: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 544-556. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.06.019

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. doi:10.1006/mare.1999.0119

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. London: Tavistock.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.

Busco, C., Giovannoni, E., & Scapens, R. W. (2008). Managing the tensions in integrating global organisations: the role of performance management system. *Management Accounting Research*, 19(2), 103-125. doi: 10.1016/j.mar.2008.02.001

Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.

- Cagliano, R., Caniato, F., & Spina, G. (2003). E-business strategy: how companies are shaping their supply chain through the internet. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(10), 1142-1162. doi: 10.1108/01443570310496607
- Calantone, R., & Rubera, G. (2012). When should RD&E and marketing collaborate? The moderating role of exploration–exploitation and environmental uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 144-157. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00884.x
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460. doi: 10.2307/3151999
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. doi: 10.1016/j.jom.2010.12.008
- Carneiro Jr., C., E. S. (2019). *O papel mediador da colaboração e do engajamento no efeito das trocas sociais na sustentabilidade da cadeia de fornecedores*. Programa de Pós-graduação em Administração. Tese doutorado. Universidade Nove de Julho, São Paulo - SP.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360-389. doi: 10.1108/09600030810882816
- Chenhall, R. H. (1997). “Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance”. *Management Accounting Research*, 8(2), 187-206. doi: 10.1006/mare.1996.0038
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47(8), 1-13. doi: 10.1016/j.aos.2015.10.002
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61(1), 16-35.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: a study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737-756. doi: 10.1016/j.aos.2010.09.006
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In Marcoulides, G. (ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (ed.). *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chiquoine, B., & Hjalmarrsson, E. (2009). Jackknifing stock return predictions. *Journal of Empirical Finance*, 16(5), 793-803. doi: 10.1016/j.jempfin.2009.07.003

- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2016). "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories". *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. doi: 10.1016/j.dss.2006.04.001
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. doi: 10.1016/j.mar.2013.10.008
- Chrysochoou, X. (2015). *Social Psychology*. Panteion University of Social and Political Sciences, Athens, Greece. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, v. 22, 2nd edition.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *A Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82. doi: 10.1111/j.1533-8525.1977.tb02162.x
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice E. R. W., & Nakagawa S. (2013). Social Exchange Theory. In: De Lamater J., Ward A. (eds). *Handbook of Social Psychology. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer, Dordrecht. doi: 10.1007/978-94-007-6772-03
- Cousins, P. D., & Lawson, B. (2007). The effect of socialization mechanisms and performance measurement on supplier integration in new product development. *British Journal of Management*, 18(3), 311-326. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00514.x
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863. doi: 10.1016/j.jom.2005.08.007
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review of conceptual and definitional issues. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40. doi: 10.1016/j.mar.2012.11.001.
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. New York: John Wiley & Sons.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *The Academy of Management Review*, 27(3), 445-456. doi: 10.2307/4134389
- Dávila, T. (2002). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383-409. doi: 10.1016/S0361-3682(99)00034-3
- Davison, A., & Hinkley, D. (2003). *Bootstrap methods and their application*, 2nd ed. New York: Cambridge University Press.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.004

- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research, 19*(2), 126-148. doi: 10.1016/j.mar.2007.11.001
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing, 51*(2), 11-27. doi: 10.2307/1251126
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society, 32*(3), 223-262. doi: 10.1016/j.aos.2006.03.009
- Elenurm, T. (2012), "Open space as a knowledge metaphor and a knowledge sharing intervention". *Knowledge Management Research & Practice, 10*(1), 55-63. doi: 10.1057/kmrp.2011.30
- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross functional collaboration in the supply chain. *Industrial marketing management, 29*(1), 85-96. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00114-5
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41. doi: 10.2307/2089716
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335-362.
- Evans, J. H., Moser, D. V., Newman, A. H., & Stikeleather, B. R. (2016). Honor among thieves: open internal reporting and managerial collusion. *Contemporary Accounting Research, 33*(4), 1375-1402. doi: 10.2139/ssrn.1909948
- Farganis, J. (2016). *Leituras em teoria social: da tradição clássica ao Pós-modernismo*. Tradução Henrique de oliveira guerra, revisão técnica Alexandre Barbosa pereira, 7 edição Porto Alegre, AMGH.
- Faure, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting Organization Society, 36*(3), 167-182. doi: 10.1016/j.aos.2011.04.001
- Feldman, R. S. (2015). *Introdução à psicologia*. 10 ed. Trad. Daniel Bueno e Sandra Maria Mallman da Rosa. Porto Alegre: AMGH.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). *Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system*. Working Paper Series.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20*(4), 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- Fischer, J. G. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature, 14*, 24-53.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society, 8*(2/3), 153-169. doi: 10.1016/0361-3682(83)90023-5
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society, 10*(1), 35-50.

