



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Itzhak David Simão Kaveski

**Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no
desempenho gerencial: um estudo em empresas familiares**

Florianópolis

2020

Itzhak David Simão Kaveski

Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em empresas familiares

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Contabilidade.
Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis

2020

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

Kaveski, Itzhak David Simão
Influência dos comportamentos de gestores e dos
sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial :
um estudo em empresas familiares / Itzhak David Simão
Kaveski ; orientadora, Ilse Maria Beuren, 2020.
140 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Comportamento agente. 3.
Comportamento steward. 4. Sistemas de Controle Gerencial.
5. Desempenho gerencial. I. Beuren, Ilse Maria. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Itzhak David Simão Kaveski

**Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial
no desempenho gerencial: um estudo em empresas familiares**

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

Prof. Marcelo Sanches Pagliarussi, Dr.
Universidade de São Paulo/Ribeirão Preto (USP/RP)

Prof. Ademir Clemente, Dr.
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Nelson Hein, Dr.
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Prof. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profa. Suliani Rover, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

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.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2020.

À Adonai e à minha família, que muito contribuíram para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, à Adonai, que me deu de presente esta oportunidade de concluir um curso de doutorado em contabilidade e que esteve comigo em todos os momentos difíceis dessa longa jornada. Com o amor que D'us tem por mim, pela dádiva da sabedoria, por guiar-me no caminho do bem e por me abençoar com as pessoas que me cercam, esta tese foi concluída.

À minha mãe Flavia Cavalcanti Gonçalves e ao meu pai Moysés Simão Kaveski responsáveis pela geração da minha família e minha avô Marly Carrilho, que me ajudaram a persistir até o fim e que principalmente compreenderam os meus problemas em todos os momentos que se fez necessário. À minha mãe de consideração, Edna Almeida Cardoso (*in memoriam*), que me educou e me ensinou valores pelos quais eu sigo. Aos meus irmãos: Moshe Dayan (*in memoriam*), Yonathan Uchoa, Israel Aron Levi, Edvaldo Cardoso, Elizangela Cardoso e Felipe Cardoso. Também, a toda minha família por suas orações.

Agradeço à minha esposa, Camila Kaveski, por suas orações e que principalmente compreendeu minha ausência em todos os momentos que se fez necessário. Ademais, me incentivou e suportou firme meus períodos de isolamento para desenvolver as atividades do doutorado, que viveu da mesma espera e depositou muita crença nesta caminhada. Sem você, a realização dessa conquista não teria sentido.

Meu especial agradecimento à Professora Doutora Ilse Maria Beuren, minha orientadora, pelos conhecimentos transmitidos ao longo das disciplinas, dos seminários de tese e no período de orientação. Obrigado professora pela paciência para comigo, pelas exigências durante o desenvolvimento da pesquisa, pelas diversas explicações, pelas suas contribuições sempre diretas e assertivas, nas quais, muitas vezes, direcionaram meus pensamentos e reflexões em etapas decisivas para o alinhamento da presente tese.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Ademir Clemente, Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Prof. Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi, Prof. Dr. Nelson Hein e Prof^a. Dr^a. Suliani Rover, que acompanharam a evolução desta pesquisa e proporcionaram discussões, críticas e contribuições acadêmicas que enriqueceram esta tese. Meus sinceros agradecimentos por aceitarem o convite para participarem da banca examinadora e pelas valiosas contribuições. Além disso, agradeço aos membros do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC, que tantas vezes transmitiram seus conhecimentos e que, por muitas vezes, foram difíceis de assimilar. Em especial aos professores Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr. José Alonso Borba, Dr. Pedro Alberto Barbeta e Dr^a. Sandra Rolim

Ensslin. Abro meus agradecimentos à secretária Maura Lopes, pela atenção, conversas e disponibilidade em colaborar.

Também agradeço aos colegas do Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial (NUPEC), pelas importantes contribuições nas pesquisas desenvolvidas ao longo do doutorado, por terem me auxiliado em momentos de reflexão, se preocupado comigo nesta jornada e por sempre estarem dispostas a ajudar. Em especial, aos amigos Vanderlei dos Santos e Iago Lopes, pelos valiosos conhecimentos compartilhados, amizade, confiança, carinho, parceria e pelo suporte nos momentos mais críticos.

Meus agradecimentos aos colegas da turma de Doutorado 2016, Cristina Hillen Marchine Ferreira, Edicrêia Andrade dos Santos, Erves Ducati, Fernanda Kreuzberg, Flávia Renata de Souza, Lucas Martins Dias Maragno, Luiza Santangelo Reis e Vinícius Martins, pela amizade, compartilhamento de conhecimento, convivência e aprendizado nas aulas e seminários de tese. Dentre os meus colegas de Doutorado, quero agradecer em especial a Edicrêia, pois sempre estivemos juntos nessa caminhada, obrigado pela amizade, carinho, atenção e convívio, sou grato por ter tido a oportunidade de lhe conhecer. Também, aos demais colegas do PPGC, com quem cursei algumas disciplinas ou que tive oportunidade de conhecer na UFSC.

Agradeço aos meus amigos do Grupo Maestro, que estamos juntos desde os tempos de mestrado na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Antonio Carpes, Jonas Petry, José Augusto, Julio César, Macus Zittei, Nelson Hein, Rosemar José Hall e Silvio Teixeira, obrigado pelas amizades, conselhos, trocas de conhecimentos/experiências e ajuda no meu crescimento profissional e pessoal no período do doutorado. Igualmente, meus sinceros agradecimentos aos demais amigos que conviveram comigo neste período, que estavam lá sempre que eu precisei, nos momentos de alegria, desabafo e tristeza. Um carinho especial ao Cleston Alexandre dos Santos, Ivan Assad Neto, Larissa Degenhart, Leandro Klimak, Leonardo Aquino, Pablo Soares, Paola Soares e Samuel Henrique.

É necessário lembrar da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), principalmente ao Campus do Pantanal, que viabilizou a licença para capacitação, permitindo o desenvolvimento da presente pesquisa. Ainda, a todos os professores e demais servidores da UFMS. Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, direta ou indiretamente, com pequenos gestos ou palavras de apoio e incentivo, me ajudaram a seguir em frente. Saibam que vocês, pessoas que cruzaram meu caminho, impossível de enumerar, contribuíram ao longo da minha vida de doutorando. Muito Obrigado!

“Pensei que minha vida era uma tragédia, mas eu percebi que é uma comédia.” (Arthur Fleck)

RESUMO

KAVESKI, Itzhak David Simão. **Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em empresas familiares.** 2020. 140 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

A Teoria do *Stewardship*, baseada no modelo humanista do indivíduo, estabelece que os gestores com comportamento *steward* buscam cumprir as necessidades de ordem superior e, portanto, seus objetivos estão alinhados com os interesses do principal. Diferente do comportamento agente, que busca atingir seus próprios interesses e que se presume sejam divergentes dos interesses do principal. A literatura aponta que o comportamento *steward* é mais comum em empresas familiares, em função dessas promoverem a confiança e o comprometimento entre os funcionários. A presunção é que o comportamento dos gestores pode ter como antecedentes fatores individuais e organizacionais e que o comportamento assumido pode influenciar no uso dos sistemas de controle formal e informal, para auxiliar nas atividades prescritas e discricionárias e contribuir para a eficácia organizacional. Assim, este estudo objetiva verificar a influência dos comportamentos agente e *steward* dos gestores, mediados pelos SCG formal e informal, no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares. Uma pesquisa de levantamento foi realizada em empresas familiares que devem possuir as seguintes características: (i) a posse da maioria dos direitos de tomada de decisão na empresa está nas mãos de pessoa(s) natural(ais) que estabeleceu(ram) a empresa, ou de pessoa(s) natural(is) que adquiriu(ram) o capital social da empresa, ou seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos; (ii) pelo menos um representante da família ou parente do fundador está formalmente envolvido na governança da empresa; e (iii) a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (capital social) e/ou suas famílias ou descendentes, possuem 25% ou mais dos direitos de tomada de decisão exigidos por sua proporção de capital social. A mostra foi composta por 205 gestores de empresas familiares. Para testar as hipóteses utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, estimada a partir dos mínimos quadrados parciais. Os resultados revelaram influência positiva do comportamento agente e *steward* no desempenho de tarefas e contextual, por meio do uso dos SCG. Os sistemas de controle formal ajudam a explicar de forma parcial as relações existentes entre o comportamento agente e o desempenho de tarefas, bem como o comportamento *steward* e o desempenho contextual. Além disso, o desempenho contextual dos gestores agentes é explicado pelo uso tanto dos SCG formal como informal. Observou-se também que os sistemas de controle informal auxiliam de forma parcial para que os gestores *steward* tenham maior desempenho de tarefas. Os resultados sugerem que os fatores individuais e organizacionais podem levar os gestores a terem comportamento agente ou *steward*, o que tende a influenciar no uso dos SCG e no desempenho gerencial. Concluiu-se que o comportamentos de gestores e o uso dos sistemas de controle gerencial influenciam positivamente o desempenho gerencial. Os resultados oferecem suporte para que as empresas familiares direcionem recursos que visem aumentar a motivação intrínseca, identificação organizacional e o uso do poder pessoal de seus colaboradores, além de propiciar uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento e cultura organizacional de suporte, pois tais fatores influenciam no uso dos SCG e no desempenho gerencial.

Palavras-chave: Comportamento agente. Comportamento *steward*. Sistemas de Controle Gerencial. Desempenho gerencial.

ABSTRACT

KAVESKI, Itzhak David Simão. **Influence of managers' behaviors and management control systems on managerial performance: a study in family firms.** 2020. 140 f. Dissertation (Doctoral in Accounting) – Graduation Program in Accounting from the Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

Stewardship Theory, based on the humanist model of the individual, assumes that managers with steward behavior seek to fulfill higher order's needs, and, therefore, its objectives are aligned with the interests of the principal. Different from the agent's behavior, which seeks to achieve its own interests, and which is presumed to diverge from the interests of the principal. The literature points out that steward behavior is more common in family businesses, because they promote trust and commitment among employees. The presumption is that managers' behavior may have individual and organizational factors as background and that the assumed behavior may influence the use of formal and informal control systems to assist in prescribed and discretionary activities and contribute to organizational effectiveness. Thus, this study aims to verify the influence of agent and steward behaviors of managers, mediated by formal and informal MCS, on the managerial performance of tasks and context in family businesses. A survey was conducted in family businesses that should have the following characteristics: (i) ownership of most decision-making rights in the company is in the hands of the natural person(s) who established the company, or the natural person(s) who acquired the company's capital stock, or their spouses, parents, children or direct heirs of their children; (ii) at least one representative of the founder's family or relative is formally involved in the governance of the company; and (iii) the person who founded or acquired the company (capital stock) and/or their families or descendants have 25% or more of the decision-making rights required for their proportion of capital stock. The show was composed of 205 managers of family businesses. To test the hypotheses, we used the technique of modeling structural equations, estimated from the partial least squares. The results revealed a positive influence of agent and steward behavior on the performance of tasks and context, through the use of MCS. The formal control systems help to partially explain the existing relationships between agent behavior and task performance, as well as steward behavior and contextual performance. In addition, contextual performance of agent managers is explained using both formal and informal MCS. It was also observed that informal control systems partially help steward managers to perform more tasks. The results suggest that individual and organizational factors may lead managers to have agent or steward behavior, which tends to influence the use of MCS and managerial performance. It was concluded that the behavior of managers and the use of management control systems positively influence management performance. The results support family businesses in directing resources to increase intrinsic motivation, organizational identification, and the use of personal power of their employees, as well as providing a management philosophy oriented toward engagement and supporting organizational culture, as these factors influence the use of MCS and managerial performance.

Keywords: Behavior agent. Steward behavior. Management Control Systems. Management performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Trajetória epistemológica da Teoria do <i>Stewardship</i>	27
Figura 2. Modelo da Teoria do <i>Stewardship</i>	33
Figura 3. Modelo relacional da pesquisa	76
Figura 4. Trajetória da pesquisa.....	86
Figura 5. Resultados do modelo relacional da pesquisa	107
Figura 6. Modelo relacional da pesquisa de primeira ordem e segunda ordem.....	135
Figura 7. Procedimento de caminho para endogeneidade no PLS-SEM	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Perspectivas do Termo <i>Stewardship</i>	35
Tabela 2. Distinções entre a Teoria da Agência e a Teoria do <i>Stewardship</i>	36
Tabela 3. Fatores individuais e organizacionais da Teoria da Agência e da Teoria do <i>Stewardship</i>	37
Tabela 4. Estudos em empresas familiares fundamentados na Teoria <i>Stewardship</i>	49
Tabela 5. Visão geral das tipologias dos SCG	55
Tabela 6. As dimensões que diferem as empresas familiares das não familiares	60
Tabela 7. Estudos relacionados ao SCG com desempenho individual.....	61
Tabela 8. Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação	83
Tabela 9. Caracterização das empresas participantes da pesquisa	88
Tabela 10. Perfil dos respondentes participantes da pesquisa	89
Tabela 11. Estatística descritiva do construto Comportamento do Gestor.....	91
Tabela 12. Estatística descritiva do construto SCG.....	92
Tabela 13. Estatística descritiva do construto Desempenho Gerencial.....	93
Tabela 14. Resumo dos resultados dos modelos de mensuração final	96
Tabela 15. Teste de não linearidade	97
Tabela 16. Teste de normalidade e endogeneidade	99
Tabela 17. Análise de heterogeneidade da amostra.....	100
Tabela 18. Resultados da relação direta	103
Tabela 19. Resultados da análise de mediação.....	105
Tabela 20. Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa.....	108
Tabela 21. ANOVA no procedimento de agrupamento não hierárquico (<i>k-means</i>)	134
Tabela 22. Resumo dos resultados dos modelos de mensuração inicial	136
Tabela 23. Resultados da Análise de Confirmação <i>Tetrad</i> (CTA).....	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIC	Critério de Informação de Akaike
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BIC	Critério de Informação Bayesiano
CAIC	AIC Consistente
CDG	Comportamento do Gestor
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFC	Controle Formal de Comportamento
CFR	Controle Formal de Resultado
CIC	Controle Informal de Comportamento
CIR	Controle Informal de Resultado
CTA	Análise de Confirmação <i>Tetrad</i>
CUO	Cultura Organizacional
DC	Desempenho Contextual
DT	Desempenho de Tarefas
EN	Entropia Normalizada
FDG	Filosofia de Gestão
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
IDO	Identificação Organizacional
MDL	Comprimento Mínimo da Descrição
MOT	Motivação
NUPEC	Núcleo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
SCF	Sistemas de Controle Formal
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SCI	Sistemas de Controle Informal
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
UDP	Uso do Poder
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	20
1.4	A TESE	23
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA	25
2	BASE TEÓRICA	26
2.1	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO <i>STEWARDSHIP</i>	26
2.2	REVISÃO DA LITERATURA	32
2.2.1	Teoria do <i>Stewardship</i>	33
2.2.1.1	<i>Definições do Termo Stewardship</i>	34
2.2.1.2	<i>Diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria do Stewardship</i>	36
2.2.1.3	<i>Fatores Individuais</i>	40
2.2.1.3.1	<i>Motivação</i>	40
2.2.1.3.2	Identificação Organizacional	42
2.2.1.3.3	Uso do Poder	43
2.2.1.4	<i>Fatores Organizacionais</i>	45
2.2.1.4.1	Filosofia de Gestão.....	45
2.2.1.4.2	Cultura Organizacional	47
2.2.1.5	<i>Estudos Anteriores da Teoria do Stewardship em Empresas Familiares</i>	48
2.2.2	Sistemas de Controle Gerencial	54
2.2.2.1	<i>Sistemas de Controle Formal e Controle Informal</i>	56
2.2.2.2	<i>Tipologia dos Alvos de Controle</i>	57
2.2.2.3	<i>SCG em Empresas Familiares</i>	59
2.2.2.4	<i>Estudos Anteriores sobre SCG no Desempenho Gerencial</i>	61
2.2.3	Desempenho Gerencial	64
2.2.3.1	<i>Desempenho de Tarefas</i>	64
2.2.3.2	<i>Desempenho Contextual</i>	65
2.3	POSICIONAMENTO TEÓRICO	67

3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	69
3.1	POSICIONAMENTO METODOLÓGICO	69
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.3	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	71
3.4	CONSTRUTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	76
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	78
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
3.6.1	Análise de Agrupamentos.....	81
3.6.2	Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais.....	82
3.7	TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	84
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	87
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
4.1	DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	88
4.2	ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS E ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	90
4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO RELACIONAL DA PESQUISA.....	94
4.3.1	MODELO DE MENSURAÇÃO	95
4.3.2	TESTES DE LINEARIDADE, ENDOGENEIDADE E HETEROGENEIDADE	97
4.3.3	MODELO DE ESTRUTURAÇÃO	101
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	113
5.1	CONCLUSÕES	113
5.2	RECOMENDAÇÕES	116
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	129
	APÊNDICE B – CLUSTER E ANOVA.....	134
	APÊNDICE C – MODELO RELACIONAL DE PRIMEIRA ORDEM E SEGUNDA ORDEM	135
	APÊNDICE D – MODELO DE MENSURAÇÃO INICIAL	136
	APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONFIRMAÇÃO TETRAD (CTA).....	138
	APÊNDICE F – PROCEDIMENTO DE CAMINHO PARA ENDOGENEIDADE NO PLS-SEM	140

1 INTRODUÇÃO

A participação de indivíduos na gestão da organização auxilia no acompanhamento dos resultados e contribui para o desempenho econômico-financeiro da mesma (Saks, 2006). Esse processo se materializa a partir da atuação dos indivíduos, quer seja de forma física, cognitiva e/ou emocional, e se reflete no desempenho de suas tarefas no trabalho (Kahn, 1990). Há fatores que podem influenciar essa conjuntura, por exemplo, os indivíduos podem ter um comportamento individualista e seus objetivos podem conflitar com os da organização ou, então, exercer um comportamento coletivista e seus objetivos estarem convergentes com os da organização (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Estudos sobre o relacionamento entre duas partes (principal e gestor) na organização, em uma perspectiva comportamental e estrutural, têm sido realizados sob a lente da Teoria da Agência (Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016). Essa Teoria concebe o gestor como um agente, com comportamento oportunista de autointeresse, motivado por questões econômicas, o que pode ocasionar conflitos de interesses com o principal (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Para mitigar esses conflitos, a organização pode adotar mecanismos que monitorem e controlem as ações do gestor (Jensen & Meckling, 1976), como sistemas de compensação de executivos (por exemplo, bônus por desempenho) e estruturas de governança (por exemplo, conselho de administração) (Eisenhardt, 1989).

No entanto, Davis *et al.* (1997) sugerem que é necessária uma teoria adicional para explicar o comportamento do gestor, devido às limitações da Teoria da Agência ao não olhar além do raciocínio econômico. Teóricos da psicologia e da sociologia defendem que os gestores podem ter uma variedade de motivações e desejos, não apenas financeiros e, por conseguinte, seus objetivos podem estar alinhados com os da organização por meio de questões não-econômicas (Neubaum, Thomas, Dibrell & Craig, 2017).

Alinhado com esta perspectiva estão os preceitos da Teoria do *Stewardship*, originária da psicologia e sociologia, a qual postula que os gestores colocam os interesses da empresa à frente de seus próprios (Davis *et al.*, 1997, Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017; Chrisman, 2019). De acordo com Davis *et al.* (1997), a Teoria do *Stewardship* concebe o gestor como um *steward*, com comportamento coletivo e cooperativo e, portanto, pró-organizacional, motivado intrinsecamente a maximizar os interesses do principal. Pesquisadores têm considerado essa Teoria no estudo de empresas familiares, dado que elas são caracterizadas por uma cultura organizacional que pode levar gestores a terem comportamento *steward* (Davis, Allen & Hayes., 2010; Neubaum *et al.*, 2017).

Estudos empíricos examinaram sob a lente da Teoria do *Stewardship* o comportamento dos gestores no contexto das empresas familiares e seus efeitos dentro da organização (Eddleston, Kellermanns & Sarathy, 2008; Vallejo, 2009; Davis *et al.*, 2010; Vallejo & Puentes-Poyatos, 2014; Madison, Kellermanns & Munyon, 2017; Neubaum *et al.*, 2017). Dentre os achados, tem-se que as empresas familiares promovem a confiança e o comprometimento entre os funcionários, o que reflete no comportamento *steward* dos gestores não familiares, dedicando-se aos interesses dos proprietários. Isso também afeta os objetivos dos gestores familiares, que permanecem subordinados aos objetivos da empresa.

Pesquisas também têm sido realizadas na área contábil das empresas familiares, para compreender os fatores que determinam as escolhas dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), bem como o efeito da sua implementação e do seu uso (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens & Dekker, 2017). Os SCG representam um conjunto de processos usado pela empresa e pelos gestores para garantir que o comportamento e as decisões dos indivíduos sejam convergentes com os objetivos e metas da organização (Merchant & Van Der Stede, 2012). Para Helsen *et al.* (2017), os SCG podem ajudar a mitigar os conflitos de interesses dos membros familiares e não familiares com os da organização, quando são utilizados para direcionar e monitorar o comportamento ou ações dos funcionários.

Os SCG, constituídos de controle formal e informal, se bem alinhados, podem influenciar na sustentabilidade da organização (Epstein, 2008). Os elementos dos sistemas de controle formal são usados para esclarecer os objetivos da empresa e fornecer etapas detalhadas das tarefas aos gestores a fim de atingir as metas (Kleine & Weißenberger, 2014). Por sua vez, os elementos dos sistemas de controle informal consistem em processos de socialização organizacional, que visam desenvolver conduta desejada e transmitir os valores centrais da organização (Goebel & Weißenberger, 2017).

A principal motivação para se estudar as empresas familiares vem da crença de que essas organizações apresentam características que propagam um ambiente mais *stewardship* (Dodd & Dyck, 2015), também pela noção de evidenciarem diferenças consideráveis na forma de implementar e usar os SCG (Quinn, Hiebl, Moores & Craig, 2018; Chrisman, 2019). Neste estudo, por ter suas raízes na área comportamental, foi utilizada a definição de empresa familiar concebida por Chua, Chrisman e Sharma (1999), que consiste em uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de negócios mantidos por uma coalizão dominante, controlada por uma ou poucas famílias, de tal modo que se mostra potencialmente sustentável entre as gerações da família ou famílias. Esta definição reflete o impacto da família sobre a tomada de decisão e, portanto, seu papel ativo na formação do comportamento da

organização (Bammens, Notelaers & Van Gils, 2015).

Neste contexto, o estudo foi motivado pelo fato de que a abordagem teórica proposta por Davis *et al.* (1997), ainda apresenta lacunas de pesquisa. A sistematização dos estudos sobre a Teoria do *Stewardship*, na sua maioria (Davis *et al.*, 2010; Henssen, Voordeckers, Lambrechts & Koiranen, 2014; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014), abarcou somente o conceito de *stewardship* para determinar o comportamento do gestor. Assim, considera-se estimulante o estudo do comportamento agente e *steward* sob as perspectivas psicológica e situacional da Teoria do *Stewardship* propostas por Davis *et al.* (1997) e seus efeitos sobre o uso dos SCG e no desempenho gerencial, no âmbito de empresas familiares.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A partir do estudo de Davis *et al.* (1997), a Teoria do *Stewardship* passou a ser mais amplamente utilizada na literatura de contabilidade gerencial para investigar as circunstâncias em que os gestores, como *stewards*, são estimulados, não por objetivos individuais, mas para atuar no melhor interesse da organização (Corbetta & Salvato, 2004). Essa Teoria tem sido adotada por pesquisadores para explicar aspectos únicos de empresas familiares, ao fornecer informações sobre comportamento, governança e desempenho (Madison *et al.*, 2016), características que as diferenciam das não familiares, o que estimula uma cultura mais *stewardship* no ambiente organizacional (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

De acordo com Dodd e Dyck (2015), são cinco fatores que explicam o motivo das empresas familiares apresentarem características que propagam um ambiente mais *stewardship*: (i) nas empresas familiares as relações interpessoais entre gestores (membros familiares) apresentam características associadas ao *stewardship*, como relacionamentos estáveis, interdependência e objetivos compartilhados; (ii) as empresas familiares valorizam mais questões não econômicas, como a identidade organizacional e riqueza socioemocional (características ligadas ao *stewardship*); (iii) os proprietários de empresas familiares estão mais dispostos a fazerem sacrifícios de curto prazo, como despesas de capital, pesquisa e desenvolvimento de mercado, por estarem comprometidos com o longo prazo, em termos de bem-estar para gerações futuras; (iv) os proprietários de empresas familiares possuem maior preocupação com a reputação da organização e a imagem que ela apresenta na comunidade (características de gestores *steward*); e (v) as empresas familiares têm preocupação com os valores culturais, originados dos fundadores e compartilhados com seus membros.

A presença da cultura *stewardship* em empresas familiares pode proporcionar vantagem competitiva, pois quanto mais incorporados os valores e a visão da família dentro da cultura

organizacional, mais sensíveis serão os fundadores para com as necessidades dos funcionários familiares e não familiares (Eddleston, Kellermanns & Zellweger, 2012). Ao proporcionar um clima de preocupação e cuidados com os membros da organização, o comportamento *steward* é manifestado pelos gestores (Tabor, Chrisman, Madison & Vardaman, 2018). De acordo com Davis *et al.* (2010), quando os gestores são *steward* em relação aos seus subordinados, o comprometimento organizacional, a confiança no líder e o alinhamento das metas são auferidos. Neste sentido, a adoção das características *stewardship* por parte da empresa e pelos gestores contribui para a convergência de objetivos, estimula a criatividade individual, a inovação organizacional e a responsabilidade social corporativa, que, conseqüentemente, afetam o desempenho dos indivíduos e da empresa.

A maioria dos estudos empíricos (Vallejo, 2009; Davis *et al.*, 2010; Henssen *et al.*, 2014; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014) empregou o conceito *stewardship*, mas não a teoria em si, para descrever o comportamento individual e organizacional em empresas familiares. Os elementos da teoria não eram empregados devido as suas limitações metodológicas, não havia uma métrica válida e confiável para medir o *stewardship* (Neubaum *et al.*, 2017).

Neubaum, Thomas, Dibrell e Craig, em um artigo publicado em 2017, intitulado ‘*Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity*’, desenvolveram um instrumento validado para mensurar o comportamento *steward*. Ao testá-lo empiricamente, evidenciaram que as empresas familiares apresentam um clima *stewardship* (individual e organizacional) maior que as empresas não familiares, confirmando o valor da teoria no ambiente da empresa familiar. Os autores recomendam que futuras pesquisas examinem como um clima de *stewardship* (individual e organizacional) pode afetar a percepção de justiça processual, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e o desempenho gerencial.

Outro aspecto que tem recebido atenção em estudos na área de contabilidade gerencial são as características técnicas e distintivas dos SCG nas empresas familiares (Salvato & Moores, 2010; Senftlechner & Hiebl, 2015; Helsen *et al.*, 2017). Segundo Quinn *et al.* (2018), as empresas familiares apresentam diferenças consideráveis no desenho e uso dos SCG em relação as demais. Para os autores, a estrutura, a governança, o empreendedorismo e o comportamento *stewardship* individual e organizacional são dimensões que podem afetar o desenho e uso dos SCG nas empresas familiares.

Visto que a Teoria do *Stewardship* sustenta que os gestores são movidos por necessidades de nível superior (auto-atualização, cooperação ou lealdade), argumenta-se que em empresas familiares, os sistemas de controle formal podem diminuir o comportamento *steward* dos membros, conseqüentemente, pode desencadear em efeitos negativos para o

desempenho individual e empresarial (Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018; Chrisman, 2019). Assim, as empresas familiares, ao evidenciarem uma cultura *stewardship*, devem depender menos de sistemas de controle formal, para que os sistemas de controle informal sejam estimulados, dado os altos cargos ocupados por membros da família e a confiança resultante entre os membros não familiares (Senflechner & Hiebl, 2015). No entanto, Helsen *et al.* (2017) e Chrisman (2019) defendem que há necessidade de mais estudos empíricos para averiguar estas implicações no ambiente de empresas familiares.

Os SCG podem influenciar de maneira distinta os efeitos do comportamento do gestor agente e *steward* em seu desempenho gerencial de tarefas e contextual, visto que a forma que o gestor irá fazer uso dos SCG, formal e/ou informal, poderá influenciar esta relação. Neste contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa relaciona-se com a visão global daquilo que se pretende alcançar com a realização do estudo, enquanto os objetivos específicos concentram-se em aspectos específicos que se pretende investigar, alinhados com o objetivo geral estabelecido (Richardson, 1999).

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é verificar a influência dos comportamentos agente e *steward* dos gestores, mediados pelos SCG formal e informal, no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o comportamento agente e *steward* dos gestores em empresas familiares;
- b) Examinar a relação dos comportamentos agente e *steward* dos gestores com o desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares; e
- c) Avaliar a mediação dos SCG formal e informal na relação dos comportamentos agente e *steward* dos gestores com o desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa detém como motivação o fato de que a Teoria do *Stewardship* proposta por Davis *et al.* (1997) apresenta lacunas de pesquisa. Os estudos sobre essa teoria, na sua maioria (Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston *et al.*, 2008; Vallejo, 2009; Dibrell & Moeller, 2011), tiveram como foco os resultados em nível organizacional. Neubaum *et al.* (2017) salientam que pouca atenção empírica foi dada aos resultados em nível individual. Destaca-se que os autores verificaram como o clima *stewardship* está positivamente relacionado a resultados em nível individual (justiça processual, comportamentos de cidadania organizacional e envolvimento no trabalho), mas que futuras pesquisas podem testar a relação com o desempenho individual.

O comportamento orientado para agência e *stewardship* coexiste nas empresas familiares, tanto em nível organizacional como individual, o que pode ter implicações no desenho e uso dos SCG (Helsen *et al.*, 2017). O uso dos SCG pode contribuir para um melhor desempenho gerencial (Hall, 2011). Assim, esta pesquisa visa entender os efeitos do comportamento dos gestores, nas duas formalizações propostas pela Teoria do *Stewardship*, nos SCG e no desempenho gerencial. Posto isso, a pesquisa se justifica em termos de relevância, originalidade e contribuição teórica e prática.

A relevância da pesquisa é reforçada nos argumentos de Gané, Sharma e Massís (2014) e Le Breton-Miller e Miller (2014) de que o campo teórico referente ao comportamento (organizacional e individual) têm negligenciado as empresas familiares, apesar da importância mundial dessas organizações. Empresas familiares são preponderantes em todo o mundo (Quinn *et al.*, 2018). No Brasil, elas representam 80% das 19 milhões de organizações que existem no país (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Embora seja unânime entre os estudiosos de empresas familiares, que estas são conceitualmente e qualitativamente diferentes das empresas não familiares, o número de pesquisas com abordagem comportamental nessa área ainda é pequeno (Gané *et al.*, 2014). As empresas familiares se destacam pelas características de possuírem objetivos tanto financeiros como não-financeiros, o que as difere das não familiares que geralmente focalizam-se em aspectos financeiros (Corbetta & Salvato, 2004). Devido a estas características, as empresas familiares fomentam a confiança e o comprometimento entre os funcionários, o que torna o comportamento *steward* uma vantagem competitiva (Davis *et al.*, 2010).