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Frederickson, J. R. (1992). Relative performance information: the effects of common uncertainty and contract type on agent effort. *Accounting Review*, 67(4), 647-669.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). "Stakeholder capitalism". *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314. doi: 10.1007/s10551-007-9517-y
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16(3), 269-292. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.004
- Fu, S., Han, Z., & Huo, B. (2017). Relational enablers of information sharing: evidence from Chinese food supply chains. *Industrial Management & Data Systems*, 117(5), 838-852. doi: 10.1108/IMDS-04-2016-0144
- Fung, V. K., Fung, W. K., & Wind, Y. R. (2007). *Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World*. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational Research: An introduction*. 8 ed. Boston: Pearson Education.
- Ganeson, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. doi: 10.2307/1252265
- Garson, G. D. (2016). Structural equation modeling. E-book Garson, G. D. (2017). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Associates Blue Book Series.
- Gerdin, J. (2005). Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 99-126. doi:10.1016/j.aos.2003.11.003
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 303-326. doi: 10.1016/S0361-3682(02)00096-X
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1999). "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238. doi: 10.2307/3152095
- Göbel, M., Vogel, R., & Weber, C. (2013). Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature. *Business Research*, 6(1), 34-53. doi:10.1007/bf03342741
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of Management Control Mechanisms: Towards a More Comprehensive Analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. doi: 10.1007/s11573-016-0816-6
- Goetz, C. J., & Smith, D. (1981). Principles of relational contracts. *Virginia Law Review*, 67(6), 1089-1150. doi: 10.2307/1072743
- Goffin, K., Lemke, F., & Szwejczewski, M. (2006). An exploratory study of close supplier manufacturer relationships. *Journal of Operations Management*, 24(2), 189-209. doi: 10.1016/j.jom.2005.05.003