Quando os gestores, familiares e não familiares, adotam um comportamento *steward*, assumem a responsabilidade de proteger os negócios da família para gerações futuras

(Neubaum *et al.*, 2017). De acordo com Naldi, Chirico, Kellermanns e Campopiano (2015), as empresas familiares dispõem de comportamentos e resultados organizacionais igualmente distintos, que permitem que os membros da família participem simultaneamente nas relações familiares e comerciais em sua vida pessoal e profissional. Devido aos fortes laços estruturais dos membros familiares com a organização, muitas vezes se comprometem profundamente com a missão e os objetivos do negócio, valorizam seus colaboradores e partes interessadas, além de se sentirem motivados a fazer o melhor para a família e o coletivo organizacional (Le Breton-Miller, Miller & Lester, 2011; Naldi *et al.*, 2015).

A originalidade do estudo está em atribuir uma nova visão para analisar o comportamento do gestor e SCG, sob o ponto de vista da Teoria do *Stewardship*, no caso específico, no ambiente de empresas familiares. A literatura carece de estudos que explorem os dois elementos conjuntamente, pois presume-se que não é apenas um que exerce influência no desempenho gerencial (Helsen *et al.*, 2017). A direção ou a força do comportamento do gestor analisado de forma isolada no desempenho gerencial pode ser diferente quando mediado pelo uso dos SCG. Logo, configuram-se como mecanismos relevantes para o desempenho no trabalho.

As empresas familiares apresentam características distintas que podem afetar a escolha dos SCG, mas que não podem ser extrapoladas para as empresas não familiares (Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018). As empresas familiares, muitas vezes, por possuírem estruturas menos complexas, passam a fazer menor uso de sistemas de controle formal, tais como, planejamento estratégico, gerenciamento de desempenho e planejamento operacional, o que difere das não familiares. Esta evidência está nos estudos de Moilanen (2008), Hiebl, Feldbauer-Durstmüller e Duller (2013) e Hiebl, Duller e Feldbauer-Durstmüller (2015).

Devido aos cargos de gestão nas empresas familiares serem detidos por membros da família controladora, há menor necessidade de controle e monitoramento formal, o que resulta em maior uso de sistemas de controle informal (Hiebl *et al.*, 2013; Hiebl *et al.*, 2015; Quinn *et al.*, 2018). Entretanto, nem todas as empresas familiares são gerenciadas apenas por membros familiares, dado seu tamanho. Portanto, membros sem vínculo familiar assumem cargos de gestão, o que pode trazer importantes conhecimentos e experiências externas para a organização (Quinn *et al.*, 2018; Tabor *et al.*, 2018). Quando a empresa confere cargos de gestão a membros não familiares, os sistemas de controle formal são desenhados para controlar e monitorar o comportamento destes gestores, para que seus objetivos estejam alinhados com os da organização (Chrisman, 2019). Não obstante, nos estudos sobre SCG em ambiente de empresa familiar, os pesquisadores adotam um ponto de vista teórico enraizado na Teoria da Agência,

assim, as pesquisas permanecem com um foco unilateral na Teoria (Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018).

A contribuição teórica deste estudo está em ampliar o conhecimento acerca das lacunas identificadas na literatura sobre o comportamento dos gestores em empresas familiares, na perspectiva da Teoria do *Stewardship*. Adicionalmente, espera-se contribuir com estudos da área da Contabilidade Gerencial, ao abordar como os SCG medeiam a relação do comportamento agente e *steward* com o desempenho gerencial. Nesse sentido, esta pesquisa, ao identificar o comportamento agente e *steward* dos gestores, sua influência no desempenho gerencial de tarefas e contextual, mediado pelo uso dos sistemas de controle formal e informal, propõe-se a contribuir para a literatura com evidências empíricas.

Busca-se contribuir para a difusão da Teoria do *Stewardship* na área da Contabilidade Gerencial. No cenário nacional, foram identificados na base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) estudos teóricos que abordaram a Teoria do *Stewardship* (Fontes Filho, Ventura & Oliveira, 2008; Camilo, Marcon & Bandeira-De-Mello, 2011). Portanto, esta pesquisa difere pela busca de evidências empíricas no cenário brasileiro e contribui para o âmbito nacional e internacional, visto que até o presente momento, o estudo empírico de Neubaum *et al.* (2017) foi o único que utilizou todos os elementos da Teoria do *Stewardship*.

Do ponto de vista da contribuição prática, considerando os pressupostos da Teoria do *Stewardship* acerca dos comportamentos dos gestores de empresas familiares, os sistemas de controle formal e informal podem auxiliá-los a atingirem maior eficácia organizacional. Desse modo, os gestores agente e *steward* podem usufruir destes SCG para aumentar seu desempenho gerencial de tarefas e contextual. A identificação destes fatores pode incentivar as empresas familiares a implementar SCG que estimulem uma cultura *stewardship* na organização. Revela ainda como o uso dos SCG favorece o desenvolvimento das atividades dos gestores, o que pode resultar em desempenho gerencial superior.

O estudo também ajuda a fomentar a discussão acadêmica de pesquisas desenvolvidas no Núcleo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial (NUPEC) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A contribuição diz respeito ao avanço na verificação de elementos fundamentais para assegurar a continuidade e o crescimento do desempenho gerencial, ou seja, o comportamento do gestor e os SCG como elementos que alavancam o desempenho individual e contextual, sob a lente da Teoria do *Stewardship* em empresas familiares.

1.4 A TESE

A Teoria do *Stewardship* busca explicar as situações em que os gestores, ao atuarem como *stewards*, são motivados a comportar-se para o melhor interesse dos proprietários e da organização. Postula que não há conflitos de interesses inerentes entre o principal e o gestor, pois esse, enquanto *steward*, é motivado por um desejo de alcançar e obter satisfação intrínseca, para que sua motivação transcenda meras considerações monetárias (Davis *et al.*, 1997). Portanto, apresenta uma visão diferenciada do preconizado na Teoria da Agência, de que o gestor, como agente, possui interesses que podem divergir do principal, devido a sua motivação ser principalmente extrínseca (Jensen & Meckling, 1976). As diferenças comportamentais entre o agente e o *steward* são determinadas por fatores individuais (psicológicos) e organizacionais (situacionais) (Davis *et al.*, 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Vallejo, 2009).

Os fatores individuais representam as características pessoais do indivíduo, que podem influenciar o seu comportamento, tais como, motivação no trabalho, identificação organizacional e uso do poder (Davis *et al.*, 1997; Neubaum *et al.*, 2017). Já os fatores organizacionais indicam a percepção de um indivíduo acerca de determinadas características da empresa, tais como, filosofia de gestão e cultura organizacional (Davis *et al.*, 1997; Neubaum *et al.*, 2017). Logo, as características individuais e organizacionais do gestor são antecedentes de sua escolha em ter um relacionamento agente ou *steward* com a organização (Davis *et al.*, 1997).

Estes fatores contemplam os elementos que definem o comportamento do gestor como agente ou *steward* (Vallejo, 2009). Os objetivos do agente divergem dos da empresa, por esse ser motivado extrinsecamente e identificar-se menos com a organização, além de fazer uso do poder institucional para controlar o comportamento dos seus subordinados para o seu próprio interesse (Vallejo, 2009; Madison *et al.*, 2016). Já os objetivos do *steward* estão alinhados com os da empresa, por ser motivado intrinsecamente e identificar-se mais com a organização, além de fazer uso do poder pessoal para fornecer autonomia e responsabilidade aos seus subordinados, com vistas nos interesses da organização (Vallejo, 2009; Madison *et al.*, 2016).

No caso das empresas familiares, os proprietários apresentam forte influência em praticamente todos os antecedentes individuais e organizacionais dos gestores (Corbetta & Salvato, 2004; Vallejo, 2009). A família influencia na formação do modelo de homem, predominantemente por meio do papel desempenhado pelos objetivos familiares, grau de altruísmo, grau de confiança, emoções e sentimentos e sua influência nos contratos relacionais,

que podem estar vinculados ao modelo econômico e racional ou humanístico de homem (Corbetta & Salvato, 2004; Chrisman, 2019).

Assim, se a família proprietária favorece o modelo econômico e racional de homem, os gestores poderão apresentar comportamento agente (Corbetta & Salvato, 2004). Conseqüentemente, os sistemas de controle formal tendem a ser utilizados para monitorar os agentes e reduzir os conflitos de agência (Senftlechner & Hiebl, 2015; Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018). Por outro lado, se a família proprietária favorece o modelo humanístico de homem, é provável que o comportamento *steward* seja estimulado nos gestores (Corbetta & Salvato, 2004). Logo, os sistemas de controle informal tendem a ser utilizados para aumentar o *empowerment* dos gestores, ao delegar autoridade na tomada de decisão para que possam ser mais eficazes (Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018).

Senftlechner e Hiebl (2015) e Helsen *et al.* (2017) destacam a relevância dos sistemas de controle formal e informal para aumentar a comunicação e a transferência dos objetivos organizacionais para os seus membros, em empresas familiares. De acordo com Quinn *et al.* (2018), as empresas familiares podem empregar os SCG para ganhar a confiança dos seus gestores, e estes podem utilizá-los para exercer melhor suas atividades, a partir do cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais. Theodosiou e Katsikea (2007), Hall (2008; 2011) e Kreutzer, Cardinal, Walter e Lechner (2016) fornecem evidências empíricas sobre como os SCG podem refletir no desempenho gerencial de seus gestores.

O desempenho gerencial é comumente definido como o grau em que um indivíduo auxilia a organização a alcançar seus objetivos (Campbell, 1990; Oh & Berry, 2009). Borman e Motowidlo (1997) estabeleceram o desempenho gerencial em duas dimensões: desempenho de tarefas e desempenho contextual. O desempenho de tarefas refere-se à proficiência de um indivíduo para a realização das atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, enquanto o desempenho contextual não contribui para o núcleo técnico, mas apoia o ambiente organizacional, no aspecto social e psicológico em que os objetivos organizacionais são auferidos (Borman & Motowidlo, 1997).

Face ao exposto, defende-se a tese de que o uso dos sistemas de controle formal e informal contribuem para o aumento do desempenho gerencial de tarefas e contextual dos gestores com comportamento *steward* de empresas familiares brasileiras.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro aborda os aspectos introdutórios, com destaque ao problema de pesquisa, que envolve a Teoria do *Stewardship*, o SCG e o desempenho gerencial. Seguem-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Ainda, apresenta-se a justificativa do estudo, a proposição de tese e a organização do trabalho.

No segundo capítulo, evidencia-se o embasamento teórico do estudo. Inicialmente, apresenta-se a trajetória epistemológica da Teoria do *Stewardship*, com os antecedentes e abordagens da teoria. Na revisão de literatura, faz-se um resgate da produção teórica inerente à Teoria do *Stewardship*, Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho Gerencial. Ao final, expõe-se o posicionamento teórico, resultante da revisão teórica realizada.

No terceiro capítulo expõe-se a metodologia da pesquisa. Inicia-se com o posicionamento metodológico adotado no estudo. Na sequência, apresenta-se o delineamento da pesquisa. Em seguida, são descritas as hipóteses de pesquisa, seguidas dos construtos que evidenciam a operacionalização da pesquisa. Após, são apresentados os procedimentos de coleta e análise dos dados, em atendimento aos objetivos da pesquisa. Ao final são apresentados o desenho da pesquisa e as limitações do estudo.

No quarto capítulo apresentam-se a descrição, a análise e a discussão dos resultados da pesquisa da tese, confrontando os achados à literatura pesquisada e delineando-se inferências sobre a referida leitura. Nesse capítulo são apresentados os resultados da avaliação do modelo relacional de pesquisa, realizam-se as análises dos resultados obtidos, buscando responder as hipóteses de pesquisa e os objetivos estabelecidos para o estudo.

No quinto capítulo, faz-se uma retomada dos objetivos propostos e, de forma objetiva, explica-se o atendimento da pesquisa às proposições da tese. A partir daí, apresentam-se as implicações teóricas e organizacionais, além das direções para futuras pesquisas no intuito de preencher lacunas de pesquisa, ou ainda, dar continuidade a este estudo.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica deste estudo, que se compõe de três seções principais. Inicia-se pela trajetória epistemológica da Teoria do *Stewardship*, com os antecedentes da teoria. Segue-se a revisão da literatura sobre a Teoria do *Stewardship*, os Sistemas de Controle Gerencial e o Desempenho Gerencial, que dá sustentação a pesquisa. Por fim, expõe-se o posicionamento teórico adotado, o qual consubstancia as definições e operacionalizações utilizadas na realização desta pesquisa.

2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO *STEWARDSHIP*

A Teoria do *Stewardship* focaliza-se principalmente na análise do comportamento do indivíduo, em que os gestores da empresa assumem comportamentos pró-organizacionais com o objetivo de contribuir para o sucesso da organização (Davis *et al.*, 1997). Este tipo de comportamento gera benefícios pessoais para os gestores, e como tal, o debate acerca do comportamento do indivíduo tem longa história na área de negócios, com base nos conceitos psicológicos e sociológicos, na busca de fatores explicativos individuais e organizacionais (Davis *et al.*, 1997).

A Teoria do *Stewardship* deriva de pesquisas que abarcaram fatores individuais (motivação, identificação e uso do poder) e organizacionais (filosofia de gestão e cultura organizacional) que possam influenciar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, dentre as quais se destacam: princípios da psicologia (James, 1890), necessidades de autorrealização (Goldstein, 1934), organizações normativas (Argyris, 1957), identificação organizacional (Kelman, 1958), poder organizacional (French & Raven, 1959) e cultura organizacional (Wallach, 1983). Tem-se ainda aqueles trabalhos que colaboraram de forma geral com a Teoria do *Stewardship*, como a utilização do termo *stewardship* (Veblen, 1904), e os que contribuíram para o surgimento da Teoria do *Stewardship* (Donaldson & Davis, 1991) e sua fundamentação (Davis *et al.*, 1997).

A trajetória epistemológica da Teoria do *Stewardship* foi construída a partir das principais contribuições teóricas utilizadas por Davis *et al.* (1997), enquanto outros foram pelas referências utilizadas pelos estudos que dão sustentação na revisão de literatura. Na Figura 1 apresenta-se uma síntese da trajetória epistemológica, em linha cronológica por autor, pelas dimensões individual, organizacional e geral, que contribuíram para a formulação da Teoria do *Stewardship*.

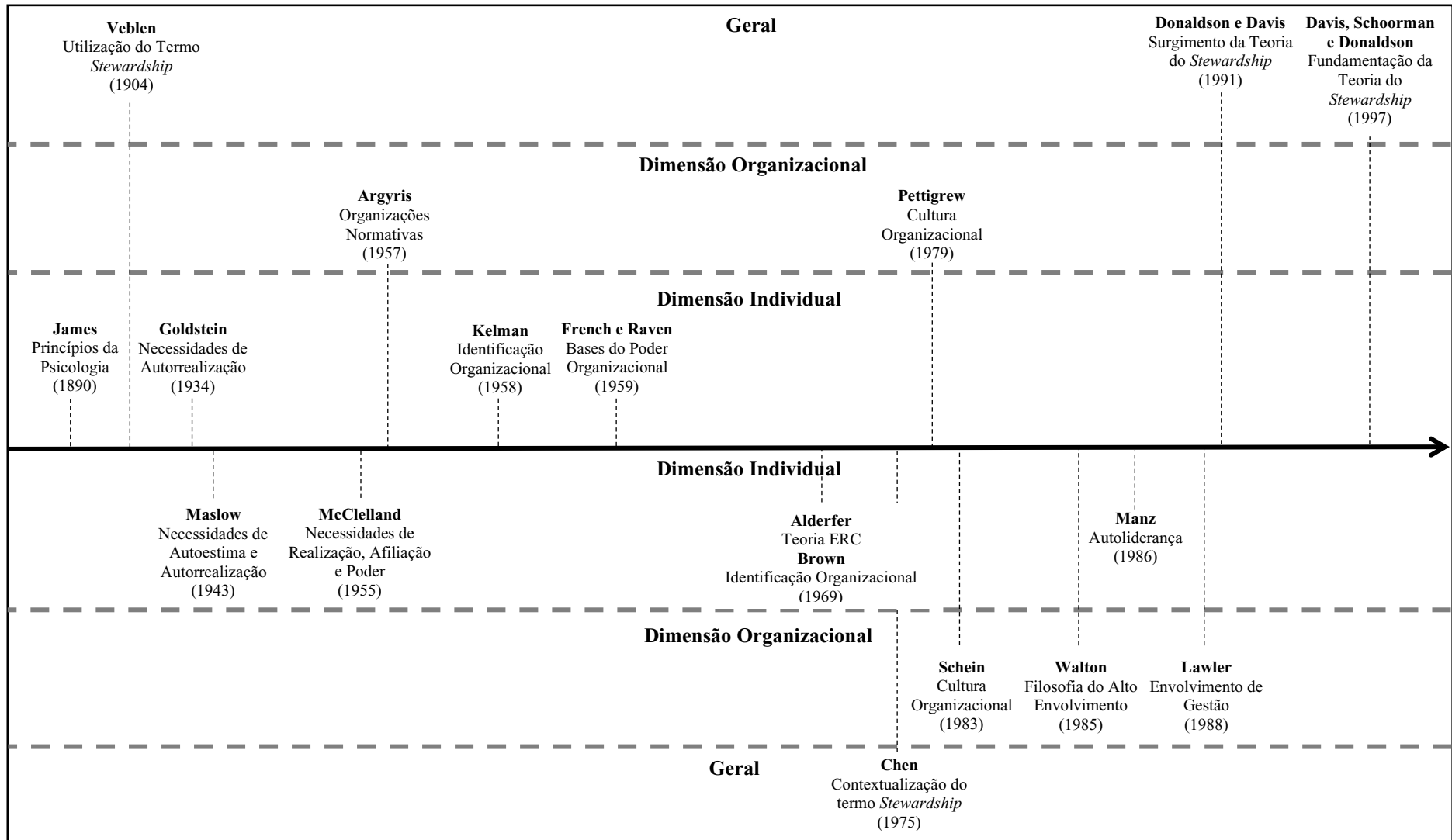


Figura 1. Trajetória epistemológica da Teoria do *Stewardship*

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Ao iniciar por uma abordagem sobre a propriedade psicológica do indivíduo, verifica-se na Figura 1 o marco inicial com a obra seminal de William James, de 1890, *The Principles of Psychology* (Os Princípios da Psicologia). Nesse estudo, o autor analisa sistematicamente a noção de *self-esteem* (autoestima) do indivíduo (uma das necessidades de um gestor *steward*), ao defender o *self* como atributos pessoais, isto é, as habilidades, reputação, qualidades, defeitos e posses. James (1890) acreditava que se alguns destes atributos diminuíssem, isso poderia afetar negativamente a autoestima do indivíduo. Assim, o autor definiu a autoestima como um sentimento de auto-apreciação por parte do indivíduo, que consiste da razão entre as realizações e as pretensões pessoais.

De acordo com Davis *et al.* (1997), em um relacionamento *stewardship*, os indivíduos são motivados por recompensas intrínsecas e intangíveis. Para os autores, estas motivações englobam as necessidades de autorrealização propostas por Goldstein (1934), as necessidades de ordem superior (autoestima e autorrealização) da hierarquia de Maslow (1943), as necessidades de realização, afiliação e poder de McClelland (1955), as necessidades de existência, relacionamento e crescimento de Alderfer (1969) e a necessidade de autoliderança de Manz (1986). Autorrealização é um conceito psicológico moderno, cunhado por Kurt Goldstein (1934), como o motivo para o qual o indivíduo alcance seu potencial e satisfaça suas aspirações. Para o autor, a autorrealização é uma força motriz da vida que acabará por maximizar as habilidades de uma pessoa.

Influenciado pelo estudo de Goldstein (1934), Abraham Harold Maslow (1943), desenvolveu a Pirâmide da Hierarquia de Necessidades, conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Maslow (1943) elencou, em uma pirâmide de cinco níveis, as necessidades humanas cruciais para motivar os indivíduos a alcançar um maior desempenho e satisfação dentro da organização. No nível inferior, estão as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, das necessidades sociais, das necessidades de autoestima e, no topo da pirâmide, as necessidades de autorealização pessoal (Maslow, 1943). As necessidades de autoestima e autorealização são consideradas fontes psicológicas fundamentais de motivação para os *steward* se comportarem como tal (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2008).

David McClelland (1955) buscou explicar a motivação dos indivíduos dentro das organizações, a partir da satisfação das necessidades humanas. O autor propôs a *Need Theory* (Teoria das Necessidades), em que identificou três necessidades humanas que motivam o comportamento: realização, afiliação e poder. Estas necessidades, são impulsionadas pelos indivíduos a partir de suas experiências de vida, a interação com a sociedade e com o ambiente em que se encontra. De acordo com o autor, cada indivíduo apresenta estes três tipos de

necessidades motivacionais, independentemente da sua demografia, cultura ou riqueza, mas em graus diferentes. Assim, a forma que os indivíduos se comportam dentro das organizações, depende do nível de suas necessidades humanas (McClelland, 1955).

Clayton Paul Alderfer (1969) propôs uma alternativa à hierarquia das necessidades de Maslow (1943), denominada de Teoria ERC que representa as três necessidades que existem em todos os seres humanos: existência, relacionamento e crescimento. Para Alderfer (1969), as necessidades de existência, referem-se às necessidades físicas de um indivíduo (remuneração, benefícios, condições de trabalho), necessidades de relacionamento (relações sociais e de autoestima), e necessidades de crescimento, que dizem respeito a capacidade de autorrealização do indivíduo (criatividade, produtividade e cumprimento de metas).

Outro ponto de vista sobre a motivação intrínseca é o de Charles C. Manz (1986), ao propor os conceitos de autoliderança. Para o autor, a autoliderança leva os indivíduos a tarefas naturalmente motivadas, uma crença que se estende além do sistema de recompensas formal e se relaciona com a importância da visão organizacional compartilhada, para que haja um verdadeiro engajamento dos funcionários na empresa. Essas visões são consistentes com os pressupostos motivacionais da Teoria do *Stewardship* (Davis *et al.*, 1997).

Davis *et al.* (1997) explicam que em um relacionamento *stewardship*, os membros devem se identificar com a empresa, para que aceitem a missão, visão e os objetivos organizacionais. A identificação organizacional como um fator do relacionamento *stewardship* foi apontada nos estudos de Herbert C. Kelman e Michael E. Brown. A pesquisa mais extensa sobre identificação é encontrada de Kelman (1958), ao observar a identificação como um processo de persuasão. O autor propôs três processos de influência social, que fazem com que um indivíduo adote determinado tipo de comportamento organizacional, por causa de uma relação real ou percebida: conformidade identificação e internalização. Na conformidade, o indivíduo aceita os valores, crenças e comportamentos que adota, não por causa de uma crença pessoal na organização, mas sim devido a um desejo de ganhar recompensas e evitar punições. Na identificação, o indivíduo realmente acredita nos valores, crenças e nos comportamentos que adota, por querer manter-se relacionado com a organização. Na internalização, o indivíduo incorpora e aceita os valores, crenças e comportamentos que adota, devido a congruência percebida entre os valores pessoais e os valores exemplificados pela organização.

Brown (1969) foi um dos primeiros a investigar empiricamente a identificação nas organizações, ao utilizar como base o trabalho de Kelman (1958) para um estudo experimental que define a identificação nas organizações. Brown (1969) verificou que quando o indivíduo detém poder dentro da organização, ou quando a empresa proporciona oportunidades de

realização pessoal, a identificação organizacional é auferida. Assim, por meio da identificação, uma organização se torna uma extensão da estrutura psicológica do comportamento *steward* (Davis *et al.*, 1997).

O último elemento dos fatores individuais que influenciou a elaboração da Teoria do *Stewardship* é o uso do poder. Davis *et al.* (1997) salientam que o poder é um aspecto importante da relação *stewardship*, pois os indivíduos ficam satisfeitos e são motivados pela autoridade que dispõem dentro da organização. A ideia do uso do poder foi introduzida pelo trabalho seminal dos psicólogos John R. P. French e Bertram Raven (1959), por fornecerem uma visão geral de cinco tipos principais de poder que são comuns a qualquer relacionamento interpessoal ou interorganizacional: coercitivo, recompensa, legitimidade, referência e especialização. Esta tipologia é particularmente útil para descrever o poder em nível individual. Segundo Davis *et al.* (1997), o uso dos poderes coercitivo, recompensa e legitimidade são típicos da relação principal-agente à luz da Teoria da Agência, enquanto para a relação principal-*steward* na perspectiva da Teoria do *Stewardship*, o uso dos poderes de referência e especialização são vitais.

Outros estudos que também contribuíram para construção da Teoria do *Stewardship*, tiveram como foco fatores organizacionais, tais como, filosofia de gestão (Argyris, 1957; Walton, 1985; Lawler, 1988) e cultura organizacional (Wallach, 1983). Com base nas discussões do modelo de homem dentro das organizações, Argyris (1957) argumentou que a filosofia de gestão na maioria das organizações teve como base suposições econômicas, o que acarretou uma profecia ‘*self-fulfilling*’ (autorrealizável) sobre a natureza das relações principal-gestor. Assim, o autor propôs que as organizações não devem apenas utilizar modelos descritivos de filosofia que poderiam acarretar em um relacionamento agente, mas o desenvolvimento de modelos normativos com base em pressupostos ‘*self-actualizing*’ (autorrealização), a fim de criar uma filosofia de gestão que ocasionaria um relacionamento *stewardship* (Davis *et al.*, 1997).

Richard E. Walton (1985) enfatizou a necessidade de uma filosofia de gestão que envolvesse um maior nível de comprometimento por parte dos funcionários, algo que era atípico da Teoria da Agência. Conforme o autor, as chaves para tal filosofia são a participação dos funcionários gerada por meio da comunicação aberta, o poder dado aos trabalhadores e o estabelecimento da confiança. Lawler (1988) expandiu a visão de Walton (1985), ao defender duas filosofias de gestão, uma orientada para o envolvimento, que possui como pressupostos estruturas de autocontrole e autogerenciamento, e outra orientada para o controle, que se conjectura de estruturas hierárquicas, mecanicistas e burocráticas. Assim, uma filosofia de

gestão orientada para o envolvimento pode acarretar um relacionamento *stewardship*, enquanto a de controle um relacionamento agente (Davis *et al.*, 1997).

O último elemento que contribuiu para construção da Teoria do *Stewardship*, refere-se à cultura organizacional, por poder influenciar nas escolhas entre a relação de agência e de *stewardship* (Davis *et al.*, 1997). Os autores utilizaram como base as pesquisas de Hofstede para determinar a cultura organizacional, nas dimensões de distância de poder e individualismo/coletivismo. Contudo, o modelo de Hofstede tem como foco diferenças culturais entre nações, sendo que em sua pesquisa, todos os entrevistados trabalhavam para a IBM e o efeito da cultura organizacional era único e igual (Baskerville, 2003). Assim, selecionaram-se estudos com foco na cultura organizacional para a trajetória epistemológica da Teoria do *Stewardship*.

Os primeiros estudos sobre a cultura organizacional são do final dos anos setenta, por meio do artigo seminal de Andrew M. Pettigrew (1979). O pesquisador introduziu o tópico da cultura no campo dos estudos organizacionais, ao mostrar como os conceitos de crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito poderiam ser aplicados para analisar fenômenos complexos e parcialmente invisíveis nas organizações. Posteriormente, Schein (1983) continuou a pesquisa de cultura organizacional de Pettigrew (1979), ao enfatizar o papel do fundador da organização e seu impacto na cultura que é criada. Schein (1983) descreveu que a cultura organizacional não é aquilo que se observa em uma visita ao escritório, como decoração e comportamento evidente, mas sim as crenças, valores e as premissas do fundador. Cabe às organizações promoverem crenças, valores e premissas centradas no *stewardship*, com o objetivo de auferir o comportamento *steward* nos gestores (Davis *et al.*, 1997).

Outros autores (Veblen, 1904; Chen, 1975) contribuíram para formulação da Teoria do *Stewardship* de maneira geral, sem ter como foco os fatores individuais e organizacionais. Na literatura contábil, a origem da palavra *stewardship* pode ser observada até o período medieval sob o sistema feudal (Chen, 1975). Com base nos sistemas políticos e de terra do período feudal, Thorstein Veblen (1904) observou que os nobres que possuíam uma propriedade exerciam uma cultura *stewardship*, por estar associada com a responsabilidade de cumprir as obrigações para com o rei, ou ao senhor que deu a concessão das terras. A cultura *stewardship* ocorria, pois o direito de uso das terras era delegado pelo rei (principal) para os nobres (gestor) que assumiam responsabilidade *stewardship* ao administrar as propriedades para o rei (Veblen 1904). Já Rosita S. Chen (1975) identificou vários conceitos de *stewardship*, cada um com relações diferentes entre principal e gestor, em que dois tipos de responsabilidade *stewardship* são discerníveis:

cabe ao principal o dever de trazer um retorno à sociedade em busca do bem-estar; e cabe ao gestor atingir os interesses do principal.

O marco teórico da Teoria do *Stewardship* ocorreu em 1991, com o trabalho denominado de ‘*Stewardship Theory or Agency Theory: CEO governance and shareholder returns*’, elaborado por Lex Donaldson e James H. Davis (1991), cujo foco foi examinar os efeitos da dualidade do *Chief Executive Officer* (CEO) no retorno dos acionistas, mas com uma visão diferente da perspectiva da Teoria da Agência. Estes autores desenvolveram a Teoria do *Stewardship*, como uma nova perspectiva para entender as relações existentes entre propriedade e gestão da empresa. Neste estudo, a visão da Teoria do *Stewardship* quanto a dualidade do CEO, era que os interesses dos acionistas são maximizados pela incumbência compartilhada desses papéis, enquanto a Teoria da Agência presumia que os interesses dos acionistas exigem proteção pela separação do cargo de presidente do conselho e do CEO.

James H. Davis, F. David Schoorman e Lex Donaldson (1997), por meio do estudo ‘*Toward a Stewardship Theory of Management*’, fizeram três contribuições principais para a fundamentação da Teoria do *Stewardship*. Primeiro, forneceram uma descrição mais detalhada da teoria. Segundo, exploraram os fatores individuais e organizacionais que motivaram os gestores a se comportarem de maneira pró-organizacional. Compreender esses fatores é importante para entender como o relacionamento entre o principal-gestor evolui e como influencia no comportamento *steward*. Terceiro, desafiaram as pesquisas anteriores sobre a Teoria da Agência como uma estrutura teórica certa ou errada, em vez disso, forneceram condições que apoiam a agência e *stewardship* na relação principal-gestor.