- Goles, T., & Hirschheim, R. (2000). The paradigm is dead, the paradigm is dead, long live the paradigm: The legacy of Burrell and Morgan. *Omega*, 28(3), 249-268. doi: 10.1016/S0305-0483(99)00042-0
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55(1), 708-713. doi: 10.2307/2281592
- Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting Organizations and Society*, 1(1), 59-69. doi: 10.1016/0361-3682(76)90007-6
- Gordon, L. A., & Narayanan., V. K. (1984). "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation". *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47. doi: 10.1016/0361-3682(84)90028-X
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: Apreliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. doi:10.1080/1471903042000339392
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 51-66, doi: 10.1016/0361-3682(85)90031-5
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. *Management Accounting research*, 16(1), 21-57. doi: 10.1016/j.mar.2004.09.003
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grienberger, I., Rutte, C., van Knippenberg, A. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 913-919. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.913
- Griffith, D. A., Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2) 85-98. doi:10.1016/j.jom.2005.03.003
- Gul, F. A., & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4/5), 413-426. doi: 10.1016/0361-3682(94)90005-1
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges." *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46. doi: 10.2307/1252217
- Hadaya, P., & Cassivi, L. (2007). The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 954-978. doi: 10.1108/02635570710816694
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hair Jr, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hair Jr., J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting Organization Society*, 35(3), 301-315. doi: 10.1016/j.aos.2009.09.003
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63-74. doi: 10.1016/j.mar.2015.11.002
- He, L., Yang, R., & He, Y. (2017). Does social exchange relationship impair audit committee effectiveness? *Journal of Management and Governance*, 22(2), 219-249. doi: 10.1007/s10997-017-9385-5
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291. doi: 10.2307/256374
- Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture an the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33(1), 25-41. doi: 10.1016/j.mar.2016.03.005
- Henri, J. (2006a). Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. doi: 10.1016/j.aos.2005.07.001
- Henri, J. (2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103. doi: 10.1016/j.aos.2004.10.003
- Henri, J. F. (2008). Taxonomy of performance measurement systems. *Advances in Management Accounting*, 17, 247-288. doi: 10.1016/S1474-7871(08)17009-5
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115.135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hofstede, H. (1968). *The Game of Budget Control*. Routledge, London: Tavistock.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81. doi: 10.1287/orsc.1030.0056
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. P., & Kiedaisch, I. (2002). Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *Journal of International Marketing*, 10(4), 1-29.
- Hopwood, A. G. (1972). "The relationship between accounting and personnel management - past conflicts and future potential". *Personnel Review*, 1(2), 40-47. doi: 10.1108/eb055199
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00086-2
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314. 10.1016/S0361-3682(96)00035-9
- Iyer, K. N. S. (2011). Demand chain collaboration and operational performance: role of IT analytic capability and environmental uncertainty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 81-91. doi:10.1108/08858621111112267
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. In: Martocchio, Joseph J. (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, 25, p.27-70.
- Jeong, M., & Oh, H. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 115-124. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.06.004
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y., & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 983-991. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.03.013
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143. doi: 10.2307/25148670
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kim, D., & Lee, R. P. (2010). Systems collaboration and strategic collaboration: Their impacts on supply chain responsiveness and market performance. *Decision Sciences*, 41(4), 955-981. doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00289.x
- Kim, K., & Umanath, N. (2005). Information transfer in B2B procurement: an empirical analysis and measurement. *Information and Management*, 42(6), 813-828. doi: 10.1016/j.im.2004.08.004
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73. doi: 10.1006/mare.1996.0033

- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452. doi: 10.1016/j.mar.2007.01.002
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How Top-down and Bottom-up Budgeting Affect Budget Slack and Performance through Social and Economic Exchange. *ABACUS*, 50(3), 314-340. doi: 10.1111/abac.12032
- Kumar, G., & Banerjee, R. N. (2014). Supply chain collaboration index: an instrument to measure the depth of collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 21(2), 184-204. doi: 10.1108/BIJ-02-2012-0008
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: an path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 26-33. doi: 10.1108/13598540510578351
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36. doi: 10.1300/J033v08n03_01
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. doi: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.001
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307. doi: 10.1016/S1044-5005(03)00046-5
- Larcker, D. F. (1981). "The perceived importance of selected information characteristics for strategic capital budgeting decisions". *The Accounting Review*, 56(3), 519-538.
- Lawler, J. E., & Shane, R. B. (1999). Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1), 79-93. doi: 10.1504/IJMTM.2000.001329
- Lee, J. J., Capella, M. L., Taylor, C. R., Luo, M., & Gabler, C. B. (2014). The financial impact of loyalty programs in the hotel industry: A social exchange theory perspective. *Journal of Business Research*, 67(10), 2139-2146. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.04.023
- Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601. doi: 10.2307/2390622
- Lévi-Strauss, C. (1949). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: PUF.
- Liang, T. P., Liu, C. C., & Wu, C. H. (2008). Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge-Sharing Behavior? A Meta-Analysis. *ICIS 2008 Proceedings*. 171. *International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75-85. doi: 10.1016/j.mar.2016.02.006