A Teoria do *Stewardship* passou a ser amplamente utilizada na literatura acadêmica para investigar questões relacionadas ao comportamento, governança e desempenho em empresas familiares, a partir do estudo de Davis *et al.* (1997). O campo da contabilidade também oferece oportunidades para pesquisas futuras sobre os SCG, a partir de uma perspectiva da Teoria do *Stewardship* em ambiente de empresa familiar (Tabor *et al.*, 2018). Neste estudo, a Teoria do *Stewardship* contribui para explicar a interação entre o comportamento dos gestores e os SCG, para assim auferir um desempenho gerencial superior.

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se a contextualização da Teoria do *Stewardship*, a definição do termo *stewardship*, as diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship* para, depois, discutir os fatores individuais (motivação, identificação e uso do poder) e organizacionais (filosofia de gestão e cultura organizacional). Na sequência, trata-se dos SCG,

da tipologia de controles gerenciais e abordam-se estudos anteriores. Finalmente, na última seção são tratados aspectos conceituais inerentes ao desempenho gerencial.

2.2.1 Teoria do *Stewardship*

A Teoria do *Stewardship* tem recebido atenção em estudos na área de contabilidade gerencial (Helsen *et al.*, 2017), por ter como foco a discussão da relação de trabalho entre duas partes, o principal (proprietário) e o *steward* (gestor), por uma perspectiva comportamental e estrutural (Davis *et al.*, 1997). Segundo Davis *et al.* (1997), na Teoria do *Stewardship*, o modelo de homem baseia-se em um *steward* cujo comportamento é sistemático, a partir de condutas coletivas e pró-organizacionais, buscam atender aos interesses da organização, em que o principal cria um ambiente propício para facilitar este tipo de comportamento. No modelo da Teoria do *Stewardship*, o gestor age para atender aos interesses do principal, conforme é apresentado na Figura 2.

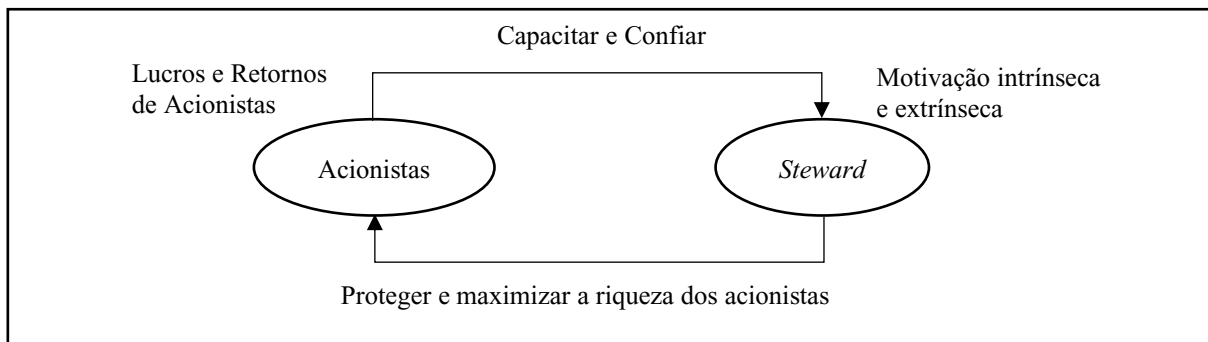


Figura 2. Modelo da Teoria do *Stewardship*
Fonte: Traduzido de Abdullah e Valentine (2009, p. 91).

Observa-se na Figura 2 que proteger e maximizar a riqueza do acionista é o resultado desejado pela perspectiva da Teoria do *Stewardship*. Entretanto, para que isto ocorra, tanto o acionista como o gestor, precisam se comportar como *steward* (Caers, Bois, Jegers, Gieter, Schepers & Pepermans, 2006; Hernandez, 2008).

O acionista proporciona uma estrutura organizacional *stewardship*, ou seja, se preocupa com o seu gestor e fornece meios para capacitá-lo, além de prover benefícios financeiros e não-financeiros. Em contrapartida, o gestor terá um comportamento *steward*, com seus objetivos alinhados aos da organização, busca maximizar o desempenho da empresa, conseqüentemente, dos acionistas. Assim, ambas as partes possuem um ganho benéfico por meio do modelo *stewardship*, o gestor com seu desempenho no trabalho e o acionista com o desempenho da organização (Davis *et al.*, 1997; Caers *et al.*, 2006; Hernandez, 2008).

Um campo que tem sido substancialmente explorado com base na Teoria do *Stewardship*, é o de empresas familiares (Eddleston, 2008; Pearson & Marler, 2010; Madison *et al.*, 2016). Essa teoria tem sido adotada por pesquisadores de empresas familiares, como uma maneira de explicar como estas organizações podem diferir das não-familiares, visto que apresentam a vantagem competitiva da cultura organizacional única, o que difere das não-familiares (Pearson & Marler, 2010).

Ao empregarem a Teoria do *Stewardship*, pesquisadores fornecem respostas ao comportamento, à governança e ao desempenho das empresas familiares, em que avanços significativos são observados e expandem os limites da teoria, neste campo que apresenta características únicas (Pearson & Marler, 2010; Madison *et al.*, 2016; Chrisman, 2019). Entretanto, o termo *stewardship* é aplicado a uma variedade de significados e configurações práticas, o que pode confundir possíveis questões, análises e resultados de pesquisa (Contrafatto, 2014).

2.2.1.1 Definições do Termo *Stewardship*

O termo *stewardship* passou a ganhar destaque na década de 1990, após a publicação dos trabalhos de Donaldson e Davis (1991) e Davis *et al.* (1997), utilizada por diversas pesquisas na área comportamental (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns; 2007; Davis *et al.*, 2010). Entretanto, o termo *stewardship* já havia sido expresso e praticado em diferentes formas (Keay, 2017). De acordo com Keay (2017), os diretores de empresas dos Estados Unidos e do Reino Unido, entre a década de 1920 a 1970, consideravam-se como *steward* quando praticavam o gerencialismo, além de agirem de acordo com o conceito proposto Davis *et al.* (1997).

O termo *stewardship* é considerado como um sinônimo de *accountability* das demonstrações financeiras (Rosenfield, 1974; Contrafatto, 2014; Keay, 2017). Para Rosenfield (1974), uma função das demonstrações financeiras é reportar àqueles a quem os *steward* são responsáveis no cumprimento de suas responsabilidades de *stewardship*. Nessa perspectiva econômica, *stewardship* é a estrutura conceitual para justificar o fornecimento das informações contidas nas demonstrações contábeis (Contrafatto, 2014).

Caers *et al.* (2006) explicam que em uma perspectiva econômica, o agente pode atingir um nível de utilidade mais alto quando contribui com o principal. Segundo os autores, o agente irá valorizar os efeitos de suas ações na utilidade do principal, pois ao exercer sua função para atingir seus próprios interesses, poderá gerar um maior custo em termos de utilidade, do que trazer benefícios futuros. Portanto, o agente passa a assumir uma responsabilidade de

stewardship (mecanismo essencial para a tomada de decisão), ao prestar contas do uso e controle dos recursos econômico-financeiros a ele confiados (Contrafatto, 2014).

Já por uma perspectiva mais comportamental, o termo *stewardship* é utilizado como um modelo alternativo de governança, motivação e liderança organizacional (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2008). Nesta perspectiva, o *stewardship* representa uma estrutura conceitual de um modelo (governança, motivação e liderança organizacional) capaz de explicar e regular as relações entre gestores, acionistas e outras partes interessadas (Davis *et al.*, 1997). Por esta visão, os interesses do *steward* abrangem perfeitamente alinhados com os do principal e irá exercer a sua função de forma coletivista, pró-social e pró-organizacional, para promover e garantir o bem-estar e benefícios de outros (Hernandez, 2008).

A partir do que foi descrito, o termo *stewardship* pode ser entendido seguindo duas principais perspectivas: econômica e comportamental. A Tabela 1 apresenta um resumo dessas perspectivas.

Tabela 1
Perspectivas do Termo *Stewardship*

Aspectos	Econômica	Comportamental
Foco de Análise	<i>Stewardship</i> como prestação das informações contábeis e como uma forma de comportamento para a tomada de decisões.	<i>Stewardship</i> como base de um modelo alternativo de gestão, controle e motivação nas organizações.
Definição de <i>Stewardship</i>	<i>Stewardship</i> é a responsabilidade e a prestação de contas de agentes (por exemplo, executivos de empresas, instituições financeiras, etc.) para gerenciar de forma diligente e financeiramente os recursos econômico-financeiros de outros.	<i>Stewardship</i> implica na atitude e o comportamento dos indivíduos de se subordinarem de forma voluntariamente aos objetivos pessoais e a proteção dos interesses de longo prazo de outros.
Definição de <i>Steward</i>	<i>Steward</i> é um agente responsável que administra de forma diligente, respeitosa e eficiente a propriedade de outros.	<i>Steward</i> é um ator coletivista, pró-social e pró-organizacional, cujo comportamento é destinado a promover e garantir o bem-estar e benefícios de outros.
Propósito do <i>Stewardship</i>	Garantir o controle, integridade e solidez dos mercados financeiros e econômicos.	Maximizar o desempenho organizacional, criar riqueza de longo prazo e garantir os interesses dos principais e dos próprios agentes.
Fundamentos Teóricos	Com base na Estrutura da Agência da Economia Neoclássica, os indivíduos agem como atores racionais, egoístas, que buscam maximizar seus interesses. Mecanismos de governança e controle são colocados em prática para regulamentar o comportamento dos agentes.	Com base em uma perspectiva mais ampla do relacionamento principal-agente da governança corporativa, com fundamentos da psicologia e sociologia, os <i>steward</i> (gestores) atuam de forma coletivista para maximizar o desempenho organizacional, por meio da realização organizacional.

Fonte: Traduzido de Contrafatto (2014, p. 190-191).

Neste estudo, o termo *stewardship* é aplicado conforme a perspectiva comportamental, por envolver o comportamento dos gestores quanto ao uso dos SCG e o desempenho gerencial no âmbito das empresas familiares. Portanto, a escolha da definição do termo base deste estudo centra-se na proposição de Davis *et al.* (1997), que foram os primeiros a discutir o *stewardship* sob o ponto de vista comportamental, ao englobar os fatores individuais e organizacionais que podem influenciar o comportamento dos gestores na organização.

2.2.1.2 Diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria do Stewardship

A Teoria do *Stewardship* surgiu para contribuir com as limitações encontradas na Teoria da Agência, com foco no comportamento dos gestores, motivados por outras razões que não exclusivamente a financeira e, assim, representam os interesses da empresa (Donaldson & Davis, 1991; Davis *et al.*, 1997). Os fundamentos da teoria têm como base a psicologia e a sociologia organizacional, além de adotar uma visão diferente acerca da relação entre o agente-principal defendido pela Teoria da Agência (Caers *et al.*, 2006).

A Teoria da Agência examina a relação conflitante dos diferentes anseios entre principal e agente (Jensen & Meckling, 1976). Todavia, a Teoria do *Stewardship* foi proposta como uma teoria complementar a estes limites, quando não ocorre o conflito e os objetivos entre as partes são os mesmos (Davis *et al.*, 1997). Logo, tanto a Teoria da Agência quanto a Teoria do *Stewardship*, apresentam a relação entre o principal-gestor, mas apresentam distintos pressupostos e prescrições, conforme apresentado no Tabela 2.

Tabela 2
Distinções entre a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship*

Características	Teoria da Agência	Teoria do <i>Stewardship</i>
Trabalho Fundacional	Jensen e Meckling (1976)	Davis <i>et al.</i> (1997)
Relacionamento	Com base no relacionamento principal-gestor: descreve os comportamentos de agente em nível individual e os mecanismos de governança de agência ao nível organizacional que são implementados em resposta ao relacionamento.	Com base na relação principal-gestor: descreve os comportamentos de <i>steward</i> de nível individual e os mecanismos de governança de <i>stewardship</i> ao nível organizacional que são implementados em resposta ao relacionamento.
Suposição	Modelo Econômico do Indivíduo	Modelo Humanista do Indivíduo
Comportamento	Oportunista	Pró-organizacional
Governança	Sistemas de monitoramento e incentivo: mecanismos para coibir o comportamento oportunista, alinhando os interesses do gestor com os do principal.	Sistemas de confiança: mecanismos para incentivar a cooperação e o envolvimento, para facilitar o alinhamento natural de interesses do gestor com os do principal.
Resultados	Resultados Pró-organizacionais: desempenho da firma por meio de minimização de custos.	Resultados Pró-organizacionais: desempenho da firma por meio da maximização da riqueza.

Fonte: Traduzido de Madison *et al.* (2016, p. 67).

Verifica-se na Tabela 2, que a Teoria da Agência se baseia no modelo econômico do indivíduo, fundamentada na economia (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Nessa concepção, os gestores irão se comportar como agentes, motivados pelo autointeresse, buscarão otimizar sua própria utilidade e colocarão os seus interesses à frente do principal (Davis *et al.*, 1997). Portanto, cabe à empresa criar mecanismos para monitorar e avaliar o comportamento do agente, a fim de conter o comportamento oportunista e alinhar melhor os interesses das partes (Jensen & Meckling, 1976; Davis *et al.*, 1997; Caers *et al.*, 2006).

A Teoria do *Stewardship* baseia-se no modelo humanista do indivíduo, fundamentada na psicologia e na sociologia organizacional (Davis *et al.*, 1997). Nesta perspectiva, os gestores irão se comportar como *stewards*, motivados pelo cumprimento das necessidades de ordem superior e colocarão os interesses do principal à frente do autointeresse (Davis *et al.*, 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Caers *et al.*, 2006). Cabe à empresa proporcionar uma estrutura organizacional *stewardship*, ou seja, uma cultura coletivista e cooperativista, o que irá prospectar o comportamento *steward* do gestor, e como resultado a organização terá benefícios (Davis *et al.*, 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Caers *et al.*, 2006).

Com base na Teoria da Agência e na Teoria do *Stewardship*, o perfil do indivíduo como agente e *steward* pode ser descrito a partir dos fatores individuais e organizacionais (Davis *et al.*, 1997). Na Tabela 3 destacam-se as diferenças entre os elementos dos fatores individuais e organizacionais dessas teorias.

Tabela 3

Fatores individuais e organizacionais da Teoria da Agência e da Teoria do *Stewardship*

Elementos	Teoria da Agência	Teoria do <i>Stewardship</i>
Fatores Individuais		
Motivação	Motivação Extrínseca	Motivação Intrínseca
Identificação	Baixa Identificação	Alta Identificação
Uso do Poder	Uso do Poder Institucional	Uso do Poder Pessoal
Fatores Organizacionais		
Filosofia de Gestão	Orientado para o Controle	Orientado para o Envolvimento
Cultura Organizacional	Burocrática	Suporte

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Davis *et al.* (1997).

De acordo com a Tabela 3, os fatores individuais e organizacionais propostos por Davis *et al.* (1997) podem orientar os indivíduos a se comportarem menos como agentes, com interesses próprios, e mais como *stewards*, com atitudes pró-organizacionais. A diferença fundamental entre a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship*, em relação aos fatores individuais, está em suas concepções do modelo de homem (Davis *et al.*, 1997; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014; Chrisman, 2019).

Davis *et al.* (1997) descrevem que a principal distinção entre as Teorias da Agência e *Stewardship*, é o foco do indivíduo em sua motivação, extrínseca ou intrínseca. A Teoria da Agência tem como base uma filosofia de gestão de controle, ao delimitar um estilo de liderança transacional que utiliza recompensas tangíveis (aumento salarial, prêmios e promoções) nas organizações, para obter o alinhamento dos objetivos do gestor com o do principal (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2012). Já a Teoria do *Stewardship*, possui como base uma filosofia de gestão por objetivos, ao delimitar um estilo de liderança transformacional (Eddleston, 2008; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014) que utiliza recompensas intangíveis (oportunidades de crescimento, realização, afiliação, autoestima e autodeterminação), para obter o alinhamento dos objetivos do gestor com o do principal (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2012).

O segundo elemento dos fatores individuais proposto por Davis *et al.* (1997) é a identificação organizacional, a Teoria da Agência prevê que os gestores não se identificam com a organização, o que causa problemas organizacionais, pois não assumem a responsabilidade pelos problemas causados na empresa, além de não tomarem decisões para corrigi-los. Por outro lado, a Teoria do *Stewardship* prediz que os gestores se identificam com a organização, pois trabalham em direção aos objetivos organizacionais, resolvem problemas e superam barreiras para ajudar a empresa a ser bem-sucedida (Davis *et al.*, 1997).

O uso do poder é outro fator que diferencia a Teoria da Agência da Teoria do *Stewardship* (Davis *et al.*, 1997). O uso do poder na primeira ocorre quando o gestor interfere no comportamento dos seus subordinados, para atender seus próprios interesses (Hernandez, 2012). Nas relações entre o agente e seus subordinados, o controle provavelmente será mantido pelo uso do poder institucional, para estabelecer os níveis desejados de coerção, controle hierárquico e influência sobre as recompensas (Davis *et al.*, 1997). Na Teoria do *Stewardship*, o poder utilizado pelo gestor não é para restringir o comportamento dos subordinados, mas fornecer autonomia e responsabilidade para execução de suas tarefas (Hernandez, 2012). Nas relações entre *steward* e subordinados, o poder pessoal é mais provável de ser usado, pois utiliza a influência derivada do conhecimento percebido ou das relações afetivas (Davis *et al.*, 1997).

Observa-se ainda que os fatores organizacionais, com base na sociologia, são cruciais para explicar o comportamento agente e *steward*, pois retratam a estrutura da organização e incluem a filosofia de gestão e cultura organizacional (Davis *et al.*, 1997). A diferença fundamental entre a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship*, em relação aos fatores organizacionais, está em suas concepções nos aspectos que caracterizam o ambiente da organização onde ocorrem as relações sociais (Davis *et al.*, 1997; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014).

Neste sentido, a filosofia de gestão voltada para a Teoria da Agência está orientada para o controle, os gestores com menor envolvimento com os negócios da empresa, pois exercem suas funções para atingir seus próprios interesses e buscam evitar situações de vulnerabilidade e de risco (Eisenhardt, 1989; Davis *et al.*, 1997). A filosofia de gestão orientada para o controle está enraizada na racionalidade econômica, os gestores utilizam práticas alternativas à confiança e garantir a conformidade dos funcionários. Neste tipo de filosofia, há maior monitoramento dos funcionários, avaliações de desempenho formais e remuneração individual relacionada ao desempenho individual (Krausert, 2014).

Com base na Teoria do *Stewardship*, os gestores com uma filosofia orientada para o envolvimento, apresentam maior ligação com os negócios da empresa, assumem desafios e responsabilidades, pois exercem suas funções para atingir os interesses da organização (Davis *et al.*, 1997). As filosofias de gestão orientadas para o envolvimento estão enraizadas na racionalidade humanista, assim os gestores assumem que confiar nos funcionários é fundamental. Além disso, neste tipo de filosofia há maior envolvimento dos funcionários, socialização, treinamento, avaliações de competência e incentivos vinculados ao desempenho da empresa, unidade ou equipe (Krausert, 2014).

De acordo com Davis *et al.* (1997), em uma cultura organizacional voltada à Teoria da Agência, os ambientes organizacionais são independentes de relacionamentos pessoais, ocorrem a partir do desenvolvimento de hierarquias, além de existir uma aceitação de que os subordinados dependem de seus líderes para o cumprimento das tarefas. Essa dimensão tem como características os sistemas de controle formal com uma estrutura hierárquica, que pode causar reações negativas dos funcionários, ocasionar comportamentos oportunistas de autointeresse, motivados apenas por questões econômicas (Wallach, 1983).

Em uma cultura organizacional voltada à Teoria do *Stewardship*, os ambientes organizacionais são pró-sociais, coletivistas e cooperativos, os funcionários são mutuamente interdependentes, se identificam fortemente com a organização e, muitas vezes, fornecem contribuições discricionárias para o benefício de todos (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008). Nessa dimensão, a organização tende a ser como uma família para seus funcionários, caracterizada pela confiança mútua, encorajamento e cooperação, o que pode ocasionar em comportamentos pró-organizacionais, motivados em promover e garantir o bem-estar e benefícios de outros (Wallach, 1983).

De maneira geral, é possível depreender-se que os principais argumentos da Teoria da Agência e da Teoria do *Stewardship* diferem nos elementos dos fatores individuais e organizacionais (Davis *et al.*, 1997). Estes fatores podem levar os gestores a agirem como

agentes com interesses próprios, ou como *steward* com interesses pró-sociais (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014).

2.2.1.3 Fatores Individuais

Os fatores individuais referem-se às características pessoais que podem afetar o comportamento, como a motivação para o trabalho, a identificação organizacional e o uso do poder (Davis *et al.*, 1997; Godos-Díez, Fernández-Gago & Martínez-Campillo, 2011). A Teoria do *Stewardship* não aceita a ideia de comportamento com base na racionalidade econômica (Teoria da Agência), mas na compreensão que os indivíduos precisam progredir de sua situação atual e atingir níveis mais altos de conquistas e realizações (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014). Os fatores individuais são discutidos na sequência.

2.2.1.3.1 Motivação

Um dos fatores mais importantes para compreender o comportamento do gestor dentro da organização é a motivação (Davis *et al.*, 1997). A motivação dos funcionários sempre foi um desafio central para as organizações, pois indivíduos desmotivados não irão exercer de forma hábil suas tarefas, evitarão o local de trabalho e irão sair da empresa quando tiverem oportunidade (Amabile, 1993). Na literatura, a motivação no local de trabalho é definida como um conjunto de forças internas e externas do indivíduo, que afeta o comportamento no trabalho e determina sua forma, direção, intensidade e duração (Latham & Pinder, 2005).

A motivação no local de trabalho pode ser intrínseca e extrínseca (Ryan & Deci, 2000; Lin, 2007). Ryan e Deci (2000) definem a motivação intrínseca como a realização de uma ação por uma alguma consequência interna, por exemplo, interesse, prazer e satisfação. A motivação intrínseca indica o prazer e a satisfação ao se realizar uma atividade (Lin, 2007), regidos por sua própria causa, como gozar de tarefas (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Assim, quando o gestor é intrinsecamente motivado, é movido a agir pela diversão ou desafio envolvido, em vez de fatores externos, pressões ou recompensas. Ryan e Deci (2000) definem a motivação extrínseca como a realização de uma ação por alguma consequência externa, tais como, benefícios ou punições. A motivação extrínseca concentra-se nos motivos orientados por objetivos (Lin, 2007), regidos pela perspectiva de ganhos e perdas instrumentais (Cerasoli *et al.*, 2014). Portanto, quando o gestor é extrinsecamente motivado, é movido a agir por fatores externos, pressões ou recompensas.

A motivação intrínseca é considerada a primeira dimensão individual para que um gestor tenha um comportamento *steward* (Davis *et al.*, 1997; Neubaum *et al.*, 2017). Segundo Davis *et al.* (1997), um gestor *steward* busca a autoeficácia, autoestima, autodeterminação, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, afiliação e autorealização, que promovem a motivação intrínseca do gestor. Assim, os gestores são mais propensos a se tornar *steward* quando respondem a fatores intrínsecos. Conforme Davis, Frankforter, Vollrath e Hill (2007), sem motivação intrínseca, não há comportamento *steward*, pois o gestor não consegue aferir que ao alinhar seus objetivos pessoais com o da organização pode produzir recompensas pessoais.

Por outro lado, a motivação extrínseca é considerada a primeira dimensão individual para que um gestor tenha um comportamento agente (Davis *et al.*, 1997; Neubaum *et al.*, 2017). Segundo Lin (2007), gestores que são extrinsecamente motivados, buscam receber recompensas organizacionais ou benefícios na realização de seus objetivos ou atividades organizacionais. Assim, os gestores são mais propensos a se tornar agente quando respondem a fatores extrínsecos. De acordo com Davis *et al.* (2007), gestores oportunistas são motivados por recompensas tangíveis e incentivos que contam com um valor de mercado mensurável e na ausência de fatores extrínsecos, os agentes tendem a se esquivar de suas responsabilidades.

Desse modo, pesquisadores têm realizado estudos no intuito de verificar a importância da motivação do indivíduo no desempenho de tarefas (Li, Wei, Ren & Di, 2015; Çetin & Aşkun, 2018). Os trabalhos nesta área têm constatado que a motivação pode influenciar a cognição, o comportamento e a emoção dos indivíduos e afetar o desempenho no trabalho (Li *et al.*, 2015; Çetin & Aşkun, 2018).

Li *et al.* (2015) examinaram o efeito mediador da motivação intrínseca, entre o *empowerment* psicológico e o desempenho no trabalho. O resultado teve como base dados de 209 subordinados e 72 supervisores, em uma grande instituição de P&D localizada em Xangai, na China. A pesquisa forneceu evidências de que a relação entre *empowerment* psicológico e o desempenho no trabalho é mediada pela motivação intrínseca dos funcionários. Em outras palavras, o *empowerment* psicológico pode ser caracterizado como um interventor para melhorar a autoeficácia dos funcionários e motivá-los intrinsecamente, conseqüentemente, os indivíduos se tornam mais persistentes no cumprimento de suas tarefas.

Çetin e Aşkun (2018) investigaram a relação entre o papel da autoeficácia ocupacional e o desempenho do trabalho, mediado pela motivação intrínseca em empresas turcas. Os resultados revelaram que a autoeficácia ocupacional e a motivação intrínseca têm um papel influente significativo sobre o desempenho no trabalho, e que a motivação intrínseca serve

como um mediador parcial nessa relação. Devido a relação sugerida entre autoeficácia e motivação intrínseca, os gestores podem investigar quais crenças disfuncionais relacionadas à autoeficácia são mantidas pelos funcionários, a fim de avaliar o desempenho do trabalho.

2.2.1.3.2 Identificação Organizacional

Para que ocorra um relacionamento satisfatório entre os gestores e o principal é necessário que os membros se identifiquem com a organização, como se definirem em termos de sua participação organizacional, ao aceitarem a missão, visão e os objetivos da empresa (Davis *et al.*, 1997). A identificação organizacional ocorre quando um indivíduo aceita a influência da organização, por desejar estabelecer e manter uma relação de auto-definição satisfatória (Kelman, 1958) e que depende do alcance antecipado dos objetivos e metas organizacionais (Brown, 1969). Portanto, a identificação organizacional cria um vínculo cognitivo entre os gestores e a organização, ao aceitarem os valores, objetivos e normas adotadas pela empresa, o limite de identidade entre indivíduo e a organização torna-se indistinto (Riketta, 2005).

A identificação organizacional é vista como um estado psicológico que reflete a ligação existente entre o indivíduo e a organização, capaz de explicar e prever atitudes e comportamentos no local de trabalho (Edwards, 2005). Os gestores que contam com altos níveis de identificação organizacional, trazem benefícios significativos para a organização e seus membros, pois estão particularmente dispostos a se engajar voluntariamente em ações que ajudem a empresa como um todo (Edwards, 2005; Riketta, 2005). Além disso, gestores identificados com a organização, por estarem dispostos a sacrificar seus interesses próprios pelo bem coletivo, são mais comprometidos com suas tarefas (Riketta, 2005).

Os gestores são mais propensos a serem *steward* quando se identificam com a organização, por terem um forte senso de apego com a organização, altos níveis de propriedade psicológica e desejam ver suas organizações bem-sucedidas (Davis *et al.*, 2007; Vallejo, 2009; Hernandez, 2012). Em contrapartida, gestores que possuem uma personalidade agente, não se identificam com a organização, uma vez que não aceitam sua missão, visão e objetivos (Davis *et al.*, 1997; Vallejo, 2009; Hernandez, 2012).

Pesquisas verificaram o impacto da identificação organizacional no desempenho do trabalho (Callea, Urbini & Chirumbolo, 2016; Piccoli, Callea, Urbini, Chirumbolo, Ingusci & Witte, 2017). Os resultados indicaram que a identificação organizacional leva a um melhor desempenho no trabalho dos funcionários, pois indivíduos identificados são mais motivados a

direcionar seus esforços em favor de seus colegas e da organização como um todo (Callea *et al.*, 2016; Piccoli *et al.*, 2017).

Callea *et al.* (2016) investigaram o papel mediador da identificação organizacional como um processo subjacente na relação entre insegurança no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e desempenho no trabalho em empresas italianas. Os resultados revelaram que o efeito negativo da insegurança no trabalho no comportamento de cidadania organizacional e no desempenho no trabalho foi mediado completamente pela identificação organizacional. Na relação sugerida, a insegurança no trabalho não afeta diretamente os resultados comportamentais, mas seu efeito passa pela identificação organizacional. Assim, a insegurança no trabalho reduz o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho no trabalho, pois reduz a identificação organizacional dos funcionários. Portanto, os funcionários que compartilham seus objetivos com os da organização, desempenham melhor suas tarefas e apresentam melhor comportamento extra papel.

Piccoli *et al.* (2017) examinaram a relação da insegurança no trabalho no desempenho de tarefas e contextual, mediado pela identificação organizacional. A pesquisa forneceu evidências de que a insegurança no trabalho está relacionada a baixos níveis de identificação organizacional e, conseqüentemente, a um baixo nível de desempenho de tarefas e contextual. As relações sugerem que os comportamentos dos funcionários em contextos inseguros no trabalho são conduzidos por avaliações sobre sua identificação na organização. Por fim, a pesquisa traz evidências de que é possível impedir o baixo nível de desempenho gerencial, resultante da insegurança no trabalho, a partir de intervenções das empresas para aumentar a identificação organizacional.

2.2.1.3.3 Uso do Poder

O uso do poder é basilar no relacionamento entre membros dentro da organização (Davis *et al.*, 1997). Para French e Raven (1959), o uso do poder é um fator psicológico que se refere à influência exercida por um indivíduo sobre o outro. Na literatura, o uso do poder no local de trabalho é definido como a capacidade que um indivíduo possui em influenciar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de outra parte, para atingir os objetivos organizacionais (McClelland, 1955).

O uso do poder no local de trabalho pode ser institucional (coerção, recompensa e legitimidade) ou pessoal (referência e especialização) (Davis *et al.*, 1997). Os autores definem o poder institucional como a autoridade que um gestor detém para influenciar o comportamento de outros, devido a sua posição formal dentro da organização e inclui o poder coercitivo,

legitimidade e recompensa. French e Raven (1959) explicam cada um destes poderes, como segue: i) o poder coercitivo refere-se à capacidade que um gestor tem de influenciar o comportamento de outros, por meio de punições e ameaças; ii) o poder de legitimidade, envolve normas ou valores que legitimam o gestor no exercício do poder de influenciar o comportamento de outros; e iii) o poder de recompensa é a capacidade que um gestor possui de influenciar o comportamento de outros, por meio de recompensas.

O poder pessoal é definido por Davis *et al.* (1997) como a autoridade que um gestor detém para influenciar o comportamento de outros, devido as suas características e capacidades pessoais e inclui o poder de referência e especialização. O poder de referência é a capacidade de influenciar o comportamento de outros, por meio do respeito, lealdade, carisma, reputação e admiração. Já o poder de especialização, é a capacidade que um gestor dispõe de influenciar o comportamento de outros, por meio da sua experiência, habilidade ou conhecimento profissional (French & Raven, 1959).

Pesquisadores têm realizado estudos no intuito de verificar a importância do uso do poder no desempenho no trabalho (Biong, Nygaard & Silkoset, 2010; Mallin & Ragland, 2017). Os estudos nesta área têm constatado que o uso do poder pode influenciar a ética organizacional, comprometimento organizacional, satisfação e motivação no trabalho e refletir no desempenho no trabalho.

Biong *et al.* (2010) analisaram como as cinco bases de uso do poder afetam os valores éticos corporativos, comprometimento organizacional, qualidade das vendas e das tarefas de 225 empresas varejistas. A pesquisa forneceu evidências de que o uso do poder é um forte dispositivo gerencial utilizado para influenciar, controlar e desenvolver valores éticos dos varejistas, com destaque para o poder de referência. Dessa forma, os valores éticos têm impacto no desempenho das vendas e das tarefas, por meio do comprometimento organizacional dos funcionários. Portanto, as fontes de poder auxiliam as empresas a estimularem os valores éticos corporativos e o comprometimento organizacional, aumentando, assim, a qualidade das vendas e das tarefas.

Mallin e Ragland (2017) examinaram se as cinco bases de uso do poder que os gestores de vendas utilizam, modera a relação entre a motivação (extrínseco e intrínseco) e desempenho do vendedor de empresas americanas. Os resultados sugerem que os gerentes de vendas, ao utilizarem o poder coercitivo e legítimo, o desempenho nas vendas de vendedores extrinsecamente motivados é aumentado. Já os vendedores intrinsecamente motivados, o desempenho nas vendas é aumentado quando os gerentes de vendas utilizam o poder coercitivo, legítimo e de referência. Concluíram que os gerentes devem ter um diálogo aberto com seus

subordinados, para que possam entender a composição motivacional de cada um e, assim, utilizar uma das cinco bases de poder para aumentar o desempenho no trabalho.

De modo geral, observa-se que os fatores individuais da Teoria do *Stewardship* são importantes para explicar o desempenho nas organizações. Contudo, Neubaum *et al.* (2017) comentam que novas pesquisas são necessárias, com a utilização dos três elementos (motivação, identificação organizacional e uso do poder), para entender melhor como os fatores individuais afetam os resultados organizacionais e dos indivíduos.

2.2.1.4 Fatores Organizacionais

Ao contrário dos fatores individuais, que estão intensamente ligados à concepção do modelo de homem, os fatores organizacionais se concentram nos aspectos do ambiente organizacional (Davis *et al.*, 2007; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014). Os fatores organizacionais referem-se à percepção individual quanto as características da organização, são elas: filosofia de gestão e cultura organizacional (Davis *et al.*, 1997; Davis *et al.*, 2007; Godos-Díez *et al.*, 2011). Portanto, a situação em que um indivíduo se encontra tem a capacidade de desenvolver os alicerces psicológicos que fomentam o comportamento agente e *steward* (Davis *et al.*, 1997; Davis *et al.*, 2007; Godos-Díez *et al.*, 2011; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014). Estes fatores organizacionais são discutidos na sequência.

2.2.1.4.1 Filosofia de Gestão

De acordo com Argyris (1957), as suposições do modelo de homem nas organizações levam à filosofias de gestão, que, por sua vez, tendem a produzir comportamentos consistentes com essas suposições. A filosofia de gestão refere-se ao pensamento corporativo ou a abordagem que orienta os objetivos, regras, estruturas e o tratamento das informações na empresa (Davis *et al.*, 1997).

Para Lawler (1988), a filosofia de gestão pode ser orientada para o envolvimento de gestão ou para o controle de gestão. Segundo o autor, a abordagem orientada para o envolvimento de gestão pressupõe que as estruturas de autocontrole e autogerenciamento são as melhores formas de administrar os membros da organização. Neste tipo de gestão, os gestores promovem um clima de trabalho em que os subordinados são desafiados a assumir a responsabilidade de desenvolver novas ideias e abordagens para minimizar os riscos e problemas organizacionais (Lawler, 1988). Os gestores, ao assumirem uma filosofia orientada para o envolvimento, criam laços de confiança e delegam responsabilidades aos seus

subordinados, além de buscarem a eficácia no longo-prazo (Rausch, 2011). Nesse cenário, os subordinados participam das decisões junto com os gestores (Lawler, 1988; Rausch, 2011).

A abordagem orientada para o controle de gestão pressupõe que as estruturas hierárquicas, mecanicistas, burocráticas e as relações verticais são as melhores maneiras de administrar os membros da organização (Lawler, 1988). Neste tipo de gestão, as tarefas são mais bem definidas e as decisões são centralizadas, com o objetivo de minimizar os problemas e riscos organizacionais, pelo fato de os gestores desenvolverem suas atividades por meio de mecanismos de controle fortes e rígidos (Lawler, 1988). Os gestores com este tipo de filosofia limitam seus subordinados apenas para as tarefas atribuídas, buscam uma eficácia de curto-prazo e um maior controle de custos (Rausch, 2011).

Davis *et al.* (1997) argumentam que a filosofia de gestão tem impacto no relacionamento de agência e de *stewardship*, pois cria um contexto no qual a escolha das relações é feita pelos gestores. De acordo com os autores, uma filosofia orientada para o controle acarreta um relacionamento de agência, enquanto uma filosofia orientada para o envolvimento resulta em uma relação de *stewardship*.

Estudos foram realizados no intuito de identificar a importância de práticas de envolvimento dos indivíduos no desempenho no trabalho (Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013; Smith, Wallace, Vandenberg & Mondore, 2018). Os trabalhos nesta área têm constatado que práticas com alto envolvimento no trabalho afetam o desempenho individual, a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional (Alfes *et al.*, 2013; Smith *et al.*, 2018).

Alfes *et al.* (2013) examinaram o papel desempenhado pelos gerentes na relação entre filosofia de gestão e desempenho individual. Para os autores, o comportamento do gestor e a filosofia de gestão estão vinculados ao engajamento dos funcionários. Por sua vez, o engajamento dos funcionários está fortemente ligado ao desempenho individual, além de mediar as práticas percebidas sobre a filosofia de gestão e o comportamento do gestor. Os achados mostram a importância do gestor na implementação da filosofia de gestão e o papel mediador desempenhado pelo engajamento dos funcionários no desempenho no trabalho.

Smith *et al.* (2018) verificaram a relação entre o clima de envolvimento para os funcionários e o desempenho de tarefas e o comportamento de cidadania de grupo, moderado pelo absenteísmo e rotatividade do grupo. O estudo foi realizado com gestores, a partir de 153 grupos de trabalho de 7 empresas de logísticas estadunidenses. Para os autores, um clima para o envolvimento do funcionário pode contribuir para que apresentem comportamentos proativos, que irão contribuir com sugestões e melhorias para a unidade de trabalho. Além disso, um clima de envolvimento ajuda a desenvolver uma força de trabalho altamente qualificada, o que levará

a um melhor desempenho, ao motivar os funcionários a trabalhar mais e de forma eficaz. Os achados do estudo evidenciaram que os gestores, ao proporcionarem um clima para o envolvimento dos funcionários, conseguem que os comportamentos de cidadania e o desempenho de tarefas do grupo aumentem de forma positiva, mas apenas quando ocorre uma baixa rotatividade de funcionários.

2.2.1.4.2 Cultura Organizacional

O último elemento alusivo aos fatores organizacionais concerne à cultura organizacional, que pode influenciar na escolha entre as relações de agência e *stewardship* (Davis *et al.*, 1997). Para Pettigrew (1979), a cultura organizacional pode ser vista como um fator de socialização, pelo qual os comportamentos são moldados, o comprometimento e a ordem são alcançados, a coesão social e o propósito da empresa são fornecidos e as expectativas são explicadas. Portanto, a cultura organizacional ajuda a influenciar o comportamento dos membros funcionários, fornecendo a eles um senso de identidade, promovendo a lealdade, estabelecendo uma base reconhecida e aceita para a tomada de decisão (Schein, 1983; Zahra *et al.*, 2008).

A cultura organizacional é definida por Schein (1983) como pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo, com base nos seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas organizacionais. Esta definição captura o revés que as organizações enfrentam na conciliação dos objetivos e ações divergentes de seus membros, ao mesmo tempo que reconhecem essas dificuldades. Portanto, a cultura organizacional emerge da interação social e é definida em termos de seus valores e crenças, que se manifestam nas práticas da organização (Pratt & Beaulieu, 1992).

A cultura organizacional compreende características burocráticas, inovadoras e de suporte (Wallach, 1983). Para o autor, a cultura burocrática caracteriza-se pela clara segregação de deveres e responsabilidades, altamente organizadas e compartimentadas. As organizações burocráticas são hierárquicas, estruturadas e regulamentadas, além disso, os funcionários são descritos como estruturados, com baixo comprometimento e satisfação (Wallach, 1983). A cultura inovadora refere-se a um ambiente de trabalho criativo, orientado para resultados e que assume riscos, ou seja, as organizações inovadoras são impulsionadoras, empreendedoras e desafiadoras, porém, os funcionários são descritos como altamente estressados e constantemente sob pressão (Wallach, 1983). Por fim, a cultura de suporte exhibe um ambiente

de trabalho orientado para as pessoas, encorajador, confiante e mutuamente interdependente, isto é, organizações de apoio buscam promover os valores familiares, tais como, harmonia, equidade, amizade, colaboração e confiança, conseqüentemente, os funcionários são descritos como justos, prestativos, com alto comprometimento e satisfação (Wallach, 1983).

Com a finalidade de verificar a importância da cultura organizacional no desempenho no trabalho, Yiing e Ahmad (2009) investigaram os efeitos moderadores da cultura organizacional sobre as relações entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e o desempenho. Para esses autores, a cultura de suporte influencia a relação entre comprometimento e satisfação no trabalho, mas não com desempenho. Por sua vez, os autores salientam que culturas de suporte afetam de forma positiva o comprometimento e satisfação no trabalho, enquanto culturas burocráticas afetam de forma negativa.

Nesta perspectiva, um alto comprometimento e satisfação por parte dos indivíduos, pode contribuir para que tenham um maior desempenho. De acordo com Fu e Deshpande (2014), as empresas podem melhorar o desempenho de seus funcionários, ao aplicar estratégias gerenciais para aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento no trabalho. Os autores encontraram relação positiva do comprometimento e satisfação sobre o desempenho no trabalho. Swalhi, Zgoulli e Hofaidhllaoui (2017) também encontraram relação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho individual. Para os autores, gestores comprometidos estão mais dispostos a se esforçar na execução das tarefas.

Portanto, as empresas podem adotar uma cultura de suporte como estratégia gerencial para promover maior comprometimento e satisfação aos seus funcionários, o que tende a refletir em maior desempenho gerencial. Definidos os fatores individuais e organizacionais da Teoria do *Stewardship*, no próximo tópico são apresentados estudos anteriores que utilizaram como base essa teoria em empresas familiares.

2.2.1.5 Estudos Anteriores da Teoria do *Stewardship* em Empresas Familiares

A preocupação em investigar a Teoria do *Stewardship* em empresas familiares, impulsionou a realização de diversos estudos em âmbito internacional. A pesquisa de estudos internacionais foi realizada nas bases da *Emerald Insight*, *Science Direct*, *SAGE Publications Inc*, *Springer*, *Taylor & Francis* e *Wiley Online Library*, com as palavras-chave *Stewardship* e *Stewardship Theory* para periódicos nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, economia e finanças. Em razão da quantidade de estudos na área, decidiu-se trabalhar com pesquisas com foco gerencial, visto que é a temática deste estudo. A identificação dos estudos com foco gerencial foi feita pela leitura do resumo e da metodologia dos trabalhos, para verificar se foram

utilizados apenas dados financeiros, ou dados coletados a partir de um levantamento *survey* quanto a percepção dos respondentes. Na Tabela 4 apresentam-se estudos correlatos, a partir da revisão da literatura sobre a temática investigada.

Tabela 4
Estudos em empresas familiares fundamentados na Teoria *Stewardship*

Autores	Periódico	Título	Amostra	Principais resultados
Eddleston e Kellermanns (2007)	<i>Journal of Business Venturing</i>	<i>Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective</i>	60 CEOs de empresas familiares estadunidenses.	O comportamento altruísta (<i>steward</i>) reduz os conflitos de relacionamento e aumenta a estratégia participativa e o desempenho organizacional.
Eddleston et al. (2008)	<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and environmental dynamism to performance</i>	74 CEOs/Gestores de topo de empresas familiares estadunidenses.	O comportamento altruísta recíproco (<i>steward</i>) e a capacidade de inovação impactam positivamente no desempenho organizacional.
Miller et al. (2008)	<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses</i>	676 CEOs de empresas familiares e não familiares canadenses.	As empresas familiares demonstram mais características <i>stewardship</i> do que as empresas não familiares.
Zahra et al. (2008)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	<i>Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship</i>	248 CEOs de empresas familiares estadunidenses.	A cultura <i>stewardship</i> e o comportamento <i>steward</i> impactam positivamente na flexibilidade estratégica.
Vallejo (2009)	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of Stewardship Theory</i>	295 gestores não familiares de empresas familiares estadunidenses.	Os fatores de <i>Stewardship</i> dos gestores não familiares (identificação e envolvimento) influenciam no desempenho da empresa.
Davis et al. (2010)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	<i>Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business.</i>	247 gestores familiares e 119 não familiares de empresas familiares estadunidenses.	Os membros familiares percebem o gestor como <i>steward</i> , enquanto os não familiares percebem como agente.
Dibrell e Moeller (2011)	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	<i>The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses</i>	206 CEOs/gestores de topo de empresas familiares e 101 CEOs/gestores de empresas não familiares estadunidenses.	As empresas familiares apresentam uma cultura <i>stewardship</i> que ajuda a aumentar a inovação organizacional.
Henssen et al. (2014)	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	<i>The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership</i>	111 CEOs de empresas familiares finlandesas.	A autonomia do CEO, <i>empowerment</i> psicológico individual e coletivo, são fatores determinantes do comportamento <i>steward</i> .
Vallejo-Martos e Puentes-Poyatos (2014)	<i>Journal of Management & Organization,</i>	<i>Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory study from the perspective of stewardship theory</i>	295 gestores de empresas familiares e 115 de não familiares espanholas.	Os fatores individuais e organizacionais (comportamento <i>steward</i>) são mais evidentes nas empresas familiares do que nas não familiares.
James, Jennings e Jennings (2017)	<i>Family Business Review</i>	<i>Is it better to govern managers via agency or stewardship? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation</i>	279 gestores não familiares e 119 gestores familiares de empresas familiares canadenses.	As empresas que exibem uma estrutura <i>stewardship</i> , os gestores apresentam maior desempenho no trabalho, maior identificação e comprometimento organizacional.
Madison et al. (2017)	<i>Family Business Review</i>	<i>Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects</i>	167 CEOs, 118 gestores familiares e 123 gestores não familiares de empresas familiares estadunidenses.	As empresas com altos níveis de estrutura de agência, os gestores apresentam baixos níveis de comportamento agente. Empresas com altos níveis de estrutura <i>Stewardship</i> , os gestores apresentam altos níveis de comportamento <i>steward</i> . Finalmente, empresas que apresentam uma estrutura de agência tiveram um maior desempenho comparado as com estrutura <i>stewardship</i>

Continua em...

... continuação

Autores	Periódico	Título	Amostra	Principais resultados
Neubaum <i>et al.</i> (2017)	<i>Family Business Review</i>	<i>Stewardship climate scale: Na assessment of reliability and validity</i>	846 gestores e subordinados de 101 empresas familiares e 120 não familiares estadunidenses e australianas.	As empresas familiares têm um clima <i>stewardship</i> mais forte e a relação entre o clima e desempenho organizacional é mediada pela inovação e os efeitos são mais fortes nas empresas familiares.
Pittino, Martínez, Chiricoa e Galván (2018)	<i>Journal of Business Research</i>	<i>Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity</i>	93 CEOs de empresas familiares espanholas.	Os CEOs de empresas familiares espanholas, com uma psicologia organizacional voltada para o <i>stewardship</i> , possuem altos níveis de orientação empreendedora.
Domínguez-Escrig, Mallén-Broch, Lapedra-Alcamí e Chiva-Gómez (2019)	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>The Influence of Leaders' Stewardship Behavior on Innovation Success: The Mediating Effect of Radical Innovation</i>	300 gestores de empresas familiares espanholas.	Os gestores de empresas familiares espanholas, que apresentam um comportamento <i>steward</i> possuem maiores chances de que o desenvolvimento de inovações seja bem-sucedidas e que está relação é mediada por inovações radicais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Eddleston e Kellermanns (2007), pautados na Teoria do *Stewardship*, examinaram como o altruísmo, a concentração de controle, o planejamento estratégico participativo e o conflito de relacionamento afetam o desempenho das empresas familiares estadunidenses. Observaram que o altruísmo é um importante inibidor do conflito de relacionamento e um facilitador do planejamento estratégico participativo, enquanto a concentração de controle não apresentou relações significativas. Além disso, o conflito de relacionamento apresentou relação negativa e o processo estratégico participativo uma relação positiva com o desempenho da empresa. Quando o altruísmo é alto, os interesses dos membros são congruentes com os da empresa, o que diminui a probabilidade de comportamento oportunista e conflito de relacionamento, e aumenta o desempenho. Igualmente, os membros da família podem ter maior comprometimento e propriedade psicológica, o que aumenta o interesse na elaboração de estratégias e contribui para um melhor desempenho organizacional.

O propósito do estudo de Eddleston *et al.* (2008) foi de investigar como um recurso familiar específico (altruísmo recíproco) e um recurso específico da organização (capacidade inovadora) contribuem para o desempenho das empresas familiares estadunidenses. Com base na Teoria do *Stewardship*, o altruísmo recíproco pode atuar como um recurso familiar que colabora para a vantagem competitiva de uma empresa familiar, pois os membros se preocupam com a organização sem um retorno esperado, cujo principal efeito é um forte senso de identificação e comprometimento organizacional. Os resultados demonstraram que as empresas familiares podem se beneficiar dos aspectos positivos do altruísmo recíproco e do desenvolvimento de capacidades inovadoras.

Miller *et al.* (2008) compararam as características organizacionais abordadas pela Teoria do *Stewardship* em empresas familiares e não familiares canadenses. Analisaram as

características de: continuidade da organização (desenvolvimento de produtos, de mercado e da reputação); relacionamento com os funcionários (treinamentos, amplitude de papéis, responsabilidades, inclusão de mulheres, flexibilidade e longevidade no trabalho); e relacionamento com os clientes (abordagem no *marketing* pessoal, treinamento de *marketing* e mercado-alvo). Os resultados mostraram que as empresas familiares apresentam maior preocupação com a continuidade da organização, relacionamento com os funcionários e clientes. Se preocupam mais com a preservação e o desenvolvimento a longo prazo do negócio, por meio da promoção de talentos, relacionamento efetivo com os funcionários e a ênfase no crescimento e manutenção de relacionamentos com os clientes. As características de *stewardship* podem contribuir para a riqueza tecnológica e econômica das empresas familiares e de seus membros, e proporcionar locais excepcionalmente favoráveis para o trabalho.

Zahra *et al.* (2008) examinaram a relação entre cultura familiar de comprometimento e flexibilidade estratégica, moderada pela adoção de práticas *stewardship* de motivação e cultura, a partir de uma amostra de 676 (CEOs) de empresas familiares e não familiares canadenses. Em suma, uma empresa familiar que defende uma orientação *stewardship* pode promover a flexibilidade estratégica, visto que a motivação e cultura *stewardship* impacta nas contribuições discricionárias de todos os membros da organização. O comprometimento dos gestores é um fator necessário para que a empresa possua flexibilidade estratégica, contudo insuficiente. Assim, a organização ao adotar uma motivação e cultura *stewardship*, irá contribuir para que o comprometimento seja suficiente para alcançar a flexibilidade estratégica nas empresas familiares. Os autores identificaram que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado com a flexibilidade estratégica, em que cultura organizacional orientada para o *stewardship* modera positivamente a relação entre ambos.

Vallejo (2009) analisou 295 membros não familiares de empresas familiares estadunidenses, a partir da perspectiva da Teoria do *Stewardship*, para examinar a influência do comportamento *steward* (identificação, envolvimento e lealdade) na rentabilidade e sobrevivência organizacional. Para o autor, os gestores não familiares que apresentam alta identificação, envolvimento e lealdade, possuem maior vínculo emocional e alinhamento com os valores da organização, o que contribui para potencializar o desempenho e a sobrevivência das empresas familiares. Os achados do estudo demonstraram que as empresas familiares desfrutam de vantagem competitiva, por parte do comportamento dos gestores não familiares, devido à influência positiva da identificação sobre a rentabilidade e o envolvimento e identificação na sobrevivência ou a continuidade dos negócios da família.

Davis *et al.* (2010) analisaram a influência do comprometimento organizacional, confiança e percepções de agência nas percepções de *stewardship* e liderança, a partir de uma amostra de 247 gestores familiares e 119 não familiares de empresas familiares estadunidenses. Encontraram que a confiança e percepções de agência explicam uma parcela significativa da percepção de *stewardship*, tanto em membros familiares como não familiares. Além disso, os membros familiares apresentam um maior comprometimento e confiança com a empresa. Quanto as percepções de agência e *stewardship*, os gestores não familiares apresentam uma maior percepção de agente, enquanto os familiares de *stewardship*.

Dibrell e Moeller (2011) examinaram a medida em que as empresas familiares e não familiares integram seus clientes em sua orientação estratégica, além de satisfazê-los por meio de uma inovação crescente, ao integrar comportamentos culturais de *stewardship* em seus processos de atendimento ao cliente. Investigaram 206 CEOs de empresas familiares e 101 CEOs de empresas não familiares estadunidenses. Constataram que as empresas familiares contam com uma lógica dominante de serviço, além de portarem maior capacidade de incorporar comportamentos culturais de *stewardship* em seus processos de atendimento ao cliente, o que resulta em maior inovação organizacional em comparação às não familiares.

Henssen *et al.* (2014) examinaram a relação entre a autonomia de 111 CEOs de empresas familiares finlandesas e o comportamento *steward*, mediada pelo *empowerment* psicológico individual e coletivo. Com base na Teoria do *Stewardship*, o CEO deve possuir maior autonomia na empresa, o que pode maximizar um comportamento *steward*, devido a confiança que a organização lhe confere. Além disso, o CEO com um maior sentimento de propriedade sobre a organização (*empowerment* psicológico individual), apresenta responsabilidade, ao investir tempo e energia para cumprir os objetivos organizacionais. Da mesma forma, o CEO ao se sentir como um coproprietário (*empowerment* psicológico coletivo), aumenta sua vontade de contribuir para o bem da organização, por apresentar um comportamento *steward*. Os resultados demonstraram que a autonomia do CEO é um determinante importante do comportamento *steward*, e esta relação é apenas mediada pela *empowerment* psicológico individual.

Vallejo-Martos e Puentes-Poyatos (2014) investigaram se as empresas familiares apresentam características diferenciais das não familiares, no que diz respeito ao comportamento ético na perspectiva da Teoria do *Stewardship*, a partir de uma amostra de 295 gestores de empresas familiares e 115 de empresas não familiares espanholas. Os fatores individuais e organizacionais (comportamento *steward*) são mais evidentes nas empresas familiares do que nas não familiares. Constataram que as empresas familiares possuem

características particulares em comparação com as não familiares, e apresentam melhores condições para promover o comportamento ético. O comportamento dos funcionários familiares e não familiares encoraja a existência de relações de principal-*steward* em vez de relações de principal-agência. Por fim, as empresas familiares em comparação às não familiares são capazes de enfrentar e responder pressões crescentes das partes interessadas (acionistas, sociedade e governo) para gerenciar o comportamento dos funcionários de forma a reduzir a conduta ilegal e não ética.

James *et al.* (2017) examinaram se as estruturas de agência ou *stewardship* são as formas mais eficazes de estrutura gerencial nas empresas familiares canadenses. Os dados foram coletados em uma amostra de 279 gestores não familiares e 119 familiares. Observaram que as estruturas adotadas pelas organizações, com base na confiança como defendido pela abordagem *stewardship*, facilitam o alinhamento dos interesses dos membros não familiares, além de capacitar comportamentos e atitudes pró-organizacionais pelos gestores familiares. Encontraram evidências de que em empresas familiares com uma estrutura de *stewardship*, os gestores apresentam maior desempenho no trabalho, maior identificação e comprometimento organizacional. Os gestores não familiares exibem comportamentos pró-organizacionais, que torna a adoção de estruturas formalizadas menos necessária, e os objetivos dos membros familiares e não-familiares são menos divergentes.

Madison *et al.* (2017) examinaram a influência das Teorias da Agência e *Stewardship*, suas influências distintas e combinadas, nas empresas familiares estadunidenses. A pesquisa foi aplicada para 167 CEOs, 118 gestores familiares e 123 não familiares. Os resultados mostraram que o comportamento do agente é maior sob condições de baixa estrutura organizacional de agência e alta estrutura organizacional de *stewardship*, e é menor quando a estrutura organizacional de agência e *stewardship* coexistem em níveis elevados. Além disso, quando coexistem altos níveis de estrutura de agência e *stewardship*, o desempenho da empresa familiar é maior.

O estudo de Pittino (2018) investigou a relação entre propriedade psicológica na visão *stewardship* e orientação empreendedora, mediada pelo compartilhamento de conhecimento. Também, avaliaram os papéis moderadores das condições heterogêneas de governança em termos de geração da família no controle e envolvimento familiar da equipe da alta gerência em relação à propriedade psicológica e compartilhamento de conhecimento. Os dados foram coletados em uma amostra de 93 CEOs de empresas familiares espanholas. As evidências revelaram que a uma relação positiva entre propriedade psicológica e orientação empreendedora, mediada pelo compartilhamento de conhecimento, considerando um

comportamento *stewardship* dos CEOS. Os resultados também indicaram que a geração da família no controle e o envolvimento da família na equipe de alta gerência desempenham papéis moderadores significativos na relação entre propriedade psicológica e compartilhamento de conhecimento.

A pesquisa desenvolvida por Domínguez-Escrig (2019) analisou a relação entre o comportamento *steward* dos gestores e o sucesso da inovação, usando a inovação radical como uma variável mediadora, a partir de uma amostra de 300 gestores de empresas familiares espanholas. Os resultados mostraram que os gestores de empresas familiares espanholas que apresentam um comportamento *steward*, cuidam do impacto de suas organizações na sociedade, bem como de questões sociais e ameaças globais, criam um clima organizacional positivo que promove o desenvolvimento de inovações.

De modo geral, pode-se observar que diversos autores encontraram evidências que sugerem a influência do clima *stewardship* e comportamento *steward* sobre diversos contextos organizacionais e individuais, o que é convergente a abordagem comportamental da Teoria do *Stewardship* proposta por Davis *et al.* (1997) para explicar o desempenho das empresas e dos gestores. Assim, torna-se oportuno investigar os relacionamentos propostos a partir da abordagem teórica da Teoria do *Stewardship*, temática que norteia esta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre as variáveis investigadas, bem como entender em que condições ocorre a influência do comportamento *steward* no desempenho gerencial. Todavia, tem-se a chamada de vários pesquisadores para a necessidade de variáveis mediadoras que auxiliam nessas relações, em que neste estudo são usados os SCG.

2.2.2 Sistemas de Controle Gerencial

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são frequentemente abordados na literatura contábil como mecanismos de controle usados pelos gestores para a tomada de decisões e controle dos processos internos (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2012). Cardinal, Sitkin e Long (2004) definem os SCG como mecanismos pelos quais os gestores buscam alinhar as capacidades, atividades e desempenho dos funcionários com as metas e aspirações organizacionais. Para os autores, a principal função dos SCG é ajudar os indivíduos na consecução dos objetivos organizacionais, em vista de pessoas com diferentes perspectivas, tarefas e funções no trabalho.

Como nas organizações podem ter indivíduos que agem ou tomam decisões para satisfazer suas próprias necessidades em detrimento das organizacionais (Jensen & Meckling, 1976), os SCG se tornam cruciais (Flamholtz, 1996; Otley, 1999; Cardinal *et al.*, 2004; Anthony

& Govindarajan, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2012). Conforme Flamholtz (1996), os SCG são usados para superar comportamentos desviantes e individualistas, e criar um grau satisfatório de congruência entre os objetivos organizacionais e dos funcionários. Quando os SCG são usados de forma adequada pelos gestores, geram resultados funcionais, como motivação e satisfação dos subordinados, entretanto, quando mal utilizados, podem ter efeitos disfuncionais, como resistência e defensividade (Anthony & Govindarajan, 2008; Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017).

Diversas tipologias de SCG são observadas na literatura de gestão, em consonância com os elementos que os configuram e de como são usados. A partir do estudo de Cardinal *et al.* (2017), foram identificadas seis tipologias dos SCG. Na Tabela 5 apresenta-se uma visão geral das tipologias dos SCG.

Tabela 5
Visão geral das tipologias dos SCG

Tipologias	Autores	Objetivo	Variáveis
Sistemas de Controle	Ouchi (1979)	Concentrar nos problemas para alcançar a cooperação entre os indivíduos que possuem objetivos parcialmente divergentes.	Mercado Comportamento Clã
Alavancas de Controle	Simons (1995)	Incorporar os aspectos sociais e organizacionais a partir de abordagens econômicas.	Controle de Crenças Controle de Limites Controle Diagnóstico Controle Interativo
Alvos de Controle	Cardinal <i>et al.</i> (2004)	Alinhar as capacidades, atividades e desempenho dos funcionários com às metas e objetivos organizacionais.	Entrada Comportamento Saída
Pacote de Sistemas de Controle Gerencial	Malmi e Brown (2008)	Fornecer uma nova tipologia para o SCG, a fim de evitar as limitações dos quadros anteriores.	Controles de Planejamento Controles Cibernéticos Recompensa e Remuneração Controles Administrativos Controles Culturais
Controle de Gestão Organizacional	Ferreira e Otley (2009)	Propor um quadro para estudar o funcionamento do SCG com foco no desempenho.	Visão e Missão Fatores-chaves de Sucesso Estratégia e Planos +8 outras dimensões
Objetos de Controle	Merchant e Van Der Stede (2012)	Analisar os aspectos comportamentais do SCG dentro das organizações.	Controles de Ação Controles de Resultado Controles Pessoais Controles Culturais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A tipologia de SCG considerada para este estudo é a de alvos de controle, proposta por Cardinal *et al.* (2004), por definir os controles gerenciais como elementos específicos dos processos de transformação organizacional, que os gestores utilizam para alinhar as

capacidades, atividades e desempenho dos funcionários com as metas e objetivos organizacionais. Além disso, essa tipologia não inclui conotações positivas ou negativas, como observado nas alavancas de controle de Simons (1995), o que permite uma classificação mais objetiva dos elementos de SCG, e é menos influenciada por percepções, preconceitos ou preferências pessoais (Cardinal *et al.*, 2017).