- Lukka, K., & Granlund, M. (2003). *Paradoxes of Management and Control in a New Economy Firm*. Management accounting in the digital economy, Alnoor Bhimani, ed. Oxford University Press.
- Macintosh, N. B. (1994). *Contabilidade gerencial e sistemas de controle: uma abordagem organizacional e comportamental*. New York: John Wiley & Sons.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. doi: 10.1016/j.mar.2006.03.002
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*. London: Routledge.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Marginson, D. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031. doi: 10.1002/smj.271
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2. ed. Portugal: Report Number.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mauss, M. (1925). *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: The Norton Library.
- Mauss, M. (1925/1990). *The gift* (W. Halls, Trans.). New York: Norton. (Original work published 1925).
- McKinnon, S. M., & Bruns, W. J. J. (1992). *The Information Mosaic. How Managers Get the Information They Really Need*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218. doi: 10.1016/j.jom.2004.01.004
- Mendes, D. A. P., Silva, C. E. V., Silva, J. A., & Gomes, J. S. (2002). 'Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's'. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração* (ENANPAD). Salvador, BA.
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Merchant, K. A., & Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*, 2. Elsevier, Amsterdam: The Netherlands, 785-802p.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. In Chapman, C., Hopwood, A., Shield M. *The handbook of management accounting research*. Elsevier Press.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Prentice Hall, Harlow, UK.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). "The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness." *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13. doi: 10.1016/0361-3682(94)90010-8
- Mill, J. S. (1848). *Princípios de economia política, com algumas de suas aplicações a filosofia social*. São Paulo: Abril Cultural. (Coleção Os economistas).
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., & Arndt, A. D. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256. doi: 10.1108/09574090510634539
- Modol, J. M. (2007). *Exploring standardization and integration in the implementation of industry inter-organizational information systems: a case study in the seaport of Barcelona*. (Tese - PhD) - Universitat Ramon Llull, Espanha.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51. doi: 10.2307/1251758
- Molm, L. D. (1991). Social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Review*, 56(4), 475-493. doi: 10.2307/2096269
- Molm, L. D. (1997). *Coercive Power in Social Exchange*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Molm, L. D. (2001). *Theories of social exchange and exchange networks*. In G. Ritzer, & B. Smart (Eds.), *Handbook of social theory* (p. 260-272). London: Sage.
- Molm, L. D., & Cook, K. S. (1995). Social exchange and exchange networks. In: Cook, K.S., Fine, G.A., House, J.S. (Eds.). *Sociological Perspectives on Social Psychology*. Allyn and Bacon, Needham Heights, MA, p. 209-235.
- Montoro-Sánchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Mora-Valentín, E. M. (2011). Effects of knowledge spillovers on innovation and collaboration in science and technology parks. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 948-970. doi: 10.1108/13673271111179307
- Montoya, J. R. T., & Ortiz, D. A. V. (2014). Collaboration and information sharing in dyadic supply chains: A literature review over the period 2000-2012. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 343-354. doi: 10.1016/j.estger.2014.05.006
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2009). "Short and long translations: management accounting calculations and innovation management". *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 738-754. doi: 10.1016/j.aos.2009.01.006
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441. doi: 10.1177/0170840605050874

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi: 10.2307/259373
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007a). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 735-756. doi: 10.1016/j.aos.2006.08.003
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007b). "How CEOs use management accounting systems for strategy implementation in hospitals". *Health Policy*, 81(1), 29-41. doi: 10.1016/j.healthpol.2006.05.009
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556. doi: 10.2307/256591
- Nissen, H. A., Evald, M. R., & Clarke, A. H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through public-private innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473-482. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.12.015
- Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421-436.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65. doi.org/10.1111/jscm.12011
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114. doi: 10.1016/j.jom.2009.07.005
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2015. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. Doi: 10.1016/j.mar.2016.02.001
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244. doi: 10.1016/0361-3682(80)90012-4
- Otto, K., & Mamatoglu, N. (2014). Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors. *The Journal of Psychology*, 00(0), 1-26. doi: 10.1080 / 00223980.2013.866535
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56. doi: 10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x
- Parry, J. (1998). *The gift, the Indian gift and the 'Indian gift'*. In S. Gudeman (Ed.), *Economic anthropology* (p. 141-161). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Patelli, L. (2018). Properties of Performance Measurement and Management Systems Used Dialogically between Parent Companies and Foreign Subsidiaries. *Advances in Management Accounting*, 30, 27-59. doi:10.1108/s1474-787120180000030003
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. doi:10.1016/j.jom.2007.04.001.
- Pervan, S., Bove, L., & Johnson, L. (2009). Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development, and validation. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 60-70. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.11.001
- Poole, M. S. A. H., Van de Ven, K. D., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Method for Research*. New York: Oxford University Press.
- Preston, A. (1986). Interactions and arrangements in the process of informing. *Accounting Organizations Society*, 11(6), 521-540. doi: 10.1016/0361-3682(86)90034-6
- Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H., & Sierksma, H. (2014). Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 16-36. doi: 10.1111/jscm.12049
- Puyou, F. R. (2018). Systems of secrecy: Confidences and gossip in management accountants handling of dual role expectations and MCS limitations. *Management Accounting Research*, 40, 15-26. doi: 10.1016/j.mar.2018.01.001
- Rank, M., & LeCroy, C. W. (1983). Toward a multiple perspective in family theory and practice: The case of social exchange theory, symbolic interactionism, and conflict theory. *Family Relations*, 32(3), 441-448. doi:10.2307/584622
- Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2017). Misaligned control: The role of management control system imitation in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 61, 22-35. doi:10.1016/j.aos.2017.08.001
- Ricardo, D. (1817). *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural, Coleção Os economistas.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Vieira, J. C., Correia, W. L. M., & Peres, M. H. M. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª edição. São Paulo: Atlas.
- Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M., & Schlaege, C. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International Marketing Review*, 33(3), 376-404. doi: 10.1108/IMR-04-2014-0148
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-73. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Salam, A. F., Rao, H. R., & Pegels, C. C. (1998). *An investigation of consumer perceived risk on electronic commerce transactions: The role of institutional trust, and economic incentive in a social exchange framework*. In Paper presented at Americas conference on information systems. Baltimore, MD, USA.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