A literatura oferece aos gestores alternativas de escolha de SCG, compostos por diferentes elementos, por exemplo, controle formal e informal, com a finalidade de mensurar, monitorar e gerenciar o desempenho (Falkenberg & Herremans, 1995; Langfield-Smith, 1997; Jaworski, 1988). Dado o foco deste estudo, a discussão acerca dos sistemas de controle formal e informal é apresentado na próxima seção.

2.2.2.1 Sistemas de Controle Formal e Controle Informal

Os sistemas de controle formal podem regular as relações de agência entre o principal e o agente nas organizações (Jensen & Meckling, 1976). Tais controles são constituídos por um conjunto explícito de estruturas, rotinas, procedimentos e processos com base em informações, projetados pela empresa (Ouchi, 1979), para influenciar o comportamento de indivíduos, grupos e a organização como um todo, a fim de auxiliar os gestores a executarem as estratégias organizacionais ou codifica-las (Jaworski, 1988). Portanto, os sistemas de controle formal podem ser utilizados pelos gestores para direcionar o comportamento dos subordinados para agirem de acordo com os objetivos da organização (Cardinal *et al.*, 2004).

De acordo com Falkenberg e Herramans (1995), os sistemas de controle formal são eficazes para as organizações, pois reduzem as incertezas perante seus funcionários, ao estabelecerem uma base sobre a qual o comportamento dos indivíduos pode ser diretamente direcionado. Entretanto, os autores afirmam que estes controles são mais eficazes em empresas com ambientes estáveis, onde o comportamento rotineiro é necessário e as tarefas podem ser monitoradas e mensuradas.

Os sistemas de controle formal podem ser usados pelos gestores para alocação dos recursos destinados a influenciar o desempenho organizacional, elaboração de regras e procedimentos para monitorar o comportamento dos funcionários, e regulamentar os resultados das atividades na tentativa de atingir as metas desejadas (Jaworski, 1988). O uso deste controle enfatiza o estabelecimento e a adoção de regras, procedimentos e políticas formais para monitorar e recompensar o desempenho desejável (Kreutzer & Lechner, 2010).

O comportamento do indivíduo não é fomentado por sistemas de controle formal, mas facilitado por meio de sistemas de controle informal que afetam a motivação intrínseca dos

indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017). Em contraste com os sistemas de controle formal, os sistemas de controle informal não exercem influência nas medidas explícitas e mensuráveis, além de não serem projetados de forma consciente (Falkenberg & Herremans, 1995; Langfield-Smith, 1997). Tal controle é derivado da cultura organizacional, constituído por valores, crenças, laços, estilos de gestão e tradições que o grupo adota do ambiente empresarial, que orienta as ações e comportamentos dos funcionários (Falkenberg & Herremans, 1995; Langfield-Smith, 1997; Cardinal *et al.*, 2004).

Para Goebel e Weißenberger (2017), as organizações precisam considerar mecanismos de controle alternativos ao formal, que não exigem conhecimento preciso dos processos e dos resultados pretendidos para direcionar a atenção, motivar e encorajar seus funcionários em ambientes de trabalho complexos. Os sistemas de controle informal podem ser usados pelos gestores para comunicar informalmente as regras, políticas, procedimentos e metas a todos os funcionários, além de direcionar de forma indireta o comportamento de acordo com os objetivos da organização.

Falkenberg e Herramans (1995) aduzem que as tradições que caracterizam a cultura de uma organização, as quais são as bases para os sistemas de controle informal, podem ser um fator igualmente ou mais importante na condução do comportamento dos subordinados, em comparação ao formal. E que os sistemas de controle informal são mais eficazes em empresas com ambientes instáveis, onde os comportamentos de rotina são evitados, as tarefas são difíceis de monitorar e a produção dos funcionários não podem ser mensuradas.

Dessa forma, os sistemas de controle informal podem ser usados pelos gestores para influenciar o comportamento individual ou de grupo dos subordinados, na tentativa de atingir as metas estabelecidas (Jaworski, 1988). No entanto, o uso destes sistemas de controle depende do estabelecimento de normas organizacionais, valores, cultura e internalização de metas para encorajar comportamentos e resultados desejáveis (Kreutzer & Lechner, 2010).

A Tipologia dos Alvos de Controle desenvolvida por Cardinal *et al.* (2004), foi amplamente utilizada pelos próprios autores na área da psicologia e comportamento organizacional. Os autores afirmam que os controles de entrada, comportamento e saída, podem ser desenhados ou usados como formal e/ou informal dentro das organizações. A discussão desta tipologia é apresentada na sequência.

2.2.2.2 *Tipologia dos Alvos de Controle*

Cardinal *et al.* (2004) apresentam uma taxonomia que integra elementos de sistemas de controle formal e informal. Os autores definiram os alvos de controle como meios específicos

dos processos de transformação aos quais os mecanismos de controle devem ser aplicados. Os alvos de controle englobam controles com classificação holística, descritos em três diferentes dimensões, controles de entrada, comportamento e saída, cada um implicando diferentes compensações (Cardinal *et al.*, 2004).

Controle de entrada, refere-se ao uso de mecanismos para gerenciar os recursos materiais e humanos adquiridos pela empresa, quanto aos processos de qualificação, escolha e preparação (Cardinal *et al.*, 2004). As organizações podem usar o controle de entrada para direcionar como os recursos humanos e materiais de seus processos de produção podem ser qualificados, escolhidos e preparados, para serem empregados na empresa (Cardinal & Sitkin, 2009).

Controle de comportamento, implica no uso de mecanismos para gerenciar as atividades de tarefas que transformam entradas em saídas, a fim de garantir que os indivíduos realizem ações de determinada maneira (Cardinal *et al.*, 2004). Os gestores podem usar o controle de comportamento para monitorar, avaliar, alterar e incentivar discussões dos procedimentos adotados pelos seus subordinados (Cardinal *et al.*, 2017).

Controle de saída, consiste no uso de mecanismos de controle para gerenciar os produtos e serviços, a fim de alinhar os resultados organizacionais (Cardinal *et al.*, 2004). Os gestores podem usar o controle de saída para estabelecer e monitorar questões relacionadas aos objetivos organizacionais desejados, além de fornecer retorno aos subordinados pelas tarefas realizadas (Cardinal *et al.*, 2017).

Para Cardinal *et al.* (2004), estas três dimensões de controle podem ser usadas de modo formal ou informal. Os autores salientam que os sistemas de controle formal são mecanismos institucionais oficialmente sancionados, como regras escritas, em contrapartida, os sistemas de controle informal são mecanismos menos objetivos e não identificados.

Os sistemas de controle formal de comportamento implicam no estabelecimento de regras explícitas, procedimentos e políticas para iniciativas estratégicas, enquanto os sistemas de controle informal de comportamento são um esforço não codificado, mas deliberado, que os gestores usam para influenciar os meios para atingir os fins desejados (Cardinal & Sitkin, 2009; Kreutzer *et al.*, 2016).

Os sistemas de controle formal de saída implicam em prazos, metas e orçamentos de custos, com a confiança de monitorar até que ponto as equipes seguem os procedimentos ou atingem os resultados, em contraste, os sistemas de controle informal de saída são direcionados aos resultados do comportamento e podem incluir encorajamento verbal e elogios ao se alcançar os objetivos exigidos (Cardinal *et al.*, 2004; Kreutzer *et al.*, 2016).

Visto que os sistemas de controle de entrada têm como foco os recursos humanos da empresa, o que envolve a busca e a seleção de pessoas que atendam às necessidades da organização, além de fornecer treinamento para que possam exercer melhor a função (Kreutzer *et al.*, 2016), eles não foram considerados nesta pesquisa. As organizações gerenciam insumos humanos por meio de treinamento e socialização para regular o conhecimento, habilidades, valores e motivações dos membros da organização (Cardinal & Stikin, 2009). Assim, os sistemas de controle de entrada não estão especificamente caracterizados para uso dos gestores, mas pela organização no gerenciamento dos insumos humanos (Kreutzer *et al.*, 2016).

2.2.2.3 SCG em Empresas Familiares

Na literatura de contabilidade gerencial, é reconhecida a relevância das pesquisas da temática de SCG (Helsen *et al.*, 2017). Em virtude dos SCG fornecerem informações úteis aos gestores na execução de suas atividades, além de auxiliar as organizações no desenvolvimento de padrões viáveis de comportamento dos subordinados (Otley, 1999), as empresas podem se beneficiar do uso destes sistemas.

Apesar dessa relevância, essa temática é pouco explorada no contexto de empresas familiares (Senftlechner & Hiebl, 2015; Quinn *et al.*, 2018). O campo de pesquisa netas organizações ainda é relativamente novo e começou a ter maior destaque a partir da década de 1990, com um foco específico de investigar a influência da família sobre o comportamento e o desempenho organizacional (Helsen *et al.*, 2017). Contudo, as empresas familiares possuem características distintas das não familiares que podem afetar o desenho e o uso dos SCG (Senftlechner & Hiebl, 2015; Quinn *et al.*, 2018).

De acordo com Senftlechner e Hiebl (2015), algumas características das empresas familiares têm influência na escolha dos SCG, tais como: (i) orientação de longo prazo, pode influenciar a escolha de instrumentos estratégicos dos SCG; (ii) ênfase em metas não-financeiras, pode refletir nos SCG, colocando mais peso em resultados não-financeiros; (iii) devido aos cargos de gestão serem muitas vezes assumidos pelos membros familiares, os SCG podem ser organizados de modo mais informal, em função da confiança entre os membros da equipe de gestão.

Craig e Moore (2015) e Quinn *et al.* (2018) mencionam quatro dimensões como principais estruturas que diferem o desenho e o uso dos SCG nas empresas familiares das não familiares. São elas: estrutura, governança, empreendedorismo e *stewardship*. Na Tabela 6 é apresentado um resumo das quatro dimensões.

Tabela 6

As dimensões que diferem as empresas familiares das não familiares

Dimensões	Definição	Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
Estrutura	Refere-se as estruturas organizacionais estabelecidas para que os objetivos e estratégias da organização sejam alcançados.	As estruturas são menos complexas e menos formais.	As estruturas são mais complexas e mais formais.
Governança	Refere-se aos processos necessários para supervisionar as funções de direção, controle e prestação de contas da organização.	A governança é organizada de forma mais informal, por considerar os interesses familiares e dos sócios.	A governança é organizada de forma mais formal, por considerar os interesses de mercado.
Empreendedorismo	Refere-se à estratégia central das organizações e à necessidade de agir de forma empreendedora para sobreviver no mercado.	A organização possui uma orientação de longo prazo em seu comportamento empreendedor.	A organização possui uma orientação de curto prazo em seu comportamento empreendedor.
<i>Stewardship</i>	Refere-se aos motivos subjacentes ao comportamento no nível individual e empresarial.	A organização possui um ambiente muitas vezes caracterizada por <i>stewardship</i> , com menor necessidade de monitoramento e controle formal.	A organização possui um ambiente muitas vezes caracterizada por agência, com maior necessidade de monitoramento e controle formal.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Quinn *et al.* (2018).

A literatura sugere que pelo fato de as empresas familiares possuírem estruturas menos complexas, gestores tendem a receber mais poder e discricão na tomada de decisões, o que pode levar a uma maior flexibilidade no desenho e uso dos SCG (Craig & Moore, 2015). Além disso, muitas vezes os cargos de diretoria, conselho e gerencial são mantidos por membros da família, o que pode resultar em uma menor necessidade de SCG formais, devido a confiança entre os membros da família (Senftlechner & Hiebl, 2015). Por outro lado, quando os membros não familiares também participam destes cargos, a governança pode ter implicações importantes para o desenho e uso dos SCG, no que diz respeito ao monitoramento dos membros não familiares (Quinn *et al.*, 2018).

Algumas empresas familiares, pela preocupação em manter a organização nas mãos da família, portam um comportamento empreendedor com orientação de longo prazo (Senftlechner & Hiebl, 2015) e, por isso, podem relutar em introduzir SCG mais formais, devido ao medo de perder seu espírito empreendedor (Quinn *et al.*, 2018). Finalmente, os membros familiares frequentemente possuem seus interesses alinhados com os da organização, o que pode implicar um ambiente caracterizado por *stewardship* (Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017), conseqüentemente, há menor necessidade de mecanismos de monitoramento para seus membros (Quinn *et al.*, 2018; Chrisman, 2019).

De maneira geral, a literatura preconiza que as empresas familiares dependem menos dos SCG formal e mais dos SCG informal, o que justifica investigar como essas escolhas podem afetar o desempenho (Helsen *et al.*, 2017). Em outras palavras, se as empresas familiares diferem sistematicamente das não familiares nas dimensões mencionadas, presume-se que o desenho e uso dos SCG e seus efeitos na organização também serão diferentes (Quinn *et al.*, 2018). Os estudos empíricos desenvolvidos sobre a relação dos SCG e desempenho gerencial são apresentados na sequência.

2.2.2.4 Estudos Anteriores sobre SCG no Desempenho Gerencial

A preocupação em investigar a importância dos SCG nas organizações impulsionou a realização de diversos estudos em âmbito internacional e nacional. A pesquisa de foi realizada nas bases da *Emerald Insight*, *Science Direct*, *SAGE Publications Inc*, *Springer*, *Taylor & Francis*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, e *Wiley Online Library*, em periódicos nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, economia e finanças. As palavras-chave constituíram em duas partes, a primeira para descrever os SCG e a segunda o desempenho. Na primeira, utilizaram-se as palavras-chave: (*management account* OR *management control* OR *managerial account* OR *managerial control* OR *control system*). Já na segunda, somente a palavra *performance*. Contudo, em razão da quantidade de estudos na área, selecionaram somente aquelas pesquisas que tiveram como foco o desempenho individual. Na Tabela 7 apresentam-se estudos correlatos sobre a temática investigada.

Tabela 7
Estudos relacionados ao SCG com desempenho individual

Autores	Periódico	Título	Amostra	Principais resultados
Theodosiou e Katsikea (2007)	<i>Journal of Business Research</i>	<i>How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers</i>	210 gerentes de vendas de empresas exportadoras britânicas.	Os sistemas de controle de comportamento (formal e informal) influenciam de forma positiva o desempenho nos resultados dos gerentes de vendas de exportação.
Hall (2008)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	<i>The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance</i>	83 gestores de empresas manufatureiras australianas.	Os SCG abrangentes influenciam a cognição e a motivação dos gestores, que, por sua vez, resultam em um maior desempenho gerencial.
Hall (2011)	<i>Management Accounting Research</i>	<i>Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?</i>	83 gestores de empresas manufatureiras australianas.	Os SCG abrangentes, mediados pela aprendizagem e pelo desenvolvimento do modelo mental, influenciam de forma positiva o desempenho gerencial.
Kreutzer, Walter e Cardina. (2015)	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives</i>	184 gestores de empresas com iniciativas de crescimento alemãs, austríacas e suíças.	A interação dos sistemas de controle formal de comportamento e saída afeta positivamente no desempenho das iniciativas de crescimento.

Continua em...

... continuação.

Autores	Periódico	Título	Amostra	Principais resultados
Kreutzer <i>et al.</i> (2016)	<i>Strategy Science</i>	<i>Formal and Informal Control as complement or substitute? The role of the task environment</i>	184 gestores de empresas com iniciativas de crescimento alemãs, austríacas e suíças.	O uso combinado dos sistemas de controles formal (comportamento e saída) e informal (comportamento e saída) possuem um impacto positivo no desempenho das equipes de iniciativas de crescimento.
Altıntas, Kurtulmusoglu, Altıntas, Kaufmann e Alkibay (2017)	<i>EuroMed Journal of Business</i>	<i>The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance</i>	490 vendedores de empresas do marketing industrial turcas.	Os sistemas de controle formal (saída) e informal (profissional) estão positivamente relacionados ao desempenho de vendas, por meio do efeito mediador da venda adaptativa e do comprometimento organizacional.
Souza e Beuren (2018)	<i>Revista Contabilidade & Finanças</i>	Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho	88 funcionários operacionais de um Centro de Serviços Compartilhados.	O uso habilitante dos SCG influencia positivamente na satisfação no trabalho e desempenho nas tarefas, por meio do efeito mediador do <i>empowerment</i> psicológico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Theodosiou e Katsikea (2007) examinaram a influência do controle de gestão de vendas baseada em comportamento nas características e desempenho dos gerentes de vendas. Os resultados mostraram que o uso dos sistemas de controle formal (monitoramento e avaliação) e informal (direcionamento) no comportamento dos gerentes de vendas pode influenciar as atitudes e o comportamento dos vendedores e direcioná-los para atingir os objetivos organizacionais. Observaram influência positiva do controle baseado em comportamento nas características de certos gerentes de vendas de exportação e no desempenho das vendas.

Hall (2008) analisou como a aprendizagem e o desenvolvimento do modelo mental dos gestores ajuda a explicar o modo como os SCG abrangentes afetam o desempenho individual. Os SCG abrangentes fornecem um amplo conjunto de medidas relacionadas às partes importantes da organização, a integração de medidas com estratégias e resultados organizacionais valorizados, e a integração de medidas entre os limites funcionais e na cadeia de valor. Desse modo, os SCG abrangentes se mostraram indiretamente relacionados com o desempenho gerencial, por meio das variáveis intervenientes de *empowerment* psicológico e a clareza de papéis.

Em outro estudo Hall (2011) examinou como os modelos mentais de construção e confirmação da aprendizagem ajudam a explicar o modo como os SCG abrangentes afetam o desempenho individual. O autor relata que os modelos mentais de construção e confirmação da aprendizagem têm relação positiva com o desempenho individual dos gestores. Os resultados mostram que os SCG abrangentes ajudam a aumentar os modelos mentais dos gestores de unidades de negócios e influenciam de forma positiva no desempenho individual.

Com o propósito de verificar a influência dos sistemas de controles formal no desempenho das iniciativas de crescimento, Kreutzer *et al.* (2015) propuseram que o uso simultâneo do controle de comportamento e de saída é mais eficaz, do que utilizar um único

tipo de controle. Para os autores, o uso simultâneo dessas dimensões de controle mitiga suas respectivas desvantagens e, assim, melhora o desempenho das iniciativas de crescimento. Os resultados mostraram que o controle de comportamento é mais benéfico para o desempenho das iniciativas de crescimento, quando usado em conjunto com o controle de saída e vice-versa, pelas vantagens de cada tipo de controle atenuarem as desvantagens do outro.

Kreutzer *et al.* (2016) examinaram se os sistemas de controle formal e informal complementam ou substituem uns aos outros em sua influência sobre os resultados de desempenho das iniciativas de crescimento. Os autores destacam a importância do uso do controle informal, que promove o diálogo e a cooperação entre os membros, em conjunto com o formal, por esse atenuar as deficiências no informal. Com base nos achados, o uso combinado dos sistemas de controle formal e informal de comportamento e saída apresentou um impacto positivo no desempenho das iniciativas de crescimento.

Altintas *et al.* (2017) testaram os efeitos mediadores das vendas adaptativas e do comprometimento organizacional sobre a relação dos sistemas de controle formal e informal no desempenho autoavaliado dos vendedores. Os autores verificaram que tanto os sistemas de controle formal como informal promovem um maior comprometimento organizacional e vendas adaptativas. Além disso, o comprometimento organizacional e vendas adaptativas medeiam a relação dos sistemas de controle formal e informal no desempenho das vendas.

Souza e Beuren (2018) analisaram os reflexos dos SCG habilitantes no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho mediados pelo *empowerment* psicológico. Segundo os autores, o SCG habilitante de reparo, flexibilidade, transparência interna e global, podem afetar as quatro dimensões do *empowerment* psicológico (autodeterminação, competência, impacto e significado), uma vez que aumentam a quantidade de informações e autonomia dos funcionários, além de ampliar seus conhecimentos e habilidades. Assim, o uso dos SCG habilitantes contribui para o aumento do *empowerment* psicológico, para obter uma maior satisfação no trabalho e desempenho nas tarefas de funcionários.

Conforme as pesquisas relatadas, percebe-se que os SCG influenciam vários resultados nos indivíduos no local de trabalho e, conseqüentemente, contribui para um maior desempenho individual. Deste modo, torna-se relevante analisar os efeitos dos sistemas de controle formal e informal na relação entre o comportamento do gestor e desempenho gerencial, especificamente em gestores agentes e *stewards*, como proposto nesta investigação.

2.2.3 Desempenho Gerencial

O desempenho gerencial, particularmente o desempenho individual no trabalho, é talvez o mais importante construto da psicologia organizacional (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994). De acordo com os autores, o desempenho individual influencia diretamente a cultura e a produtividade da organização, o que resulta em ganhos econômicos substanciais para a companhia. Assim, o desempenho gerencial pode trazer benefícios aos indivíduos e à organização como um todo (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman & Schmitt, 1997).

Contudo, não se deve entender o desempenho como o resultado ou a produção do trabalho, mas como aquilo que os indivíduos fazem em relação às suas atividades e comportamentos no ambiente organizacional (Campbell, 1990). Motowidlo *et al.* (1997) salientam que definir o desempenho gerencial é algo complexo e multidimensional, conseqüentemente, na literatura, não há uma definição consistente deste discernimento. Para o propósito desta pesquisa, o desempenho gerencial é definido como comportamentos gerenciais considerados ideais para identificar, assimilar e utilizar recursos, incluindo recursos humanos, para sustentar a unidade organizacional da qual um gestor é responsável (Oh & Berry, 2009).

Esta definição está alinhada com o construto utilizado para mensurar o desempenho gerencial, o qual é aferido a partir de comportamentos individuais e não de resultados organizacionais, que devem ser relevantes para os objetivos da organização (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Com base na literatura, o desempenho gerencial dos indivíduos pode ser classificado em desempenho de tarefas e contextual (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994), discutidos na sequência.

2.2.3.1 Desempenho de Tarefas

Para que uma organização funcione, seus membros devem ser capazes de exibir um desempenho de papel confiável, ou seja, atender certos padrões mínimos de comportamentos que contribuam para a organização (Katz & Kahn, 1978). O desempenho de tarefas reflete os comportamentos que são consistentes com a conclusão de atividades, relevantes ao trabalho relacionado ao funcionamento principal da organização (Murphy, 1989). O desempenho de tarefas abrange o conjunto de trabalhos técnicos alinhados com as descrições de funções (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Murphy (1989) salienta que o desempenho de tarefas aborda a realização de atividades na descrição de cargo de um membro da organização. Assim, o desempenho de tarefas é definido por Borman e Motowidlo (1993) como a eficácia com que os ocupantes de cargos

desempenham atividades que contribuem para o sistema técnico da organização de forma direta (implementação do sistema técnico) ou indireta (fornecimento de materiais e serviços).

Para Motowidlo e Van Scotter (1994), este tipo de desempenho é importante para as organizações, pois é uma avaliação de como os funcionários executam as tarefas já definidas em suas descrições de trabalho. Segundo os autores, o desempenho de tarefas é objetivo, observável e quantificável, considerado mais amplo do que as medidas de amostra de trabalho, mas mantém seu foco no desempenho específico das atividades dos membros. Além disso, identifica a medida em que os deveres e responsabilidades comportamentais determinados na descrição do trabalho são respeitados.

De acordo com Motowidlo e Van Scotter (1994), o desempenho da tarefa envolve cinco dimensões de tarefa do modelo de desempenho de trabalho de Campbell (1990). A primeira dimensão trata da proficiência de tarefa específica do trabalho, que está relacionada ao nível de desempenho com o qual um indivíduo exerce a tarefa atribuída ao seu cargo. A segunda refere-se à proficiência de tarefa não específica do trabalho, que está relacionada ao desempenho de comportamentos de atividades que podem ser comuns a muitos indivíduos dentro da organização, independentemente de seus trabalhos específicos ou funções (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Além destas duas dimensões, há o componente de liderança e supervisão da taxonomia de Campbell (1990), que reflete a proficiência em todos os comportamentos direcionados a influenciar o desempenho dos subordinados. A dimensão da comunicação escrita e oral representa a proficiência com a qual uma pessoa realiza a comunicação com os demais membros da organização. Por fim, a administração considera todas as funções de gestão que são distintas da supervisão direta, como a preocupação em articular as metas para a unidade de trabalho, monitorar o progresso e resolução de problemas que impedem a concretização de metas unitárias ou organizacionais (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

2.2.3.2 Desempenho Contextual

As definições tradicionais de desempenho gerencial se concentraram em comportamentos relacionados à tarefa, mas esta visão limitada vem sendo questionada em algumas pesquisas, sugerindo que comportamentos fora do desempenho de tarefas influenciam a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Neste entendimento, Borman e Motowidlo (1993) estabeleceram outro tipo de desempenho gerencial que também contribui para a eficácia organizacional, por meio do seu impacto no

contexto psicológico, social e organizacional do trabalho, denominado de desempenho contextual.

O desempenho contextual refere-se a comportamentos que não são formalmente prescritos para o trabalho, mas que contribuem para a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993). Eles, além de moldar o contexto social e psicológico, servem como catalisadores para atividades e processos de tarefas e podem ser observados a partir de cinco dimensões: (i) persistência com entusiasmo e esforço extra para completar as tarefas com sucesso; (ii) voluntariado para realizar atividades de tarefas que não são formalmente parte do trabalho de uma pessoa; (iii) ajuda e cooperação com os outros; (iv) cumprimento de regras e procedimentos organizacionais; e (v) endosso, apoio e defesa dos objetivos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1993). De forma sintética, de acordo com Van Scotter e Motowidlo (1996), estas dimensões podem ser resumidas em dois fatores: facilitação interpessoal (comportamentos orientados que contribuem para a realização de objetivos organizacionais) e dedicação no trabalho (comportamentos autodisciplinados, tais como, seguir regras, trabalhar duro e tomar a iniciativa de resolver um problema no trabalho).

Esses fatores e dimensões permitem melhor discernimento entre o desempenho de tarefas e do contextual. Van Scotter e Motowidlo (1996), o discernimento pode se observado nos seguintes aspectos: (i) enquanto o desempenho de tarefas é específico do trabalho, exige conhecimento, habilidades e habilidades variados para contribuir com êxito para o núcleo técnico de uma organização; o desempenho contextual lida com as interações psicossociais entre as pessoas; (ii) o desempenho contextual está mais fortemente relacionado aos comportamentos de ajuda, enquanto o desempenho da tarefa está relacionado à capacidade cognitiva e; (iii) o desempenho contextual é discricionário, considerado um comportamento extra papel, enquanto o desempenho de tarefas é prescrito, composto por um comportamento de função.

Em síntese, os gestores além de cumprirem as tarefas específicas do trabalho (desempenho de tarefas), necessitam se comunicar constantemente, trabalhar de forma coletivista e realizar atividades que vão além de suas descrições rotineiras (desempenho contextual) (Van Scotter e Motowidlo, 1996). Por isso, o desempenho contextual é visto como importante elemento para a eficácia organizacional, pois permite o funcionamento eficiente dos processos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1997).

De acordo com o descrito, destaca-se que aumentar o desempenho do indivíduo no trabalho, irá trazer progresso para as empresas, as quais sobreviverão em um ambiente de negócios competitivo e instável. Assim, torna-se oportuno investigar os relacionamentos

propostos a partir da abordagem teórica da Teoria do *Stewardship*, temática que norteia esta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre as variáveis investigadas, bem como para que se possa melhor entender em que condições ocorre a influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial. Tais perspectivas, estimulam o desenvolvimento deste estudo.

2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

A Teoria do *Stewardship* preconiza que os comportamentos coletivos e pró-organizacionais, por parte dos gestores, possuem maior relevância na organização em comparação aos comportamentos individualistas como prescreve a Teoria da Agência (Davis *et al.*, 1997). O gestor *steward* e seus objetivos estão fortemente ligados ao sucesso da organização, visto que não há desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos sócios (Davis *et al.*, 1997). O gestor *steward* comporta-se de forma alinhada com os interesses da organização, logo, os recursos necessários para controle e monitoramento podem ser reduzidos (Davis *et al.*, 1997). Em contrapartida, a Teoria da Agência apresenta o gestor como um agente, com comportamentos desviantes e individualistas, com interesses desalinhados com os da organização, portanto, são necessários recursos para controlar e monitorar o gestor (Davis *et al.*, 1997).

Em consonância com a abordagem comportamental, a Teoria do *Stewardship* tem sido adotada em pesquisas para explicar e prever o desempenho organizacional (Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017), o desempenho dos gestores (James *et al.*, 2017), como também o controle de gestão (Tabor *et al.*, 2018). No entanto, esta perspectiva teórica tem sido mais difundida no âmbito de empresas familiares (Corbetta & Salvato, 2004). Comportamentos, como confiança mútua, altruísmo, comprometimento, são mais fáceis de estabelecer em empresas familiares devido ao envolvimento dos membros da família (Corbetta & Salvato, 2004). Assim, gestores que apresentam comportamento *steward* tendem a se envolver profundamente na empresa, em benefício de todos os membros da organização, o que propicia o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa e informal (Le Breton-Miller & Miller, 2014). As empresas familiares são capazes de influenciar na mudança dos antecedentes individuais do comportamento organizacional e transmitir as características *steward* aos seus membros não familiares (Vallejo, 2009).

Uma das formas dos gestores restringirem ou estimularem a conduta de seus subordinados é por meio do uso dos SCG (Merchant & Van Der Stede, 2012). Trata-se de mecanismos utilizados pelos gestores para ajudar a garantir que os seus subordinados façam o

melhor para a organização, ou seja, protegem-na contra as possibilidades de comportamentos que violem os costumes, as políticas e as normas, além de causar um impacto negativo para a organização como um todo (Cardinal *et al.*, 2017). Assim, o uso dos sistemas de controle formal ou informal ajudam os gestores a delinear o comportamento dos subordinados (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017).

Os sistemas de controle formal podem ser usados pelos gestores para restringir e controlar o comportamento dos subordinados, assim, práticas de comportamentos agente podem ser impedidos, pois os mesmos se preocupam com as consequências das ações assumidas (Cardinal *et al.*, 2004; Merchant & Van Der Stede, 2012). Por sua vez, o uso dos sistemas de controle informal ajuda a incentivar e promover um comportamento *steward* nos subordinados, assim passam a ter laços emocionais com a organização, além de aumentar a probabilidade de o indivíduo desenvolver uma motivação intrínseca e lealdade pela empresa (Cardinal *et al.*, 2004; Merchant & Van Der Stede, 2012).

Dessa forma, os gestores de empresas familiares podem fazer o uso de SCG para aumentarem o seu desempenho gerencial (Madison *et al.*, 2016; Chrisman, 2019), classificados como desempenho de tarefas e contextual (Motowidlo & Van Scotter, 1996). Em empresas familiares, o desempenho do gestor familiar pode diferir do não-familiar, pois há uma distância nos níveis de identificação que ambos dispõem com a organização (James *et al.*, 2017). Para que o gestor familiar tenha um alto desempenho no trabalho, é necessário que tenha uma orientação coletivista com os negócios da família, se preocupe com o crescimento e a continuidade da empresa (Eddleston & Kellermanns, 2007). Por outro lado, o gestor não-familiar necessita de comprometimento e identificação com a organização, para alinhar seus interesses com os da empresa e maximizar seu desempenho (Vallejo, 2009).

A partir destas considerações, o posicionamento é que os fatores individuais e organizacionais definem o tipo de comportamento que os gestores de empresas familiares podem assumir, agente e *steward* (Madison *et al.*, 2016). Além disso, os gestores podem fazer uso dos sistemas de controle formal e/ou informal para restringir ou estimular a conduta de seus subordinados (Merchant & Van Der Stede, 2012), de modo a afetar o desempenho gerencial (Cardinal *et al.*, 2017). Em síntese, este estudo adota como posicionamento que, o desempenho gerencial de tarefas e contextual é influenciado pelo comportamento agente e *steward* (Madison *et al.*, 2016), por meio do uso dos sistemas de controle formal e informal (Cardinal *et al.*, 2017).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se o método e os procedimentos utilizados na realização da presente pesquisa. Conforme Lakatos e Marconi (2017, p. 32), os métodos e procedimentos referem-se ao “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Inicia pelo posicionamento metodológico. Na sequência, descreve o delineamento da pesquisa. Em seguida, é exibido as hipóteses da pesquisa. Posteriormente, apresenta o construto da pesquisa, que explana a operacionalização das variáveis utilizadas no estudo. Em seguida, delimita a população e amostra. Depois, discorre sobre a forma de coleta e análise dos dados. Após, apresenta o desenho da pesquisa. O capítulo é finalizado com o reconhecimento das limitações desta pesquisa.

3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

As escolhas metodológicas da tese são determinadas pelos pressupostos filosóficos da ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia (Burrell & Morgan, 1979). Esta pesquisa é concebida sob a ontologia realista, em que os SCG e o desempenho do gestor possuem uma realidade objetiva (Burrell & Morgan, 1979). Os gestores, independentemente de terem comportamento agente e *steward*, devem aderir aos sistemas de controle formal e informal para o cumprimento de suas tarefas.

O pressuposto epistemológico que conduz o estudo, em que se mantém uma posição independente da coleta dos dados e se fornece uma visão objetiva do problema investigado (Burrell & Morgan, 1979), é positivista. A partir da epistemologia positivista, identifica-se o tipo de comportamento adotado pelos gestores e as relações existentes com os SCG e o desempenho gerencial.

A abordagem da natureza humana determinista do modelo de homem (Burrell & Morgan, 1979) norteia a investigação. Entende-se que o comportamento dos gestores pode ser definido por fatores individuais e organizacionais, e que o tipo de comportamento assumido pode influenciar no uso dos sistemas de controle formal e informal. A metodologia caracteriza-se como nomotética (Burrell & Morgan, 1979), pois enfatiza o problema a partir de uma unidade de análise e amostra relativa, por meio de técnicas quantitativas de análise.

A definição dos pressupostos filosóficos pode ser realizada com a ajuda do paradigma de pesquisa. Para Morgan (2005), o paradigma da pesquisa refere-se aos sistemas de crenças e

práticas que influenciam a forma como os pesquisadores selecionam as questões de estudo e os seus métodos de interpretação. Dentre os quatro paradigmas de pesquisa propostos por Burrell e Morgan (1979), esta tese se posiciona no paradigma funcionalista, pois se baseia “[...] na suposição de que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado” (Morgan, 2005, p. 61). Assume-se que o comportamento agente e *steward* apresenta uma realidade possível de ser observada e mensurada, e que estes comportamentos influenciam no desempenho gerencial, por meio da mediação dos SCG.

Portanto, o posicionamento metodológico desta pesquisa está alinhado com a abordagem objetivista, ontologia realista, epistemologia positivista, natureza humana determinista e a metodologia nomotética. Assim, busca-se fornecer implicações com base em fatos observados objetivamente, sob o paradigma de pesquisa funcionalista.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Kerlinger (1980, p. 94) explica que “[...] a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”. Neste contexto, as características desta investigação permitem caracterizá-la como pesquisa explicativa, com coleta de dados de levantamento ou *survey* e de abordagem quantitativa.

As pesquisas explicativas, conforme Lakatos e Marconi (2017, p. 297), “[...] objetivam identificar os fatores que subjazem à ocorrência de determinados fenômenos”. Esta pesquisa buscou identificar os gestores agentes e *stewards*, bem como avaliar como o uso dos SCG podem explicar a relação entre o comportamento do gestor e o desempenho gerencial em empresas familiares.

À luz do problema de pesquisa, utilizou-se o método de levantamento ou *survey*, que se caracteriza “[...] pela indagação direta das pessoas, objetivando conhecer como se comportam” (Lakatos & Marconi, 2017, p. 331). Segundo Fowler (2011, p. 11), “o objetivo do levantamento é produzir estatísticas, isto é, dados quantitativos ou numéricos sobre alguns aspectos de uma população”. Neste estudo, as informações analisadas foram coletadas por meio de um questionário enviado para gestores de empresas familiares.

O estudo se pauta na perspectiva quantitativa, pelo interesse de examinar “[...] a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados possam ser analisados por procedimentos estatísticos” (Creswell, 2010, p. 26). Neste contexto, o caráter quantitativo é observado na aplicação da técnica estatística de

modelagem de equações estruturais, para verificar o relacionamento entre as variáveis investigadas.

3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Sampieri, Collado e Lucio (2013) expressam que as hipóteses são explicações provisórias da relação entre duas ou mais variáveis, na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. Para tal, as hipóteses são meios para testar as teorias, a partir da investigação da relação entre as variáveis analisadas, por meio do uso de técnicas estatísticas (Creswell, 2010).

A literatura defende que organizações que apresentam um ambiente *stewardship* afetam positivamente na flexibilidade estratégica (Zahra *et al.*, 2008), inovação (Dibrell & Moeller, 2011; Neubaum *et al.*, 2017), desempenho gerencial (James *et al.*, 2017) e desempenho empresarial (Neubaum *et al.*, 2017). Este impacto positivo do comportamento *steward* e da estrutura *stewardship* nos resultados organizacionais se deve aos fatores individuais (motivação, identificação organizacional e uso do poder) e organizacionais (filosofia de gestão e cultura organizacional) relacionados à Teoria do *Stewardship*.

Tomando como ponto de partida as características dos fatores individuais e organizacionais no desempenho, o foco deste estudo se baseia em pesquisas que trouxeram contribuições acerca da motivação (Li *et al.*, 2015; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017; Çetin & Askun, 2018), identificação organizacional (Callea *et al.*, 2016; Piccoli *et al.*, 2017), uso do poder (Biong *et al.*, 2010; Mallin & Ragland, 2017), filosofia de gestão (Alfes *et al.*, 2013; Smith *et al.*, 2018) e cultura organizacional (Yiing & Ahmad, 2009; Fu & Deshpande, 2014; Swalhi *et al.*, 2017).

As pesquisas sobre motivação intrínseca e extrínseca apresentam implicações inconclusivas sobre a relação entre os dois tipos e seus respectivos papéis nos resultados dos indivíduos e da organização (Kuvaas *et al.*, 2017). Estudos tem constatado que empresas com gestores motivados intrinsecamente são capazes de apresentar maior desempenho de tarefas (Li *et al.*, 2015; Çetin & Askun, 2018) e contextual (Li *et al.*, 2015; Kuvaas *et al.*, 2017), pois buscam expandir suas capacidades na realização das tarefas com o envolvimento nas atividades organizacionais (Kuvaas *et al.*, 2017). Por outro lado, a motivação extrínseca pode ter efeitos ambíguos no desempenho, a relação pode ser positiva para as tarefas, dado que o comportamento está enraizado no interesse de obter recompensas ou evitar punições, mas o efeito pode ser contrário quando medidas subjetivas são utilizadas para captar o desempenho baseado em trabalho, contextual ou criativo dos funcionários (Kuvaas *et al.*, 2017).

Na literatura sobre identificação organizacional, os estudos têm relatado uma série de resultados positivos para os indivíduos e para as organizações, incluindo o desempenho de tarefas e contextual (Callea *et al.*, 2016; Piccoli *et al.*, 2017). Portanto, os gestores que se identificam com a organização tendem frequentemente atingir seus objetivos, cooperam com colegas e, de maneira geral, conseguem ter um melhor desempenho na organização, além do que é exigido (Callea *et al.*, 2016; Piccoli *et al.*, 2017).

No tocante ao uso do poder, os achados apresentam efeitos positivos no desempenho gerencial, tanto para uso do poder pessoal (Biong *et al.*, 2010; Reiley & Jacobs, 2016), como para o institucional (Mallin & Ragland, 2017). Por exemplo, Biong *et al.* (2010) observaram que o poder referência e especialização podem estimular os valores éticos da organização, o que ocasiona maior desempenho de tarefas. O estudo de Reiley e Jacobs (2016) evidenciou que os subordinados apresentam melhor desempenho contextual quando seus superiores fazem uso do poder pessoal. Mallin e Ragland (2017) constataram que os gerentes de vendas podem afetar o desempenho de tarefas em vendedores motivados extrinsecamente, a partir do uso do poder institucional.

A adoção de uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento também pode ter efeitos positivos para o desempenho de tarefas e contextual (Alfes *et al.*, 2013; Smith *et al.*, 2018). Os resultados do estudo de Alfes *et al.* (2013) mostraram que uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento fornece sinais explícitos e implícitos aos subordinados sobre até que ponto eles são valorizados e confiáveis, gerando sentimentos de obrigação por parte deles, contribuindo para um maior desempenho de tarefas. Smith *et al.* (2018) averiguaram que essa filosofia pode acarretar comportamentos proativos, como ajudar uns aos outros, fazer sugestões para melhorias no departamento e ações semelhantes, o que resulta em maior desempenho de tarefas e contextual.

Ao tratar de cultura organizacional, a pesquisa de Yiing e Ahmad (2009) forneceu evidências de que a cultura organizacional de suporte tem fortes efeitos positivos no comprometimento e satisfação no trabalho, mas não com o desempenho. Contudo, o comprometimento organizacional e satisfação podem contribuir para um maior desempenho. Nesta perspectiva, Fu e Deshpande (2014) constataram que indivíduos satisfeitos com a organização apresentam maior desempenho de tarefas, devido ao estado emocional positivo resultante da avaliação das atividades realizadas e experiência de trabalho. Já os achados da pesquisa de Swalhi *et al.* (2017) mostram que gestores comprometidos com a organização, apresentam maior preocupação com o processo que leva à decisão da organização de recompensa-los, seja monetariamente ou não, o que pode alavancar o desempenho. Portanto, a

cultura de suporte, ao promover maior comprometimento e satisfação no trabalho, pode refletir no desempenho gerencial.

Com base no exposto, formulou-se a primeira e a segunda hipótese desta pesquisa:

H₁: O comportamento agente está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas (**H_{1a}**); e negativamente com o desempenho contextual (**H_{1b}**).

H₂: O comportamento *steward* está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas (**H_{2a}**); e positivamente com o desempenho contextual (**H_{2b}**).

A primeira e a segunda hipótese de pesquisa estão ancoradas nas evidências dos estudos empíricos relacionados aos fatores individuais e organizacionais sobre o desempenho gerencial e nos fundamentos teóricos da Teoria do *Stewardship*. No caso de gestores com comportamento agente, espera-se uma relação positiva com o desempenho de tarefas, visto que são motivados por questões econômicas, buscam cumprir as atividades que são diretamente atribuídas para não sofrer sanções. Em contrapartida, uma relação negativa com o desempenho contextual é prevista, pelo fato de serem motivados pelo autointeresse, não possuem a ambição de cooperar com seus colegas ou em atividades além do que é formalmente exigido. Já para os gestores com comportamento *steward*, espera-se uma relação positiva para os dois tipos de desempenho gerencial, pois visam alcançar os mais altos níveis de esforço para o cumprimento das tarefas e, por serem pró-organizacionais, tendem a se envolver com as demais atividades da organização.

A literatura na área gerencial fornece evidências de que determinados tipos de comportamentos dos gestores em relação ao estilo de liderança desencadeiam na escolha de práticas específicas de SGC (Kleine & Weißenberger, 2014; Cruz, Frezatti & Bido, 2015; Nguyen, Mia, Winata & Chong, 2017). Os gestores agentes são líderes transacionais, que utilizam o poder institucional para influenciar o comportamento de seus subordinados, por meio de punições, normas e recompensas (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014). Já os gestores *steward* são líderes transformacionais, que englobam uma relação social com seus subordinados, e utilizam o poder pessoal para motivá-los, por meio do respeito, confiança, carisma, experiência, habilidades e conhecimento profissional (Eddleston, 2008; Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014).

Kleine e Weißenberger (2014) averiguaram que os gestores, independente do seu estilo de liderança, podem fazer uso conjunto dos sistemas de controle formal e informal para terem resultados mais eficazes. Os resultados evidenciaram que os gestores transacionais podem fazer uso dos sistemas de controle informal para expressar suas demandas por tempestividade, seus fluxos de atividades e foco na orientação de metas. Já os gestores preocupados com o bem-estar

dos indivíduos, podem fazer uso dos sistemas de controle formal para administrar seus relacionamentos interpessoais com os subordinados, ao passo que podem usar os sistemas de controle informal para comunicação dos valores organizacionais e incentivar a cooperação entre os membros.

Para Cruz *et al.* (2015), a liderança transformacional influencia positivamente o sistema de crenças e o sistema interativo, enquanto para a liderança transacional não foram encontradas evidências que a sustentem na associação com sistema diagnóstico e sistema de restrições. Nguyen *et al.* (2017) constataram que os líderes transformacionais fazem uso conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. Em apoio a esses argumentos, Kreutzer *et al.* (2016) salientam que líderes transformacionais fazem uso dos sistemas de controle informal e líderes transacionais uso dos sistemas de controle formal.

Em face do apresentado, formulou-se a terceira e a quarta hipótese desta pesquisa:

H₃: O comportamento agente está positivamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal (**H_{3a}**); e negativamente com o uso dos sistemas de controle informal (**H_{3b}**).

H₄: O comportamento *steward* está negativamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal (**H_{4a}**); e positivamente com o uso dos sistemas de controle informal (**H_{4b}**).

A terceira e a quarta hipótese da pesquisa estão ancoradas nas evidências das pesquisas relacionadas ao estilo de liderança sobre os SCG e nos fundamentos teóricos da Teoria do *Stewardship*. Quando o comportamento for agente, os gestores farão maior uso de sistemas de controle formal e menor uso de sistemas de controle informal, por limitarem seus subordinados às atividades atribuídas, em busca da eficácia de curto-prazo e maior controle de custos. Por sua vez, os gestores com comportamento *steward* farão maior uso de sistemas de controle informal e menor uso de sistemas de controle formal, por delegarem responsabilidades aos seus subordinados e participação na tomada de decisão, em busca da eficácia de longo prazo.

A literatura anterior sugere que os SCG exercem impacto sobre o desempenho gerencial (Theodosiou & Katsikea, 2007; Hall, 2008; 2011; Kreutzer *et al.*, 2014; Kreutzer *et al.*, 2016; Altintas *et al.*, 2017; Souza & Beuren, 2018). Theodosiou e Katsikea (2007) identificaram que os SCG auxiliam na compreensão da competência profissional, no suporte das tarefas e nas atitudes que envolvem orientação de equipe, o que pode contribuir para o aumento do desempenho gerencial. Em dois estudos Hall (2008; 2011) observou que os gestores se tornam eficazes na organização quando compreendem o que precisa ser feito e como as suas funções gerenciais devem ser executadas. Assim, um SCG mais abrangente pode ser benéfico para uma melhor compreensão do negócio, o que ajudou a confirmar seus modelos mentais de como as

atividades, operações e *performance* estão relacionados, aumentando, assim, seus desempenhos individuais.

Kreutzer *et al.* (2014) constataram que os sistemas de controle formal de comportamento e saída auxiliam no alinhamento entre metas individuais e organizacionais, sendo que os benefícios dessa abordagem decorrem da definição explícita de procedimentos, regras operacionais, metas e resultados financeiros. Kreutzer *et al.* (2016) analisaram de forma conjunta os sistemas de controle formal e informal de comportamento e saída e, constataram que o uso conjunto pode atuar como substituto ou complemento em suas respectivas desvantagens, para que os gestores possam exercer suas atividades e tenham melhores resultados de desempenho da equipe.

Altintas *et al.* (2017) observaram que o uso dos sistemas de controle formal e informal pelos gestores auxilia no aumento do comprometimento organizacional dos subordinados e, conseqüentemente, possibilita que as tarefas sejam realizadas e que o desempenho nas vendas seja auferido. Os achados de Souza e Beuren (2018) sugerem que o uso dos SCG habilitantes pode ser particularmente importante para gerar *empowerment* psicológico por parte dos funcionários, o que pode afetar indiretamente o desempenho individual.

Os estudos empíricos apontados apresentam evidências relacionadas ao SCG e o desempenho gerencial, dado que alguns os analisaram de forma conjunta (sistemas de controle formal e informal) com o desempenho de tarefas e outros de forma isolada no desempenho em geral. Assim, formulou-se a quinta e a sexta hipótese desta pesquisa:

H₅: O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente (**H_{5a}**) e *steward* (**H_{5b}**) sobre o desempenho de tarefas; e negativa na relação do comportamento agente (**H_{5c}**) e *steward* (**H_{5d}**) sobre o desempenho contextual.

H₆: O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente (**H_{6a}**) e *steward* (**H_{6b}**) sobre o desempenho de tarefas; e positiva na relação do comportamento agente (**H_{6c}**) e *steward* (**H_{6d}**) sobre o desempenho contextual.

Espera-se que o uso de sistemas de controle formal exerça mediação positiva na relação do comportamento agente e *steward* com o desempenho de tarefas, pois esses sistemas consistem em um conjunto explícito de estruturas, rotinas, procedimentos e processos que auxiliam no cumprimento das tarefas. Por outro lado, exerce mediação negativa com o desempenho contextual, em razão de que os sistemas são usados para tarefas rotineiras, que podem ser monitoradas e mensuradas. Já para o uso de sistemas de controle informal, espera-se que exerça mediação positiva para os dois tipos de desempenho gerencial, por comunicarem

informalmente as regras, políticas, procedimentos e metas para o cumprimento das tarefas programáveis, ao mesmo tempo, contribuem para as atividades difíceis de serem monitoradas.

Na Figura 3, apresenta-se o modelo relacional da pesquisa, que resume as hipóteses formuladas e que norteiam este estudo.

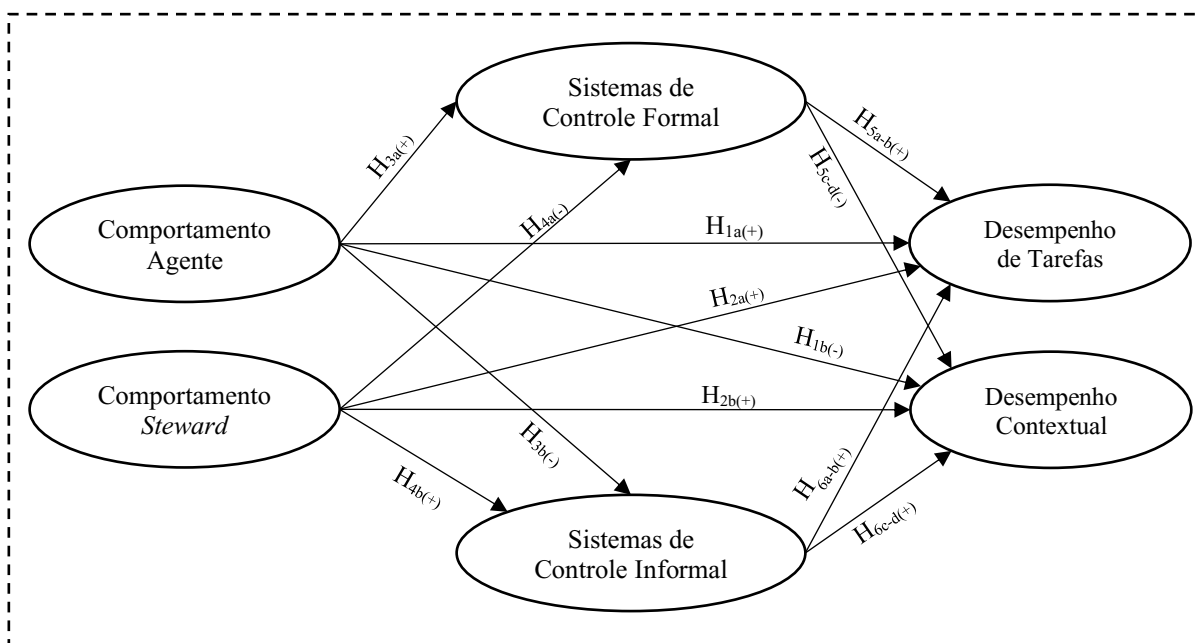


Figura 3. Modelo relacional da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Em conformidade com as hipóteses e com o modelo teórico, conjectura-se que além dos efeitos diretos de ambos os comportamentos agente e *steward* no desempenho gerencial de tarefas e contextual, os sistemas de controle formal e informal funcionam como mecanismos intervenientes entre essas variáveis.

3.4 CONSTRUTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os construtos da pesquisa compreendem o comportamento do gestor, os SCG e o desempenho gerencial. O primeiro refere-se aos elementos do comportamento agente e *steward* nas organizações. O segundo é relativo ao uso dos sistemas de controle formal e informal. O último permite a identificação do desempenho gerencial de tarefas e contextual do gestor. Para aferir esses três construtos em empresas familiares elaborou-se o instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A.

O Bloco I (comportamento do gestor) contempla cinco subvariáveis (motivação *stewardship*, identificação organizacional, uso do poder pessoal, orientação de envolvimento e cultura *stewardship*), com um total de 18 assertivas. As assertivas relativas à motivação *stewardship* e cultura organizacional foram extraídas do instrumento de pesquisa de Zahra *et*

al. (2008). Uma adaptação foi realizada no instrumento, decorrente da transformação das assertivas interrogativas para afirmativas. As assertivas para as demais subvariáveis foram retiradas do instrumento de pesquisa de Neubaum *et al.* (2017). Uma adaptação também foi realizada, pois as assertivas estavam na terceira pessoa do plural, que foram transformadas para a primeira pessoa do singular. Optou-se por não utilizar as questões dos autores para a motivação, por se referir à extensão em que os gestores motivam seus subordinados. Também não foram utilizadas as assertivas para cultura organizacional, por terem adotado as dimensões de distância de poder e individualismo/ coletivismo de Hofstede.

O Bloco II (SCG) compreende quatro subvariáveis (controle formal de comportamento, controle formal de resultado, controle informal de comportamento e controle informal de resultado), com um total de 13 assertivas. As assertivas para comportamento e saída do controle formal foram retiradas do instrumento de pesquisa de Kreutzer *et al.* (2016) por utilizarem a mesma terminologia deste estudo. Para comportamento, os autores usaram como base as três primeiras assertivas de controle de processo de Jaworski e Macinnis (1989). Quanto as assertivas de comportamento do controle informal, a primeira foi retirada do instrumento de controle de comportamento informal de Kreutzer *et al.* (2016), enquanto a segunda e a terceira foram retiradas do instrumento de controle profissional de Jaworski e Macinnis (1989). Por fim, as duas primeiras assertivas de saída de controle informal são do instrumento de controle de saída informal de Kreutzer *et al.* (2016), enquanto a terceira do instrumento de autocontrole de Jaworski e Macinnis (1989).

Kreutzer *et al.* (2016) apresentaram apenas quatro assertivas para os sistemas de controle informal, duas para o comportamento e duas para a saída. Todavia, optou-se por não utilizar uma das assertivas para o comportamento, por estar relacionada ao compartilhamento de informações sobre o sucesso e fracasso de iniciativas de crescimento anteriores. Para manter uma padronização na quantidade de questões do construto dos SCG, também foram utilizadas assertivas do instrumento de pesquisa de Jaworski e Macinnis (1989).

Realizou-se a adaptação das assertivas utilizadas da pesquisa de Kreutzer *et al.* (2016), pois o foco de seus questionamentos foi nas iniciativas de crescimento. Além disso, tanto na pesquisa de Jaworski e Macinnis (1989) como de Kreutzer *et al.* (2016), o instrumento foi direcionado para a alta administração em relação aos seus gestores e estavam na terceira pessoa do singular. Nesse estudo, o foco está nos gestores em relação aos seus subordinados, com perguntas transformadas para a primeira pessoa do singular.

O Bloco III (desempenho gerencial) abrange duas subvariáveis (desempenho de tarefas e desempenho contextual), com um total de 13 assertivas. O instrumento de pesquisa de

Mahama e Cheng (2013) foi utilizado para o desempenho de tarefas e de Van Dyne e Lepine (1998) para o desempenho contextual. A adaptação do questionário de Mahama e Cheng (2013) implicou na transformação das assertivas originalmente interrogativas para afirmativas. Já no instrumento de pesquisa de Van Dyne e Lepine (1998), as assertivas estavam na segunda pessoa do singular, que foram aqui transformadas para a primeira pessoa do singular.

Observa-se que as assertivas para as variáveis e respectivos construtos desta pesquisa foram extraídas de estudos internacionais. Assim, inicialmente fez-se a tradução das assertivas para a língua portuguesa e, posteriormente, as assertivas traduzidas foram convertidas para a língua inglesa (idioma original), procedimento denominado de *back-translation*, a fim de certificar-se sobre a correta tradução das assertivas do instrumento de pesquisa.

Antes do instrumento de pesquisa ser utilizado na coleta dos dados foi realizado um pré-teste. O questionário foi apreciado por dois professores pesquisadores da área de contabilidade gerencial, Doutores em Ciências Contábeis, e filiados a programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de contabilidade, para análise das traduções e adaptações realizadas. A partir da leitura dos professores, foi possível a detecção de algumas assertivas que não tinham sido claramente redigidas, as correções foram realizadas.

O instrumento de pesquisa foi ainda apreciado por dois gestores de uma empresa familiar de grande porte, mais precisamente, um membro familiar responsável pelo setor de pós-venda e um membro não familiar responsável pelo setor de recursos humanos. Os gestores não fizeram nenhuma observação em relação aos questionamentos apresentados no instrumento de pesquisa. Como não foram identificados problemas no instrumento de pesquisa por esses profissionais, após os pré-testes realizados, procedeu-se à coleta de dados.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população ou universo da pesquisa consiste, conforme Richardson (1999, p. 157), em um “[...] conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Ao considerar que o nível de análise desta pesquisa é o indivíduo, definiu-se como população objeto de estudo os gestores (gerente, supervisor e coordenador) de empresas familiares pertencentes ao *ranking* das mil maiores da Revista Valor Econômico, publicado no ano de 2018.

A seleção das empresas para envio do questionário aos gestores implicou nos seguintes procedimentos: (i) acesso às empresas listadas *ranking* das mil maiores da Revista Valor Econômico; (ii) remoção de companhias financeiras, governamentais e listadas no Brasil, Bolsa, Balcão [B]³ e terceiro setor, bem como a exclusão de companhias com controle estrangeiro; e (iii) gestores de empresas que potencialmente alinhados à definição de empresa

familiar, a partir do seu capital social. Dessa forma, a população é composta por sociedades anônimas de capital fechado e limitadas.

A remoção das companhias com ações negociadas em [B]³ ocorreu, pois o estudo parte da perspectiva de que para ser caracterizado como empresa familiar, não basta ser controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias, mas que exista a intenção de que o negócio seja mantido por ela (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017). Já as instituições financeiras, por serem regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, dispõem de uma estrutura de governança e controles internos diferentes das demais organizações. Por fim, a exclusão de companhias com controle estrangeiro ocorreu, pois o estudo busca analisar empresas familiares brasileiras.

No Brasil, “[...] não há um banco de dados que disponibiliza informações sobre as empresas familiares, inclusive pelo fato de não haver uma delimitação clara sobre em que consiste uma empresa familiar” (Frezatti *et al.*, 2017, p. 610). Por isso, um desafio na pesquisa de empresas familiares é definir exatamente o que constitui uma empresa familiar, devido à falta de um conceito geral, juntamente com a variedade de definições adotadas em estudos anteriores (Chua *et al.*, 1999). Além disso, Frezatti *et al.* (2017, p. 604) ressaltam que “o fato de a família ser proprietária e/ou gestora de uma organização pode ocorrer em vários níveis, tanto no que se refere à pulverização de donos como por parte de os executivos não serem membros da família”.

Um grupo de peritos da União Europeia (EC) sobre empresas familiares, em 2009, após uma análise de 90 definições diferentes presentes em 33 países, propôs uma definição que reúne aspectos importantes para definir uma empresa como familiar, tais como, importância da presença da família na organização e sua estrutura de propriedade. Desse modo, atende a definição conceitual de empresa familiar, se: (i) a posse da maioria dos direitos de tomada de decisão na empresa está nas mãos de pessoa(s) natural(ais) que estabeleceu(ram) a empresa, ou de pessoa(s) natural(is) que adquiriu(ram) o capital social da empresa, ou seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos; (ii) pelo menos um representante da família ou parente do fundador está formalmente envolvido na governança da empresa; e (iii) a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (capital social) e/ou suas famílias ou descendentes, possuem 25% ou mais dos direitos de tomada de decisão exigidos por sua proporção de capital social (EC 2009). Logo, o gestor só participa da pesquisa se a empresa em que trabalha atende a esses referidos parâmetros.

Para o estabelecimento do tamanho mínimo da amostra da pesquisa foram observadas as recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017) para

a utilização da Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Ringle *et al.* (2014, p. 58) recomendam que o tamanho da amostra seja calculado pelo 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”. Foram utilizadas duas variáveis latentes exógenas (comportamento *steward* e agente) e duas mediadoras (SCG formal e informal). O tamanho do efeito utilizado foi 0,15, o nível de significância de α foi 0,05, o poder da amostra de $1-\beta$ foi 0,8, com três preditores. A amostra mínima calculada para o modelo foi de 85 respondentes. Portanto, a amostra de 205 questionários válidos mostra-se adequada ao mínimo estabelecido.