- Sanders, K., & Schyns, B. (2006). Trust, conflict and cooperative behavior –considering reciprocity within organizations. *Personnel review*, 35(5), 508-518. doi: 10.1108/00483480610682262
- Sanders, N. R., & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration and performance. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 1-23. doi: 10.1002/j.2158-1592.2005.tb00192.x
- Schmidt, S., Balestrin, A., Machado, R. E., & Bohnenberger, M. C. (2016). Collaborative R&D and project results within Brazilian incubators and science parks. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 1-18. doi: 10.1504/IJESB.2016.073349
- Schultz, R. J., & Evans, K. R. (2002). Strategic collaborative communication by key accounts representatives. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 22(1), 23-31.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). “Influences on Exchange Processes: Buyers’ Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness”. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953. doi: 10.1086/209028
- Sheriff, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Sheu, C., Yen, H. R., & Chae, D. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1), 24-49. doi: 10.1108/01443570610637003
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431-2444. doi: 10.1016/j.chb.2012.07.030
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006), ‘Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation’. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-67. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x
- Sia, S. K., Koh, C., & Tan, C. X. (2008). Strategic maneuvers for outsourcing flexibility: an empirical assessment. *Decision Sciencis*, 39(3), 407-443. doi: 10.1111/j.1540-5915.2008.00198.x
- Silva, T. S. (2003). Notas sobre a Economia Ricardiana. *Pensamento e realidade*, 6(13), 15-42.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. doi: 10.1016/0361-3682(87)90024-9
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143. doi: 10.1016/0361-3682(90)90018-P
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62. doi: 10.1002/smj.4250120105
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ USA.

- Siqueira, M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 165-184. doi: 10.1590/S1415-65552003000500009
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. p. 300-328.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Oxford, England: Macmillan.
- Smith, A. (1776). *A riqueza das nações: Investigação sobre a natureza e suas causas*. São Paulo: Abril Cultural, Coleção Os economistas.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: Leinhardt, S. (Ed.). *Sociological methodology*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 290-312.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basis of qualitative research: grounded theory and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40-53. doi: 10.1016/j.mar.2014.09.001
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433. doi: 10.1002/smj.164
- Tani, T. (1995). Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6(4), 399-414. doi: 10.1006/mare.1995.1028
- Tanskanen, K. (2015). "Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study". *International Journal of Operations & Production Management*, 35(4), 577-603. doi: 10.1108/IJOPM-10-2012-0432
- Taylor, S., Peplau, L., & Sears, D. (2003). *Social psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.003
- Thibault, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tilema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication - case study on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, 16(1), 101-129. doi: 10.1016/j.mar.2004.12.001
- Towry, K. L. (2003). Control in a teamwork environment - the impact of social ties on the effectiveness of mutual monitoring contracts. *The Accounting Review*, 78(4), 1069-1095.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. doi: 10.2307/257085

- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315. doi:10.1016/j.ijpe.2006.11.030
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. In Shepherd, D. A., & Katz, J. A. (orgs.). *Corporate entrepreneurship*. Elsevier, 47-72.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring “tight” budgetary control. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. doi: 10.1006/mare.2000.0149
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273. doi: 10.1108/FS-05-2014-0032
- Viana, N. (2006). *Introdução a Sociologia*. 1 edição. Série Ciências Humanas. Biblioteca Universitária Autêntica.
- Voorhes, C. M., Brady, M. K., Calantony, R., & Ramirez. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 199-134. doi: 10.1007/s11747-015-0455-4
- Walsham, G. (1995). The emergence of interpretivism in IS research. *Information Systems Research*, 6(4), 376-394.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.590
- Wee, S. H., Foong, S. Y., & Tse, M S. C. (2014). Management control systems and organisational learning: the effects of design and use. *Accounting Research Journal*, 27(2), 169-187. doi: 10.1108/ARJ-05-2013-0026
- Westphal, J. D. (1998). Board games: How CEOs adapt to increases in structural board Independence from management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 511-537. doi: 10.2307/2393674
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *Academy of Management Annals*, 7(1), 607-661. doi: 10.1080/19416520.2013.783669
- Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 377-399. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00046-1
- Widener, S. K. (2006). Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*, 17(2), 198-221. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.001
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance measurement systems as enabling formalisation: a longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. doi: 10.1016/j.aos.2007.05.002
- Wu, I. L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behavior sin enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148(C), 122-132.

Yang, J., Wang, J., Wong, C. W. Y., & Lai, K. H. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. *Omega*, 36(4), 600-608. doi: 10.1016/j.omega.2007.01.008

Yang, M. M. H. (1989). The gift economy and state power in China. *Comparative Studies in Society and History*, 31(1), 25-54.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-614. doi: 10.1002/smj.183

Zacharia, Z. G., Nix, N. W., & Lusch, R. F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, 29(6), 591-603. doi: 10.1016/j.jom.2011.02.001

Zhang, Q., & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *International Journal of Production Economics*, 195, 146-157. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.10.014

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado(a),

Sou estudante do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC no curso de doutorado em contabilidade. Sob a orientação do Professor Dr. Rogério João Lunkes. Estou desenvolvendo a pesquisa de doutorado sobre: **“Analisar o papel mediador da colaboração no efeito das trocas sociais entre gestores no desenho e uso do sistema de controle gerencial”**.

Sendo assim, o(a) convidamos para colaborar para o desenvolvimento desta pesquisa, respondendo ao questionário.

O estudo tem cunho estritamente acadêmico e os dados da pesquisa serão utilizados para elaborar a tese. As respostas ao questionário serão submetidas a tratamento estatístico, sem divulgação do nome das pessoas e das organizações pesquisadas, garantindo o anonimato.

Me coloco à disposição para enviar os resultados da pesquisa se for do seu interesse. Eventuais dúvidas poderão ser sanadas pelo *e-mail*: marcianzilago@gmail.com.

Desde já, agradecemos sua participação e colaboração nesta pesquisa.

Doutoranda: Marcielle Anzilago

Orientador: Rogério João Lunkes

Bloco A. Troca Social

Indique até que ponto seu relacionamento com seu colega está relacionado com as assertivas, sendo: 1 - discordo totalmente 5 - nem discorda nem concorda 7 - concordo totalmente.

Assertivas	Frequência
<i>Confiança</i>	
TRU1. Nas tomadas de decisões o bem-estar de todos é considerado pelos integrantes da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU2. Em todas as tomadas de decisões, o sucesso coletivo é considerado pelos gestores da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU3. Os padrões de comportamento estabelecidos pelos gestores da empresa são confiáveis e estão internalizados entre todos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU4. A confiança é uma prática presente entre os gestores da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