Já Hair Jr. *et al.* (2017), além do cálculo pelo *G*Power*, propõe a regra das 10 vezes para a utilização da PLS-SEM, 10 vezes o maior número de indicadores usados para medir uma única variável latente, ou 10 vezes o maior número de variáveis independentes direcionados a uma variável dependente. Na primeira opção, o tamanho mínimo é de 70 respondentes (7 assertivas para o desempenho contextual) e para a segunda opção, apenas 30 respondentes (três preditores). Por fim, os autores apresentam um quadro com os requisitos mínimos de tamanho de amostra necessários para detectar valores mínimos de R^2 de 0,10, 0,25, 0,50 e 0,75 em qualquer uma das construções endógenas no modelo estrutural para níveis de significância de 1%, 5% e 10%, com um nível de poder estatístico de 80% e um nível específico de complexidade do modelo de caminho PLS-SEM, ou seja, o número máximo de variáveis independentes direcionados a uma variável dependente. Visto que o número máximo de variáveis independentes no modelo de estruturação é três, são necessárias 37 observações para obter um poder estatístico de 80% e detectar valores de R^2 de pelo menos 0,25 (com uma probabilidade de erro de 5%).

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados é um questionário (Apêndice A). Segundo Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 159), questionário “[...] é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Os dados foram coletados por meio da rede social *LinkedIn*. Inicialmente, foi verificado se as empresas possuíam cadastro, depois identificaram-se gestores cadastrados nessas empresas e contatos para enviar o convite de participação da pesquisa. No processo de busca utilizaram-se os termos gerentes, supervisores e coordenadores. Foram encaminhados 1.150

convites e 600 aceitaram participar da pesquisa, para os quais foi enviado o *link* do questionário por meio da plataforma *online SurveyMonkey*.

O questionário foi encaminhado aos respondentes juntamente com uma carta de apresentação, contendo a proposta da pesquisa, o compromisso de que os dados da pesquisa serão utilizados com finalidade exclusivamente acadêmica, além de assegurar o anonimato de sua participação e da empresa em que atua. A coleta dos dados foi realizada no período de 01 de agosto até 20 de dezembro de 2019, com um retorno de 205 questionários válidos.

Como todas as assertivas do instrumento de pesquisa foram respondidas pelos mesmos respondentes, os riscos de variância do método comum (*Common Method Bias*), que é um viés dos coeficientes estruturais (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003), eram plausíveis. Em consonância com Podsakoff *et al.* (2003), para minimizar estes efeitos foram adotadas as seguintes medidas: (i) assegurado o anonimato dos respondentes; (ii) fornecido orientação de que não há respostas certas ou erradas; e (iii) utilizadas semânticas diferentes no questionamento dos construtos; e (iv) realizado o PLS-SEM,. Os riscos de variância do método comum podem ser detectados por meio de uma abordagem de avaliação de colinearidade completa, em que os valores devem ser menores que 3,3, indicativo de que o modelo está livre de viés de método comum (Kock, 2015).

Com os dados da pesquisa coletados e tabulados, o passo seguinte envolveu o processo de análise para posterior interpretação, compreendendo o núcleo central da pesquisa. Nesse sentido, os dados foram submetidos a tratamentos estatísticos e analisados de acordo com os objetivos propostos nesta investigação, a partir das técnicas estatísticas de análise de agrupamentos e modelagem de equações estruturais.

3.6.1 Análise de Agrupamentos

A análise de agrupamentos ou análise de *cluster* “[...] é uma técnica estatística de interdependência que permite agrupar casos ou variáveis em grupos homogêneos em função do grau de similaridades entre os indivíduos, a partir de variáveis predeterminadas” (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009, p. 196). Hair Jr. *et al.* (2009) explicam que a finalidade da técnica é agregar as observações com base nas características que cada um deles detêm. Esta técnica pode ser utilizada quando o pesquisador tem o “[...] objetivo de ordenar e alocar as observações em grupos e, a partir de então, estudar qual a quantidade interessante de *clusters* formados, ou pode, *a priori*, definir a quantidade de grupos que deseja formar” (Fávero & Belfiore, 2015, p. 2).

Nesta tese, a utilização da análise de agrupamentos tem a finalidade de responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, de identificar o comportamento dos gestores em dois grupos: agente e *steward*. O método de agrupamento escolhido foi o não hierárquico, pois é utilizado para agrupar indivíduos (e não variáveis) cujo número de *clusters* é definido pelo pesquisador (Fávero *et al.*, 2009). De acordo com Fávero e Belfiore (2015, p. 2), no método não hierárquico, “[...] parte-se de uma quantidade conhecida de *clusters* e, a partir de então, é elaborada a alocação das observações nesses *clusters*, com posterior avaliação da representatividade de cada variável para a formação deles”.

3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais

Para testar as hipóteses da pesquisa foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), por meio do algoritmo de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS), valendo-se do *software* estatístico *SmartPLS*. O PLS-SEM é uma abordagem estatística preditiva para modelar relações multivariáveis complexas entre resultados observados e latentes (Vinzi, Trinchera & Amato, 2010). Conforme os autores, esta abordagem permite a estimação de uma rede teórica causal de relações que liga conceitos complexos latentes, cada um medido com um número de assertivas observáveis.

A técnica de PLS-SEM tem sido frequentemente utilizada em pesquisas de contabilidade gerencial para investigar fenômenos latentes diversos (Nitzl, 2016), tais como: “[...] percepções, julgamentos, atitudes, conhecimentos e culturas organizacionais, e, principalmente, mensurar sua influência sobre medidas diversas, como aprendizado, satisfação e, até mesmo, sobre o desempenho corporativo” (Nascimento & Macedo, 2016, p. 290). O PLS-SEM tem sido utilizado por oferecer maior flexibilidade na modelagem, permitir o uso dos múltiplos preditores e variáveis dependentes, trabalhar com variáveis latentes (não observáveis), testar a mediação e moderar relações em um único modelo (Nitzl, 2016).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2017), um modelo de caminho PLS-SEM compõe-se de: modelo estrutural, modelo de mensuração e esquema de ponderação. O modelo estrutural é o conjunto de variáveis latentes (construtos não observados) conectadas entre si através de uma teoria aplicável. Muitas vezes, os relacionamentos do modelo envolvem relacionamentos mais complexos, com a utilização da mediação. Um efeito de mediação é criado quando há um terceiro construto entre duas variáveis relacionadas. As variáveis relacionadas (efeitos diretos) contêm uma única seta ligando-as, mas o efeito mediador está ligado a sequências de duas ou mais relações ou setas (efeitos indiretos). Já o modelo de mensuração conecta variáveis manifestas (observadas), também são conhecidas como indicadores (assertivas dos construtos),

nas variáveis latentes (construtos). Por fim, o esquema de ponderação estima os pesos internos, identificando três tipos: o esquema de ponderação do centroide, o esquema de ponderação de fatores e o esquema de ponderação de caminhos.

Antes da aplicação do modelo PLS-SEM, alguns pressupostos devem ser atendidos para o modelo de mensuração. Os testes estatísticos devem ser realizados para verificar a confiabilidade e validade dos modelos de mensuração e estruturação (Hair Jr., Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Na Tabela 8 apresenta-se uma síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação.

Tabela 8

Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação

Pressupostos	Procedimentos	Descrição
Painel A – Modelo de Mensuração Reflexivo		
Validade Convergente	Cargas Externas	Representa a contribuição absoluta de um indicador para seu respectivo construto, em que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que 0,70 . Por outro lado, as cargas que apresentarem valores entre 0,40 e 0,70 , só devem ser removidas quando a sua exclusão levar a um aumento da AVE acima do valor recomendável.
	Confiabilidade dos Indicadores	É o quadrado da carga externa de um indicador. Representa quanto da variação em um item é explicada pelo construto e é referida como a variação extraída do item.
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Verifica quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos, em que os valores de AVE de 0,50 ou superior indica que, em média, o construto explica mais da metade da variância de seus indicadores.
Confiabilidade da Consistência Interna	Confiabilidade Composta	Avalia se a amostra da pesquisa está livre de vieses, ou se as respostas em seu conjunto são confiáveis, em que os valores devem ser maiores que 0,70 para uma escala aceitável e 0,60 para uma escala para fins exploratórios.
	<i>Alfa de Cronbach</i>	Fornece uma estimativa da confiabilidade da consistência interna, por meio das intercorrelações das assertivas analisadas, em que os valores devem ser maiores que 0,70 para uma escala aceitável e 0,60 para uma escala para fins exploratórios.
Validade Discriminante	<i>Heterotrait-Monotrait (HTMT)</i>	Calcula a verdadeira correlação entre dois construtos, também conhecida como correlação desatenuada, em que o valor deve ser menor que 1,00 .
Testes de Robustez		Análise de Confirmação <i>Tetrad (CTA)</i>
Pressupostos	Procedimentos	Descrição
Painel B – Modelo de Estruturação		
Colinariade	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	Quantifica a gravidade da colinearidade entre os indicadores em um modelo de medição formativa, em que os níveis de tolerância abaixo de 0,20 (VIF acima de 5,00) nos construtos exógenos como indicativos de colinearidade.
Avaliação das Relações Causais entre os Construtos	Coefficiente de Caminho (<i>T</i>)	Interpretação dos valores à luz da teoria.
Coefficiente de Determinação	R^2	Representa a quantidade de variância nos construtos endógenos por todos os construtos exógenos ligados a ele, em que os resultados são geralmente interpretados com valores de 0,25 , 0,50 e 0,75 , representam efeitos fraco, moderado e substancial, respectivamente.

Relevância Preditiva	Q^2	Prediz com precisão os pontos de indicadores nos modelos de mensuração reflexivos endógenos e construtos de um único item endógenos, em que os valores devem ser maiores que 0.
Tamanho do Efeito	f^2	Verifica o impacto de um construto exógeno no valor do R^2 de um construto endógeno, em que valores de 0,02 , 0,15 e 0,35 , representam efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente.
Testes de Robustez		Não Linearidade (Efeito quadrático no PLS-SEM)
		Endogeneidade (Cópula <i>Gaussiana</i>)
		Heterogeneidade (<i>Finite Mixture Partial Least Squares</i> (FIMIX-PLS))

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hair Jr. *et al.* (2019).

A partir do uso do *software SmartPLS*, três ferramentas foram utilizadas para executar a análise pelo PLS-SEM, o algoritmo PLS, *Bootstrapping* e *Blindfolding*. O algoritmo PLS estima os coeficientes de caminho e outros parâmetros do modelo de uma maneira que maximiza a variância explicada do construto dependente (Hair Jr. *et al.*, 2017). Segundo os autores, algumas regras devem ser seguidas nas definições básicas e avançadas: (i) esquema de ponderação de caminhos; (ii) número máximo de interações de 300; (iii) critério de paragem de 1.10^{-7} ; e (iv) pesos iniciais com um valor de +1.

O *Bootstrapping* é utilizado para determinar o erro-padrão das estimativas dos coeficientes para avaliar sua significância estatística sem depender de suposições distributivas (Hair Jr. *et al.*, 2017). Conforme os autores, algumas regras devem ser seguidas: (i) as subamostras devem ser iguais ao número de observações válidas da pesquisa; (ii) a mudança de sinal deve ser selecionada sem alteração de sinal; (iii) para o nível de resultados deve ser selecionado *Bootstrapping* concluído; (iv) para o método de intervalo de confiança deve ser selecionado *Bootstrap* com enviesamento corrigido e acelerado (BCa); (v) no tipo de teste deve ser selecionado *Bi caudal*; e (vi) o nível de significância mínimo é de 0,05.

Por fim, o *Blindfolding* é uma técnica de reutilização de amostras que omite parte da matriz de dados e usa as estimativas do modelo para prever a parte omitida (Hair Jr. *et al.*, 2017). Para os autores, nas definições básicas deve especificar a distância de omissão D, em que valor sugerido deve situar-se entre 5 e 12, pois o resultado da divisão da quantidade de observações no conjunto de dados pela distância de omissão não deve ser um número inteiro.

3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Na Figura 5, apresenta-se que a trajetória da pesquisa composta de cinco etapas. Inicia-se pela formalização do problema de pesquisa e delineamento dos objetivos e proposição da tese. Em seguida, tem-se a trajetória epistemológica com base na Teoria do *Stewardship*, as seções que integram a revisão da literatura e o posicionamento teórico. Na sequência, apresentou-se o posicionamento metodológico e o delineamento da pesquisa, além das

hipóteses, do construto e dos instrumentos da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados, assim como as limitações. Posteriormente, ocorreu o tratamento e a análise dos dados frente ao direcionamento metodológico construído para a pesquisa. Por fim, expõem-se as conclusões deste estudo, com contribuições teóricas e organizacionais, bem como as direções para pesquisas futuras.

CAP. I – INTRODUÇÃO		
Problema de pesquisa Qual a influência dos comportamentos agente e <i>steward</i> dos gestores, mediada pelos SCG formal e informal, sobre o desempenho gerencial em empresas familiares?	Objetivo geral Verificar a influência dos comportamentos agente e <i>steward</i> dos gestores, mediada pelos SCG formal e informal, sobre o desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares.	
Objetivos específicos a) Identificar o comportamento agente e <i>steward</i> dos gestores em empresas familiares; b) Examinar a relação dos comportamentos agente e <i>steward</i> dos gestores no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares; e c) Avaliar a mediação dos SCG formal e informal na relação dos comportamentos agente e <i>steward</i> dos gestores com o desempenho gerencial de tarefas e contextual.		
Declaração de tese O uso dos sistemas de controle formal e informal contribuem para o aumento do desempenho gerencial de tarefas e contextual dos gestores com comportamento <i>steward</i> de empresas familiares brasileiras.		
CAP. II – BASE TEÓRICA		
Trajetória epistemológica da Teoria do <i>Stewardship</i>	Revisão de literatura <ul style="list-style-type: none"> • Teoria do <i>Stewardship</i>. • Sistemas de Controle Gerencial. • Desempenho Gerencial. 	Posicionamento teórico
CAP. III – MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA		
Posicionamento metodológico <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem-Objetivista. • Ontologia-Realista. • Epistemologia-Positivista. • Natureza Humana-Determinista. • Metodologia-Nomotética. • Paradigma-Funcionalista. 	H₁ : O comportamento agente está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas (H_{1a}); e negativamente com o desempenho contextual (H_{1b}); H₂ : O comportamento <i>steward</i> está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas (H_{2a}); e positivamente com o desempenho contextual (H_{2b}); H₃ : O comportamento agente está positivamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal (H_{3a}); e negativamente com o uso dos sistemas de controle informal (H_{3b}); H₄ : O comportamento <i>steward</i> está negativamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal (H_{4a}); e positivamente com o uso dos sistemas de controle informal (H_{4b}); H₅ : O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente (H_{5a}) e <i>steward</i> (H_{5b}) sobre o desempenho de tarefas; e negativa na relação do comportamento agente (H_{5c}) e <i>steward</i> (H_{5d}) sobre o desempenho contextual; H₆ : O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente (H_{6a}) e <i>steward</i> (H_{6b}) sobre o desempenho de tarefas; e positiva na relação do comportamento agente (H_{6c}) e <i>steward</i> (H_{6d}) sobre o desempenho contextual.	
Delineamento da pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos: Explicativa. • Procedimentos: Levantamento. • Abordagem: Quantitativa. 		
Construtos da pesquisa Explicação dos construtos utilizados, que identificam as variáveis observáveis para a realização da tese.		
População e amostra <ul style="list-style-type: none"> • População: Gestores de Empresas Familiares Listadas no <i>Ranking</i> das Mil Maiores da Revista Valor. • Amostra: 205 respondentes. 		
Procedimento de coleta e análise dos dados <ul style="list-style-type: none"> • Todas as variáveis foram coletadas por meio de questionário. • Análise de Agrupamentos. • PLS-SEM. 	Limitações da pesquisa	
CAP. IV – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		
Descrição dos participantes da pesquisa		
Análise de agrupamentos e estatística descritiva		
Avaliação do modelo relacional da pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Mensuração. • Testes de Linearidade, Endogeneidade e Heterogeneidade. • Modelo de Estruturação. 		
Discussão dos resultados		
CAP. V – CONCLUSÃO		
Implicações teóricas		
Implicações organizacionais		
Direção para pesquisas futuras		

Figura 4. Trajetória da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa podem estar vinculadas aos procedimentos, coleta e análise dos dados. A primeira limitação diz respeito à seleção da população e amostra utilizada para a realização do estudo. A definição de empresa familiar adotada na pesquisa pode ter limitado o tamanho da amostra, o que compromete a representatividade da amostra em relação à população objeto de estudo.

Outra limitação refere-se aos construtos utilizados para a coleta de dados, bem com as respostas dos gestores participantes da pesquisa. Os construtos foram avaliados a partir da percepção dos próprios gestores e por medidas subjetivas, logo, as respostas estão sujeitas a vieses interpretacionistas e pessoais, o que se configura uma limitação da pesquisa. No entanto, o rigor metodológico adotado para a coleta e os procedimentos estatísticos na análise dos dados minimizaram tais probabilidades de vieses.

Ainda como limitação tem-se a validade temporal dos resultados. O instrumento somente foi capaz de capturar o comportamento dos gestores, uso dos SCG e o desempenho gerencial quando foi respondido o questionário, pois o estudo realizado foi *cross-sectional*. Portanto, não é possível afirmar que os resultados encontrados na pesquisa possam inferir causalidades a partir das relações, visto que um estudo transversal não capturaria a qualidade dinâmica desses relacionamentos.

Esta pesquisa também apresentou limitações quanto as variáveis utilizadas. Foram identificadas diferentes metodologias para se avaliar os construtos relativos ao comportamento dos gestores, SCG e desempenho gerencial. A utilização de outras metodologias pode impactar nas relações analisadas. Também, outras variáveis podem influenciar as relações testadas nesta pesquisa, conforme identificado na revisão de literatura.

Por fim, uma limitação da pesquisa decorre da metodologia utilizada, no que se refere ao desenvolvimento de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, além do uso de outras técnicas estatísticas. O tipo de comportamento assumido pelo gestor e suas consequências no ambiente organizacional também podem ser investigadas a partir de uma abordagem qualitativa, o que permitiria um maior aprofundamento dos questionamentos realizados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo evidencia-se a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente apresenta-se uma breve descrição dos participantes da pesquisa. Na sequência, são exibidos os resultados da análise de agrupamento e estatística descritiva dos construtos. Posteriormente, faz-se a avaliação do modelo relacional da pesquisa, a partir do PLS-SEM dos modelos de análise estabelecidos para esta investigação, inferindo-se sobre os principais resultados. Por fim, promove-se a discussão dos resultados da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa compreendeu 205 gestores de empresas com diferentes atividades econômicas, sendo que 179 trabalham em empresas familiares de capital fechado e 26 em sociedade empresarial de responsabilidade limitada. Na Tabela 9 evidenciam-se os setores de atuação, tempo de existência no mercado, número de funcionários, estilo de tomada de decisão, posse da maioria dos direitos de tomada de decisão e âmbito de atuação.

Tabela 9

Caracterização das empresas participantes da pesquisa

Setor de Atuação	Frequência	%	Número de Funcionários	Frequência	%
Açúcar e Alcool	10	5	Até 1.000	49	24
Agropecuária	7	3	Entre 1.001 e 2.000	75	37
Alimentos e Bebidas	74	36	Entre 2.001 e 3.000	51	25
Comércio Atacadista e Exterior	21	10	Entre 3.001 e 4.000	16	8
Comércio Varejista	14	7	Acima de 4.001	14	7
Eletrônica	3	1	Total	205	100
Empreendimentos Imobiliários	3	1	Tomada de Decisão	Frequência	%
Farmacêutica e Cosméticos	4	2	Direta (Autonomia)	135	66
Material de Construção e Decoração	9	4	Indireta (Alçada)	70	34
Mecânica	7	3	Total	205	100
Metalurgia e Mineração	7	3	Posse da Maioria dos Direitos de Tomada de Decisão	Frequência	%
Papel e Celulose	12	6	Pessoa(s) natural(ais) que estabeleceu(ram) a empresa.	67	28
Petróleo e Gás	2	1	Seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos.	138	72
Plásticos e Borracha	12	6	Total	205	100
Química e Petroquímica	17	8	Tempo de Existência da Empresa	Frequência	%
Têxtil, Couro e Vestuário	3	1	Até 30 anos	22	11
Total	205	100	Entre 31 e 40 anos	21	10
			Entre 41 e 50 anos	26	13
			Entre 51 e 60 anos	58	28
			Acima de 60 anos	78	38
			Total	205	100
			Maior âmbito de atuação	Frequência	%
			Regional	84	41
			Nacional	113	55
			Internacional	8	4
			Total	205	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 9, que o setor de atuação principal das empresas onde os gestores participantes da amostra trabalham é de alimentos e bebidas. Quanto ao tempo de existência da empresa, verifica-se uma predominância (38%) de empresas com mais de 60 anos de idade,

isso demonstra que certa maturidade dessas empresas. Em relação ao número de empregados, 75 respondentes (37%) informaram que trabalham em empresas que possuem até 2.000 empregados. Ademais, 135 gestores (66%) relataram que dispõem de autonomia para tomar decisões dentro da organização. Quanto à posse da maioria dos direitos na tomada de decisão, como a maioria das empresas possui mais de 30 anos de existência, observa-se predomínio de cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos (72%) no poder. Por fim, as empresas familiares da amostra destacam-se com maior âmbito de atuação nacional (55%). Na Tabela 10 evidencia-se o perfil dos respondentes participantes da pesquisa.

Tabela 10

Perfil dos respondentes participantes da pesquisa

Sexo	Frequência	%	Membro Familiar	Frequência	%
Masculino	166	81	Sim	6	3
Feminino	39	19	Não	199	97
Total	205	100	Total	205	100
Faixa Etária	Frequência	%	Cargo Atual	Frequência	%
Até 30 anos	25	12	Coordenador	57	28
Entre 31 e 40 anos	104	51	Supervisor	44	21
Entre 41 e 50 anos	57	28	Gerente	104	51
Entre 51 e 60 anos	17	8			
Acima de 60 anos	2	1			
Total	205	100	Total	205	100
Formação Acadêmica	Frequência	%	Tempo que Ocupa o Cargo	Frequência	%
Fundamental/Médio	2	1	Até 2 anos	95	46
Graduação	50	24	Entre 3 e 5 anos	58	28
Especialização e/ou MBA	138	67	Entre 6 e 8 anos	34	17
Mestrado	14	7	Entre 9 e 11 anos	13	6
Doutorado	1	0	Acima de 11 anos	5	2
Total	205	100	Total	205	100
Tempo de Empresa	Frequência	%	Quantidade de Subordinados	Frequência	%
Até 2 anos	51	25	Até 10 subordinados	90	44
Entre 3 e 5 anos	43	21	Entre 11 e 20 subordinados	31	15
Entre 6 e 8 anos	32	16	Entre 21 e 30 subordinados	18	9
Entre 9 e 11 anos	26	13	Entre 31 e 40 subordinados	7	3
Acima de 11 anos	53	26	Acima de 40 subordinados	59	29
Total	205	100	Total	205	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados demográficos identificados na pesquisa, de acordo com a Tabela 10, apontam predomínio do gênero masculino na participação da pesquisa. A idade dos gestores está com maior concentração (51%) na faixa de 31 a 40 anos. Isso pode ser justificado pelo fato de que em muitos casos, os funcionários começam suas carreiras bem jovens (abaixo de 30 anos) e são promovidos a cargos de chefia após um determinado período. Destaca-se a qualificação acadêmica dos respondentes, em que 67% possuem especialização e/ou MBA.

No que concerne ao tempo de empresa, metade dos respondentes trabalham na empresa há mais de 5 anos. Somente 6 membros familiares participaram da pesquisa, isso se justifica, pois havia poucos gestores familiares registrados no *LinkedIn*. O cargo dos respondentes com maior número de respostas é de gerente (51%), com maior concentração (46%) no tempo de

atuação no cargo de até 2 anos. Além disso, a maioria dos gestores possuem até 10 subordinados (44%). Os resultados demográficos apresentados sugerem que os respondentes reúnem as condições necessárias para responder o instrumento de pesquisa.

4.2 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Uma análise de agrupamentos não hierárquico foi realizada com a finalidade de agrupar os gestores em função de seu comportamento, com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Nessa análise, buscou-se concentrar os gestores em dois grupos, o primeiro relativo ao comportamento agente e o segundo ao comportamento *steward*, cujos resultados são apresentados no Apêndice B. Verifica-se que o comportamento agente é formado por 60 gestores, enquanto o comportamento *steward* por 145 gestores. Além disso, por meio da análise de variância de um fator (ANOVA) foi possível observar que os indicadores que menos contribuíram para formação dos grupos foram UDP3, FDG1, FDG2 e FDG3, uma vez que os *pseudo F* não foram significativos. Estes resultados evidenciam o predomínio do comportamento *steward* dos gestores nas empresas familiares pesquisadas, corroborando com a literatura de que essas organizações apresentam características que propagam um ambiente mais *stewardship* (Dodd & Dyck, 2015).

Para a análise estatística descritiva dos indicadores, procedeu-se a extração da estatística descritiva (valor mínimo e máximo), medidas de tendência central (médias), medidas de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variabilidade), medidas de forma (assimetria e curtose) e teste de média. Embora o PLS-SEM seja voltado para a estatística não paramétrica, ou seja, não exige que os dados sejam normalmente distribuídos para convergir, a não normalidade extrema pode afetar a avaliação da significância do parâmetro na avaliação do modelo estrutural (Hair Jr. *et al.*, 2017). De acordo com esse requisito, os indicadores foram examinados quanto à normalidade, a partir da curtose e assimetria. Uma regra geral é uma distribuição de dados substancialmente distorcida se os valores desses testes forem maiores que +1 ou menores que -1 (Hair Jr. *et al.*, 2017).

Quanto ao teste de média, foi aplicada a estatística de *Mann-Whitney*, pois ao aplicar o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, foi observado que a distribuição dos indicadores dos construtos (comportamento do gestor, SCG e desempenho gerencial) não é normal e que as variâncias são heterogêneas. Segundo Fávero *et al.* (2009, p. 163), “o teste de *Mann-Whitney* é aplicado para testar se duas amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais”. Segundo Fávero *et al.* (2009), o teste deve ser utilizado quando a hipótese de normalidade for violada. Na Tabela 11 apresentam-se os resultados da estatística descritiva do

construto comportamento do gestor, os questionamentos dos indicadores são apresentados no Apêndice A.

Tabela 11

Estatística descritiva do construto Comportamento do Gestor

Indicadores	Comportamento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação	Assimetria	Curtose	Teste de Médias
Motivação									
MOT1	Agente	2	6	3,750	1,019	27%	-0,068	-0,414	0,000
	Steward	3	7	5,297	0,756	14%	-0,162	-0,083	
MOT2	Agente	2	7	4,083	1,306	32%	0,125	-0,554	0,000
	Steward	2	7	5,324	0,935	18%	-0,537	0,665	
MOT3	Agente	1	7	3,333	1,361	41%	0,239	-0,490	0,000
	Steward	2	7	5,207	1,111	21%	-0,481	0,240	
MOT4	Agente	1	5	3,117	1,180	38%	-0,105	-0,984	0,000
	Steward	2	7	5,269	1,101	21%	-0,267	-0,426	
MOT5	Agente	1	5	2,767	1,140	41%	-0,018	-0,837	0,000
	Steward	2	7	5,048	1,095	22%	-0,129	-0,308	
Identificação Organizacional									
IDO1	Agente	1	6	3,733	1,247	33%	-0,285	-1,024	0,000
	Steward	2	7	5,959	1,033	17%	-0,912	0,650	
IDO2	Agente	1	7	3,650	1,412	39%	-0,018	-0,735	0,000
	Steward	3	7	5,993	0,924	15%	-0,789	0,395	
IDO3	Agente	1	7	3,700	1,797	49%	-0,057	-1,199	0,000
	Steward	1	7	5,717	1,141	20%	-0,876	1,071	
Uso do Poder									
UDP1	Agente	2	7	5,333	1,052	20%	-0,896	1,051	0,000
	Steward	4	7	5,945	0,724	12%	-0,138	-0,514	
UDP2	Agente	2	7	5,317	0,948	18%	-0,808	1,686	0,000
	Steward	2	7	5,848	0,861	15%	-1,159	3,053	
UDP3	Agente	1	7	5,433	1,254	23%	-0,885	1,230	0,829
	Steward	1	7	5,324	1,620	30%	-0,967	0,128	
Filosofia de Gestão									
FDG1	Agente	1	7	4,950	1,407	28%	-0,852	0,765	0,083
	Steward	1	7	5,310	1,193	22%	-1,045	1,623	
FDG2	Agente	2	7	5,383	1,329	25%	-0,749	0,052	0,080
	Steward	1	7	5,724	1,158	20%	-1,458	3,325	
FDG3	Agente	2	7	6,133	1,016	17%	-1,679	4,249	0,342
	Steward	5	7	6,338	0,679	11%	-0,538	-0,752	
Cultura Organizacional									
CUO1	Agente	3	7	5,683	1,049	18%	-0,870	0,471	0,008
	Steward	4	7	6,124	0,763	12%	-0,404	-0,606	
CUO2	Agente	2	7	5,483	1,172	21%	-0,907	1,095	0,001
	Steward	4	7	6,034	0,681	11%	-0,176	-0,387	
CUO3	Agente	2	7	5,867	0,999	17%	-1,515	3,530	0,001
	Steward	5	7	6,324	0,633	10%	-0,391	-0,666	
CUO4	Agente	3	7	6,083	0,979	16%	-0,955	0,507	0,101
	Steward	4	7	6,359	0,704	11%	-0,877	0,442	

Nota: Agente = 60 gestores; e Steward = 145 gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 11, com exceção das variáveis de motivação e identificação organizacional, os gestores agentes, em média, apresentaram altos níveis de uso do poder, filosofia de gestão e cultura organizacional. Isso pode ser observado pela não significância do teste de média em algumas assertivas (UDP3, FDG1, FDG2, FDG3 e CUO4). Além disso, algumas questões indicaram valores de assimetria e curtose que não correspondem a uma distribuição normal, tanto para os gestores agentes como *stewards*. Na Tabela 12 apresentam-se os itens referentes ao construto SCG, os questionamentos dos indicadores são apresentados no Apêndice A.