TRU5. Os gestores da empresa são confiáveis.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU6. Todas as sugestões que os gestores da empresa fazem sobre nossas operações são sempre as melhores que eles estão oferecendo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU7. Os gestores da empresa possuem comportamento relacionado com corrupção e fraude.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU8. Os gestores da empresa cumprem com suas promessas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU9. Os direitos dos gestores da empresa são protegidos e respeitados pelos demais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU10. No relacionamento entre os gestores da empresa, a franqueza e a sinceridade estão presentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU11. A honestidade é uma característica presente no relacionamento entre os gestores da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU12. Os gestores da empresa tratam os segredos comerciais e as informações confidenciais com a devida confidencialidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU13. As informações fornecidas pelos gestores da empresa são falsas ou imprecisas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
TRU14. Os acordos feitos pelos gestores (integrantes) da empresa são cumpridos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<i>Comprometimento</i>	
COMM1. As renegociações de contratos na empresa, em geral, são feitas de maneira a beneficiar todos os gestores envolvidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM2. Os valores compartilhados pelos gestores da empresa são similares e são o motivo da ligação existente entre elas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM3. Os gestores da empresa estão comprometidos em realizar parcerias uns com os outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM4. A lealdade entre os gestores da empresa é demonstrada com a realização de parcerias uns com os outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM5. Os relacionamentos entre os gestores da empresa são longos e duradouros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM6. Os gestores da empresa demoram muito tempo para aprender as características e especificidades uns dos outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM7. Os gestores da empresa se esforçam na integração e relacionamento entre eles.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

COMM8. Os gestores da empresa estão sempre dispostos a investir e utilizar seus recursos para desenvolver o relacionamento entre si.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM9. É motivo de orgulho para os gestores da empresa dizer que fazem parte da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM10. Os gestores da empresa estão empenhados em preservar um relacionamento duradouro.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM11. Os esforços adicionais feitos pelos gestores da empresa só acontecem quando existe o reconhecimento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM12. É importante manter o relacionamento com os demais gestores da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
COMM13. Os gestores da empresa estão dispostos a fazer sacrifícios que beneficiem a todos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<i>Reciprocidade</i>	
REC1. Seguir as decisões tomadas pelos gestores da empresa nos favorece nas mais diversas ocasiões.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC2. O bem-estar dos gestores da empresa é preocupação mútua.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC3. Os gestores são recompensados pelo atendimento pleno dos pedidos e solicitações feitos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC4. Quando um dos gestores da empresa recebe um benefício ou ajuda específico, ele procura fazer a retribuição.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC5. Há equilíbrio entre os resultados que os gestores da empresa entregam.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC6. Os gestores da empresa acreditam que os favores retornam no longo prazo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC7. Quando os gestores da empresa ajudam na resolução de problemas na empresa, são retribuídos de maneira justa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC8. Ao receber algum favor, os gestores da empresa se preocupam em retribuí-lo rapidamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC9. As vantagens que um dos gestores da empresa recebe de seus colegas são devolvidas ao longo do relacionamento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC10. O tratamento que os gestores da empresa dão uns aos outros é justo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC11. Os benefícios obtidos na empresa são compartilhados entre os gestores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

REC12. O tratamento recebido pelos gestores da empresa é proporcional ao atendimento que estes prestam uns aos outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC13. O tratamento dado pelos gestores da empresa é proporcional ao atendimento que estes prestam uns aos outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
REC14. As políticas dos gestores da empresa são justas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bloco B. Sistema de Controle Gerencial (SCG)

Desenho do Sistema de controle Gerencial (SCG)

Indique sua percepção sobre a disponibilidade das características no Sistema de Controle Gerencial de sua empresa, que melhoram o processo decisório, considerando a escala de 1 a 7, em que 1 muito baixa e 7 muito alta.

Assertivas	Frequência
<i>Escopo</i>	
DE1. Informações não econômicas, como preferências dos clientes, atitude dos empregados, relações de trabalho, atitudes de governos e de órgãos governamentais, ameaças competitivas, etc.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
DE2. Informações sobre fatores amplos externos à sua empresa, como condições econômicas, crescimento populacional, desenvolvimentos tecnológicos, etc.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
DE3. Informações não financeiras relacionadas a produção, como índices de produtividade, níveis de descarte, taxas de absenteísmo dos empregados, etc.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
DE4. Informações não financeiras relacionadas ao mercado, como tamanho do mercado, aumento da fatia do mercado, etc.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<i>Tempestividade</i>	
DT5. Informações são fornecidas automaticamente após a sua recepção nos sistemas de informação ou logo quando for concluído o processamento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
DT6. Relatórios são fornecidos frequentemente, de forma sistemática e regular, como relatórios diários ou semanais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
DT7. Não há atraso entre a ocorrência de um evento e as informações relevantes chegarem até você.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<i>Agregação</i>	

DA8. Informações proporcionadas nas diferentes divisões ou áreas funcionais da sua empresa, como marketing e produção, vendas, custos, entre outros.	①②③④⑤⑥⑦
DA9. Informações sobre o efeito de eventos em determinados períodos de tempo, como resumos mensais, bimestrais e anuais, tendências, comparações, etc.	①②③④⑤⑥⑦
DA10. Informações passíveis de serem utilizadas para suportar sua tomada de decisão, como análises de fluxo de caixa descontado, análises incrementais ou marginais, análises de políticas de créditos, etc.	①②③④⑤⑥⑦
<i>Integração</i>	
DI11. Informações sobre o impacto que sua decisão terá no seu departamento, e a influência da decisão de outros indivíduos em sua área de responsabilidade.	①②③④⑤⑥⑦
DI12. Metas precisas para as atividades de todos os setores de seu departamento.	①②③④⑤⑥⑦
DI13. Informações relacionadas ao impacto que a suas decisões têm no desempenho de seu departamento.	①②③④⑤⑥⑦

Uso do Sistema de Controle Gerencial

Avalie até que ponto sua equipe de gestão usa atualmente medidas de desempenho, sendo: 1 - usa pouco, 4 - usa medianamente e 7 - usa muito.

Assertivas	Frequência
<i>Uso diagnóstico</i>	
UD1. Acompanha o progresso em direção às metas.	①②③④⑤⑥⑦
UD2. Monitora os resultados.	①②③④⑤⑥⑦
UD3. Compara os resultados com às expectativas.	①②③④⑤⑥⑦
UD4. Revê as principais medidas.	①②③④⑤⑥⑦
<i>Uso interativo</i>	
UI5. Incentiva debates/discussões em reuniões.	①②③④⑤⑥⑦
UI6. Incentiva desafio e debate contínuo sobre dados subjacentes, suposições e planos de ação.	①②③④⑤⑥⑦
UI7. Fornece uma visão comum da empresa.	①②③④⑤⑥⑦
UI8. Amarra as partes da empresa em seu conjunto (no todo).	①②③④⑤⑥⑦

UI9. Habilita sua área para se concentrar em problemas comuns.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
UI10. Habilita sua área para se concentrar em fatores críticos de sucesso.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
UI11. Desenvolve um vocabulário comum na sua área.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bloco C: Colaboração

Indique sua percepção sobre a colaboração em sua empresa/organização, considerando a escala:

1 - discordo totalmente 5 - nem discorda nem concorda 7 - concordo totalmente.

Assertivas	Frequência
<i>Comunicação colaborativa</i>	
CCC1. Há entre os gestores contatos frequentes e com regularidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCC2. Há entre os gestores comunicação aberta e bidirecional.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCC3. Há entre os gestores comunicação informal.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCC4. Há entre os gestores vários meios para se comunicar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCC5. Os gestores influenciam as decisões uns dos outros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<i>Compartilhamento de informações</i>	
CCI1. Há entre os gestores troca de informações relevantes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCI2. Há entre os gestores troca de informações oportunas e precisas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCI3. Há entre os gestores troca de informações completas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
CCI4. Há entre os gestores trocas de informações confidenciais	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bloco D: Dados Demográficos

Gênero:

() Masculino

() Feminino

Idade (anos): _____.

Qual seu cargo ou função na empresa? _____.

Há quanto tempo ocupa este cargo ou função na empresa (em anos)?

_____.

Qual seu grau de escolaridade:

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização/MBA
- Mestrado
- Doutorado

Área de formação acadêmica? _____.

Número de funcionários da empresa: _____.

Quanto ao controle acionário sua empresa é:

- Familiar Não Familiar