Tabela 12
Estatística descritiva do construto SCG

Indicadores	Comportamento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação	Assimetria	Curtose	Teste de Médias
Controle Formal de Comportamento									
CFC1	Agente	2	7	5,000	1,105	22%	-0,468	0,470	0,002
	Steward	2	7	5,469	1,087	20%	-0,890	1,102	
CFC2	Agente	2	7	5,067	1,219	24%	-0,653	0,470	0,008
	Steward	2	7	5,566	1,026	18%	-0,453	-0,077	
CFC3	Agente	1	7	5,167	1,520	29%	-0,861	0,307	0,135
	Steward	1	7	5,483	1,449	26%	-1,265	1,572	
Controle Formal de Resultado									
CFR1	Agente	2	7	5,367	1,164	22%	-0,432	0,230	0,001
	Steward	3	7	5,897	0,963	16%	-0,832	0,669	
CFR2	Agente	1	7	5,050	1,346	27%	-0,655	0,638	0,019
	Steward	2	7	5,503	1,220	22%	-0,672	-0,079	
CFR3	Agente	1	7	4,650	1,774	38%	-0,407	-0,691	0,000
	Steward	1	7	5,641	1,378	24%	-1,139	1,179	
CFR4	Agente	1	7	4,733	1,494	32%	-0,376	-0,301	0,020
	Steward	1	7	5,207	1,348	26%	-1,022	1,096	
Controle Informal de Comportamento									
CIC1	Agente	2	7	5,500	1,255	23%	-0,718	0,336	0,318
	Steward	3	7	5,703	1,125	20%	-0,609	-0,299	
CIC2	Agente	3	7	6,150	0,936	15%	-1,080	1,059	0,133
	Steward	4	7	6,393	0,680	11%	-0,948	0,808	
CIC3	Agente	1	7	5,633	1,327	24%	-1,220	1,875	0,040
	Steward	2	7	6,034	1,030	17%	-1,306	1,949	
Controle Informal de Resultado									
CIR1	Agente	1	7	5,517	1,334	24%	-1,034	1,380	0,008
	Steward	2	7	6,021	1,031	17%	-1,277	2,027	
CIR2	Agente	1	7	5,717	1,290	23%	-1,406	2,724	0,006
	Steward	3	7	6,241	0,810	13%	-0,946	0,874	
CIR3	Agente	3	7	6,083	0,979	16%	-0,955	0,507	0,039
	Steward	4	7	6,386	0,783	12%	-1,065	0,321	

Nota: Agente = 60 gestores; e *Steward* = 145 gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 12, os gestores *steward* apresentaram as maiores médias do uso dos sistemas de controle formal e informal, isso pode ser confirmado pela significância observada no teste de média para as assertivas. Tal achado deve-se à quantidade de gestores que foram classificados como *stewards*, portanto, muitos deles podem fazer uso de ambos os sistemas. De modo geral, as respostas foram homogêneas para o construto de SCG, para os comportamentos agente e *steward*, com exceção de algumas questões (agente: CFC3, CFR2, CFR3 e CFR4; *steward*: CFC3 e CFR4), em que a variabilidade dos indicadores foi maior que 0,25 (25%).

Assim, depreende-se que os gestores das empresas familiares pesquisadas portam uma conduta semelhante no uso dos SCG. Além disso, os gestores *steward* tiveram uma média maior e significativa em diversas assertivas no uso de ambos os sistemas, em comparação aos agentes. Igualmente para o construto de comportamento do gestor, algumas assertivas dos SCG indicaram valores de assimetria e curtose, logo não atendem aos parâmetros de normalidade dos dados. Na Tabela 13 apresentam-se os resultados da estatística descritiva do construto desempenho gerencial, os questionamentos dos indicadores são apresentados no Apêndice A.

Tabela 13
Estatística descritiva do construto Desempenho Gerencial

Indicadores	Comportamento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação	Assimetria	Curtose	Teste de Médias
Desempenho de Tarefas									
DT1	Agente	2	7	4,983	1,127	23%	-0,333	-0,219	0,000
	Steward	3	7	5,634	0,789	14%	-0,540	0,815	
DT2	Agente	1	7	4,717	1,530	32%	-0,441	-0,457	0,005
	Steward	2	7	5,352	1,017	19%	-0,753	0,643	
DT3	Agente	2	7	5,183	1,112	21%	-0,758	0,911	0,001
	Steward	3	7	5,676	0,849	15%	-0,704	0,571	
DT4	Agente	2	7	4,917	1,430	29%	-0,677	-0,273	0,002
	Steward	3	7	5,586	0,838	15%	-0,528	0,350	
DT5	Agente	2	7	5,167	1,404	27%	-0,687	-0,133	0,001
	Steward	3	7	5,862	0,703	12%	-0,529	1,296	
DT6	Agente	1	7	5,250	1,580	30%	-0,989	0,076	0,096
	Steward	3	7	5,766	0,993	17%	-0,677	0,169	
Desempenho Contextual									
DC1	Agente	1	7	5,000	1,402	28%	-0,496	-0,091	0,013
	Steward	2	7	5,510	1,259	23%	-0,765	0,101	
DC2	Agente	2	7	5,483	1,066	19%	-0,651	0,839	0,083
	Steward	1	7	5,690	1,187	21%	-1,370	2,509	
DC3	Agente	4	7	5,700	0,830	15%	-0,302	-0,314	0,020
	Steward	1	7	5,966	0,924	15%	-1,486	5,208	
DC4	Agente	3	7	5,800	0,988	17%	-0,563	-0,141	0,024
	Steward	1	7	6,110	0,921	15%	-1,681	5,793	
DC5	Agente	1	7	5,800	1,162	20%	-1,608	4,220	0,007
	Steward	2	7	6,234	0,842	14%	-1,389	3,603	
DC6	Agente	2	7	6,117	0,976	16%	-1,486	3,901	0,378
	Steward	4	7	6,269	0,793	13%	-0,860	0,133	
DC7	Agente	3	7	5,883	0,865	15%	-0,580	0,702	0,263
	Steward	2	7	5,993	0,946	16%	-1,282	3,042	

Nota: Agente = 60 gestores; e *Steward* = 145 gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses achados iniciais apontam que os gestores *steward* apresentam um desempenho de tarefas e contextual maior que os agentes, devido à significância do teste de média para diversas assertivas. No tocante à homogeneidade dos dados, verifica-se que poucas questões tiveram um coeficiente de variação maior que 25% (DT2, DT4, DT5, DT6 e DC1), e que isso só ocorreu para os gestores agentes. Em relação à assimetria e curtose, para o desempenho contextual somente a DC1 apresentou valores que atendem aos parâmetros de distribuição normal (entre -1 e +1). Os demais itens do desempenho contextual não apresentaram distribuição normal dos dados, ou para os gestores agente ou *stewards*.

Como o uso do PLS-SEM não requer que os dados possuam distribuição normal (Hair Jr. *et al.*, 2017), os indicadores das variáveis de comportamento do gestor, SCG e desempenho gerencial, não serão excluídos neste momento da análise. Os dados serão discutidos e analisados nas seções seguintes que abrangem a análise do modelo relacional da pesquisa proposto por esta tese e amparado pela literatura.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO RELACIONAL DA PESQUISA

Conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2019), foi adotada uma abordagem do uso do PLS-SEM em três etapas. Primeiro, foi realizada a avaliação do modelo de mensuração. Posteriormente, foram executados os testes de linearidade, endogeneidade e heterogeneidade. Por fim, foi realizada uma avaliação do modelo de estruturação para estimar as relações de caminho e seus níveis de significância.

Visto a complexidade relativamente alta do modelo teórico, pois as variáveis exógenas compreendem-se em uma escala com 31 assertivas (18 para comportamento do gestor e 13 para SCG), com 9 subvariáveis (5 para comportamento do gestor e 4 para SCG), optou-se em trabalhar com um construto reflexivo-formativo de segunda ordem (Apêndice C). No modelo foi empregada a técnica de modelagem hierárquica de componentes, para formar três construtos exógenos de segunda ordem, comportamento do gestor (primeira ordem: motivação, identificação organizacional, uso do poder, filosofia de gestão e cultura organizacional), sistemas de controle formal (primeira ordem: controle formal de comportamento e controle formal de saída) e sistemas de controle informal (primeira ordem: controle informal de comportamento e controle informal de saída), pela abordagem de dois estágios, conforme recomendações de Hair Jr. *et al.* (2017). No primeiro estágio deste método, a abordagem de indicadores é usada para obter os escores latentes dos construtos de primeira ordem, utilizados como variáveis para os construtos de segunda ordem. Essa abordagem é útil quando o número de indicadores não é igual nos construtos de primeira ordem (Hair Jr. *et al.*, 2017).

O PLS-SEM é uma técnica de análise estatística para testar hipóteses em modelos complexos, no entanto, é importante garantir que os efeitos que não se revelam diretamente, não sejam negligenciados (Hair Jr. *et al.* 2017). A consideração e investigação de efeitos indiretos são necessárias para uma interpretação adequada dos resultados empíricos, caso contrário, existe a possibilidade de certas inter-relações inerentes aos dados de pesquisa não serem reconhecidas e, portanto, não serem levadas em consideração na avaliação do modelo de pesquisa (Nitzl, 2016; Hair Jr. *et al.* 2017). A análise da mediação deve ser conduzida para capturar a gama de inter-relações entre os construtos de um modelo. Para Hair Jr. *et al.* (2017), quando a mediação é teoricamente levada em consideração e testada empiricamente, a natureza da relação causa-efeito pode ser compreendida de maneira completa e precisa. Nesta pesquisa, os sistemas de controle formal e informal são usados como mediadores na relação do comportamento do gestor agente e *steward* com o desempenho de tarefas e contextual.

4.3.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Antes de aplicar o modelo PLS-SEM, alguns testes do modelo de mensuração reflexivo devem ser realizados para avaliar a adequação do modelo, são eles: validade convergente; confiabilidade da consistência interna; e validade discriminante (Hair Jr. *et al.*, 2017). Para atender essas exigências, algumas questões foram retiradas dos construtos analisados por apresentarem baixa carga fatorial no modelo agente e/ou *steward*. Estes resultados são apresentados na Tabela 14 (o modelo de mensuração inicial é apresentado no Apêndice D).

A validade convergente foi examinada pelas cargas fatoriais externas, confiabilidade dos indicadores e variação média extraída (AVE) (Hair Jr. *et al.*, 2017). Pelas cargas fatoriais finais, apenas oito questões apresentaram cargas ligeiramente inferiores a 0,70, mas ainda superiores a 0,40. Segundo Hair Jr. *et al.* (2017), os indicadores com cargas fatoriais externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção somente se levar a um aumento na confiabilidade composta e na AVE acima do valor limite sugerido. Da mesma forma, o valor da AVE acima de 0,5 sugere validade convergente adequada para todos os construtos.

O próximo critério avaliado foi a confiabilidade da consistência interna, por meio da confiabilidade composta e *alfa* de *Cronbach*, em que os valores de cada construto devem ser maiores que 0,60 (Hair Jr. *et al.*, 2017). Na Tabela 14 observa-se que a confiabilidade composta e o *alfa* de *Cronbach* de todos os construtos de pesquisa atingiram os valores mínimos necessários, ou seja, os itens utilizados para representar os construtos apresentam confiabilidade de consistência interna satisfatória.

Para a validade discriminante, Hair Jr. *et al.* (2017) sugerem uma abordagem recente, trata-se da estimativa da correlação verdadeira entre duas variáveis latentes, por meio da razão de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Verificou-se que em todas as variáveis latentes o intervalo de confiança HTMT não inclui valor 1, portanto, todos os construtos são explicitamente independentes um dos outros, isso indica que a validade discriminante foi estabelecida.

Por fim, foi realizado o teste de Análise de Confirmação Tetrad (CTA), desenvolvido por Gudergan, Ringle, Wende e Will (2008), para determinar se a relação entre os indicadores e a variável latente é formativa ou reflexiva. Contudo, a CTA possui como limitação a verificação de variáveis latentes que contêm pelo menos quatro indicadores associados (Gudergan *et al.*, 2008). Com base nos achados do Apêndice E (Tabela 23), todas as variáveis latentes (que possuem quatro indicadores ou mais) são classificadas como reflexivas.

Tabela 14

Resumo dos resultados dos modelos de mensuração final

Variável Latente	Indicadores	Validade Convergente						Confiabilidade da Consistência Interna				Validade Discriminante	
		Cargas Fatoriais Externas ($\geq 0,70$)		Confiabilidade dos Indicadores		AVE ($\geq 0,5$)		Confiabilidade Composta ($\geq 0,6$)		Alfa de Cronbach ($\geq 0,6$)		O intervalo de confiança HTMT não inclui valor 1	
		Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward
Motivação	MOT1	0,855	0,774	0,731	0,599	0,591	0,523	0,878	0,844	0,827	0,769	Sim	Sim
	MOT2	0,713	0,598	0,509	0,357								
	MOT3	0,801	0,707	0,642	0,500								
	MOT4	0,701	0,776	0,492	0,602								
	MOT5	0,762	0,744	0,581	0,554								
Identificação Organizacional	IDO1	0,745	0,900	0,556	0,810	0,727	0,771	0,840	0,871	0,662	0,706	Sim	Sim
	IDO2	0,948	0,856	0,899	0,733								
Uso do Poder	UDP1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Sim	Sim
Filosofia de Gestão	FDG3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Sim	Sim
Cultura Organizacional	CUO1	0,832	0,722	0,693	0,522	0,715	0,566	0,909	0,839	0,865	0,744	Sim	Sim
	CUO2	0,858	0,802	0,737	0,644								
	CUO3	0,927	0,731	0,860	0,535								
	CUO4	0,755	0,750	0,571	0,562								
Controle Formal de Comportamento	CFC1	0,841	0,853	0,708	0,728	0,575	0,648	0,798	0,845	0,612	0,724	Sim	Sim
	CFC2	0,821	0,884	0,675	0,781								
	CFC3	0,585	0,660	0,342	0,435								
Controle Formal de Resultado	CFR1	0,765	0,837	0,585	0,701	0,633	0,569	0,873	0,838	0,805	0,746	Sim	Sim
	CFR2	0,825	0,850	0,681	0,723								
	CFR3	0,738	0,673	0,544	0,454								
	CFR4	0,849	0,630	0,720	0,397								
Controle Informal de Comportamento	CIC1	0,755	0,732	0,571	0,536	0,649	0,573	0,847	0,800	0,728	0,626	Sim	Sim
	CIC2	0,813	0,819	0,661	0,671								
	CIC3	0,845	0,715	0,714	0,511								
Controle Informal de Resultado	CIR1	0,795	0,865	0,632	0,748	0,700	0,702	0,875	0,876	0,784	0,785	Sim	Sim
	CIR2	0,904	0,885	0,817	0,783								
	CIR3	0,807	0,759	0,652	0,576								
Desempenho de Tarefas	DT1	0,802	0,746	0,643	0,556	0,780	0,523	0,934	0,814	0,905	0,700	Sim	Sim
	DT4	0,936	0,680	0,875	0,462								
	DT5	0,917	0,723	0,840	0,523								
	DT6	0,872	0,742	0,760	0,551								
	DT7	0,802	0,746	0,643	0,556								
Desempenho Contextual	DC1	0,674	0,645	0,455	0,416	0,612	0,616	0,916	0,917	0,893	0,893	Sim	Sim
	DC2	0,730	0,595	0,532	0,354								
	DC3	0,824	0,847	0,679	0,718								
	DC4	0,809	0,899	0,655	0,808								
	DC5	0,724	0,870	0,524	0,757								
	DC6	0,840	0,829	0,705	0,687								
	DC7	0,855	0,758	0,731	0,574								

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 TESTES DE LINEARIDADE, ENDOGENEIDADE E HETEROGENEIDADE

Em termos de PLS-SEM, Hair Jr. *et al.* (2019) e Sarstedt, Ringle, Cheah, Ting, & Radomir (2019) sugerem que os pesquisadores considerem os efeitos da não linearidade, endogeneidade e heterogeneidade não observada no modelo de estruturação. Ao estimar modelos de caminho, os pesquisadores geralmente assumem que as relações entre os construtos são lineares por natureza, contudo, as relações encontradas geralmente se aproximam da realidade (Sarstedt *et al.*, 2019). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2019), quando a relação entre os construtos é não linear, o tamanho do efeito não depende apenas da magnitude da mudança da variável exógena, mas também de seu valor. Para determinar se as variáveis de interesse possuem uma relação linear ou não linear, deve-se avaliar dois aspectos no PLS-SEM, a significância do termo quadrático e o seu f^2 (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt *et al.*, 2019). Na Tabela 15 apresentam-se os resultados do teste de não linearidade.

Tabela 15

Teste de não linearidade

Painel A – Comportamento Agente (n=60)			
Relação não linear	Coefficiente	Valor-p	f^2
Comportamento do Gestor->Desempenho de Tarefas	-0,024	0,785	0,002
SCF*SCF->Desempenho de Tarefas	-0,038	0,684	0,004
SCI*SCI->Desempenho de Tarefas	0,006	0,961	0,000
Comportamento do Gestor->Desempenho Contextual	-0,114	0,255	0,054
SCF*SCF->Desempenho Contextual	0,043	0,684	0,005
SCI*SCI->Desempenho Contextual	0,015	0,886	0,000
Painel B – Comportamento Steward (n=145)			
Relação não linear	Coefficiente	Valor-p	f^2
Comportamento do Gestor->Desempenho de Tarefas	0,084	0,171	0,011
SCF*SCF->Desempenho de Tarefas	-0,047	0,399	0,005
SCI*SCI->Desempenho de Tarefas	-0,120	0,062	0,027
Comportamento do Gestor->Desempenho Contextual	-0,038	0,538	0,003
SCF*SCF->Desempenho Contextual	0,088	0,084	0,022
SCI*SCI->Desempenho Contextual	-0,017	0,756	0,001
Painel C – Geral Agente (n=205)			
Relação não linear	Coefficiente	Valor-p	f^2
Comportamento do Gestor->Desempenho de Tarefas	-0,029	0,418	0,007
SCF*SCF->Desempenho de Tarefas	-0,071	0,158	0,013
SCI*SCI->Desempenho de Tarefas	0,002	0,974	0,000
Comportamento do Gestor->Desempenho Contextual	0,008	0,855	0,000
SCF*SCF->Desempenho Contextual	0,050	0,249	0,006
SCI*SCI->Desempenho Contextual	-0,000	0,998	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 15, infere-se que o termo quadrático do comportamento do gestor e dos SCG não são significativos ao nível de 5% com o desempenho gerencial. O baixo poder do f^2 , combinado com a não significância do efeito quadrático, sugere que o comportamento do

gestor, SCG e o desempenho gerencial têm relação linear nos modelos analisados. Portanto, o modelo de efeitos lineares é robusto.

A verificação da endogeneidade dos dados é fundamental ao aplicar métodos baseados em regressão, como PLS-SEM (Hult *et al.*, 2018). A endogeneidade ocorre quando um construto independente é correlacionado com o termo de erro do construto dependente ao qual está relacionado. Para avaliar e tratar a endogeneidade, seguiu-se o procedimento sistemático de Hult *et al.* (2018) (Apêndice F), com a aplicação da abordagem de cópula Gaussiana de Park e Gupta (2012), a partir dos escores das variáveis latentes de segunda ordem da estimativa do modelo original, para o desempenho de tarefas e contextual. Os resultados são apresentados na Tabela 16.

Antes de iniciar a abordagem da cópula *Gaussiana*, deve-se verificar se as variáveis independentes que potencialmente exibem endogeneidade não são normalmente distribuídas. Assim, foi realizado o teste de normalidade de *Kolmogorov–Smirnov* com correção de *Lilliefors* das variáveis latentes comportamento do gestor, sistemas de controle formal e sistemas de controle informal, fornecidos pelo algoritmo PLS. Se o *p-value* estiver abaixo de 0,05, a variável não segue uma distribuição normal. Os resultados mostram que o construto comportamento do gestor não apresentou uma distribuição normal para o grupo agente, diferente de sistemas de controle informal para o *steward*, o que permite considerá-los endógenos na análise da cópula *Gaussiana*.

Em seguida, foram elaborados dois modelos de regressão, ao considerar os construtos independentes comportamento do gestor (modelo agente) e sistemas de controle informal (modelo *steward*) como possivelmente exibindo endogeneidade. Os modelos de regressão foram feitos utilizando os escores padronizados das variáveis latentes de segunda ordem para calcular a cópula *Gaussiana* das regressões parciais no modelo estrutural, por meio do pacote *REndo* do *software R*. Para executar esta parte da análise, foi empregado o código *R* e o pacote de inicialização fornecido por Hult *et al.* (2018).

Os resultados da Tabela 16 mostram que a abordagem da cópula *Gaussiana* não foi significativa ($p > 0,10$) para as variáveis latentes analisadas, isto é, comportamento do gestor (modelo agente) e sistemas de controle informal (modelo *steward*), o que aponta não haver problemas de endogeneidade. Entretanto, conforme Hult *et al.* (2018), se as suposições da cópula *Gaussiana* não forem cumpridas, ou seja, se existirem variáveis independentes normalmente distribuídas e as variáveis de controle adequadas estão disponíveis, deve-se incluir variáveis de controle no modelo PLS-SEM. Dessa forma, variáveis de controle foram adicionadas no modelo relacional da pesquisa.

Tabela 16

Teste de normalidade e endogeneidade

Painel A: Teste de Normalidade				
Variável Latente	<i>Kolmogorov–Smirnov com correção de Lilliefors</i>			
	Agente Estatística (<i>p-value</i>)	Steward Estatística (<i>p-value</i>)	Geral Estatística (<i>p-value</i>)	
Comportamento do Gestor	0,179 (0,000)	0,049 (0,200)	0,089 (0,000)	
Sistemas de Controle Formal	0,105 (0,099)	0,091 (0,005)	0,062 (0,057)	
Sistemas de Controle Informal	0,107 (0,086)	0,084 (0,014)	0,092 (0,000)	
Painel B: Teste de Endogeneidade para o Desempenho de Tarefas				
Variável Latente	Modelo Original		Cópula <i>Gaussiana</i>	
	Agente Coeficiente (<i>p-value</i>)	Steward Coeficiente (<i>p-value</i>)	Agente (Comportamento do Gestor) Coeficiente (<i>p-value</i>)	Steward (Sistemas de Controle Informal) Coeficiente (<i>p-value</i>)
Comportamento do Gestor	0,458 (0,000)	0,211 (0,033)	0,452 (0,017)	0,233 (0,021)
Sistemas de Controle Formal	0,446 (0,01)	0,028 (0,740)	0,446 (0,000)	0,026 (0,755)
Sistemas de Controle Informal	-0,082 (0,503)	0,391 (0,000)	-0,083 (0,504)	0,484 (0,000)
Cópula <i>Gaussiana</i>			0,006 (0,965)	-0,066 (0,280)
Painel C: Teste de Endogeneidade para o Desempenho Contextual				
Variável Latente	Modelo Original		Cópula <i>Gaussiana</i>	
	Agente Coeficiente (<i>p-value</i>)	Steward Coeficiente (<i>p-value</i>)	Agente (Comportamento do Gestor) Coeficiente (<i>p-value</i>)	Steward (Sistemas de Controle Informal) Coeficiente (<i>p-value</i>)
Comportamento do Gestor	0,308 (0,020)	0,366 (0,000)	0,486 (0,013)	0,57 (0,000)
Sistemas de Controle Formal	0,179 (0,175)	0,150 (0,068)	0,166 (0,203)	0,151 (0,066)
Sistemas de Controle Informal	0,366 (0,006)	0,214 (0,023)	0,392 (0,003)	0,175 (0,162)
Cópula <i>Gaussiana</i>			-0,189 (0,216)	0,028 (0,636)

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando há diferenças suspeitas nos coeficientes do caminho estrutural, mas a teoria existente não assume heterogeneidade, o modelo pode ser afetado pela heterogeneidade não observada (Hair Jr. *et al.*, 2019). Para Sarstedt *et al.* (2019), a heterogeneidade não observada ocorre quando existem subgrupos de dados, o que implica estimativas de modelo substancialmente diferentes, logo, estimar o modelo com base em todo o conjunto de dados pode produzir resultados espúrios. Assim, os pesquisadores devem executar o FIMIX-PLS, para verificar se a heterogeneidade é um problema, por ser uma ferramenta capaz de revelar o número de segmentos ocultos nos dados subjacentes (Sarstedt *et al.*, 2019).

Tabela 17

Análise de heterogeneidade da amostra

Crítérios de Informação	Segmento 1	Segmento 2
AIC (critério de informação de Akaike)	1.968,860	1.914,343
AIC ₃ (AIC com fator 3 modificado)	1.980,860	1.939,343
AIC ₄ (AIC com fator 4 modificado)	1.992,860	1.964,343
BIC (critério de informação Bayesiano)	2.008,736	1.997,418
CAIC (AIC Consistente)	2.020,736	2.022,418
MDL ₅ (comprimento mínimo da descrição com fator 5)	2.264,241	2.529,719
EN (estatística de entropia normalizada)	-	0,511
Tamanho relativo dos segmentos	0,555	0,445

Nota: O número máximo de segmentos a serem extraídos, foi definido com base em Sarstedt *et al.* (2019), pelo maior número inteiro da divisão do tamanho da amostra (isto é, 205) pelo tamanho mínimo da amostra (isto é, 85), logo, produz um limite superior teórico (isto é, $2,41 = 2$ segmentos).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 17, os índices de ajuste para as soluções de um a dois segmentos, mostram resultados ambíguos. Conforme Sarstedt *et al.* (2019), sempre que AIC₃ e CAIC indicarem o mesmo número de segmentos, os resultados provavelmente apontam para o número apropriado de segmentos, contudo, nesta pesquisa o AIC₃ indica uma solução de dois segmentos, enquanto o CAIC aponta para uma solução de um segmento. Por outro lado, o MDL₅ resulta em uma solução de um segmento, por isso, recomenda-se que dois ou mais segmentos devam ser considerados. Além disso, os autores relatam que AIC₄ e BIC geralmente apresentam um bom desempenho na detecção de um número apropriado de segmentos, consequentemente, os critérios indicam uma solução de dois segmentos, além de estar densamente agrupada de acordo com o critério EM ($\geq 0,50$). Também, o tamanho relativo atende aos requisitos mínimos da amostra (85 observações) para cada segmento (segmento 1: $205 * 55\% = 114$; e segmento 2: $205 * 45\% = 91$).

Compreende-se, portanto, que existe uma heterogeneidade significativa no modelo ajustado. Esse resultado era esperado e desejável para atingir o objetivo proposto da pesquisa, pois foi definido previamente que os gestores podem apresentar dois tipos de comportamento, assim, seria natural a distribuição das observações em dois grupos, dividido em comportamento agente e *steward*.

4.3.3 MODELO DE ESTRUTURAÇÃO

Uma vez concluída a validação do modelo de mensuração, os testes de não linearidade, endogeneidade e heterogeneidade, o próximo passo é realizar a análise do modelo de estruturação, com a finalidade de responder ao segundo objetivo específico. O modelo de estruturação busca testar a força e a direção das variáveis sugeridas, ao examinar a colinearidade (VIF), as relações do modelo estrutural (teste de hipóteses), o coeficiente de determinação (R^2), o tamanho do efeito (f^2) e a relevância preditiva (Q^2) (Hair Jr. *et al.*, 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 18 para o comportamento agente, *steward* e geral.

Visto que foram adicionadas variáveis de controle no modelo estrutural, como primeira etapa, foi analisado a significância e o tamanho do efeito (f^2) destas, como prováveis influenciadores do desempenho gerencial. As variáveis de controle são: idade (ln_idade), gênero (1=masculino e 2=feminino), pós-graduação (1=se possui *lato sensu* e/ou *stricto sensu* e 0=caso ao contrário), tempo de empresa (ln_tempo de empresa) e tempo de função (ln_tempo de função). A análise do impacto das variáveis de controle mostra que nenhuma delas apresentam influência significativa nos construtos de desempenho de tarefas e contextual nos três grupos analisados. A inclusão das variáveis de controle altera simultaneamente os resultados de forma fraca, ou seja, nenhuma delas identifica uma fonte de endogeneidade. Assim, a relação direta e de mediação foi analisado sem as variáveis de controle.

Para avaliar a colinearidade, foi realizado um exame dos valores de VIF, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2017), em que os valores de VIF devem ser maiores que 0,20, mas menores que 5,00. Qualquer valor VIF maior que 5 garante uma revisão do modelo, por apresentar problemas de multicolineariedade. Os resultados mostram evidências de não haver nenhum problema de colinearidade entre os construtos exógenos, portanto não existe a necessidade da retirada de nenhuma variável independente. Também, é indicativo de que o modelo está livre de viés de método comum, devido aos valores serem inferiores a 3,3.

Os coeficientes de caminho do modelo estrutural do PLS-SEM são interpretados de maneira semelhante aos coeficientes *beta* padronizados (β) das regressões de mínimos quadrados comuns (OLS). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2017), a significância dos coeficientes de caminho (valor-*p*) determinam se os dados apoiam ou rejeitam as relações hipotetizadas, enquanto os valores dos coeficientes de caminho indicam a força e a direção dessas relações. Assim, no teste de hipóteses, as análises sobre a relação direta foram verificadas, as quatro primeiras hipóteses ('a' e 'b') de pesquisa envolvem as relações diretas entre o comportamento do gestor, SCG e desempenho gerencial.

Como apresentado na Tabela 18, a H_{1a} é suportada, ou seja, o comportamento agente do gestor está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas ($\beta=0,413$; valor- $p<0,05$; valor- $t=2,410$). Por outro lado, a H_{1b} é refutada, pois não há evidências significativas de que o comportamento agente tenha um efeito negativo no desempenho contextual ($\beta=0,219$; $p>0,10$; valor- $t=1,075$). Quanto aos gestores *steward*, houve um efeito positivo e significativo do comportamento no desempenho de tarefas ($\beta=0,195$; $p<0,05$; valor- $t=1,916$) e contextual ($\beta=0,372$; $p<0,01$; valor- $t=3,607$). Isso suporta as hipóteses H_{2a} e H_{2b} .

O estudo também prevê que o tipo de comportamento assumido pelos gestores apresentou uma relação significativa com o uso dos SCG. De acordo com a Tabela 18, o comportamento agente teve uma relação positiva e significativa com o uso dos SCG. Os gestores, ao assumirem um comportamento agente, estão dispostos a fazer uso tanto dos sistemas de controle formal ($\beta=0,522$; $p<0,01$; valor- $t=5,610$) como sistemas de controle informal ($\beta=0,621$; $p<0,01$; valor- $t=7,852$), assim aceita-se a H_{3a} e rejeita-se a H_{3b} . Igualmente, os gestores *steward* estão dispostos a fazer uso dos sistemas de controle formal ($\beta=0,428$; $p<0,01$; valor- $t=5,417$) e sistemas de controle informal ($\beta=0,656$; $p<0,01$; valor- $t=13,772$), visto que as relações foram positivas e significativas, logo, rejeita-se a H_{4a} e aceita-se a H_{4b} .

Os coeficientes de determinação (R^2) mostram o impacto conjunto dos construtos exógenos nos endógenos. Entretanto, conforme Hair Jr. *et al.* (2017), não existe um valor limite válido para o R^2 , pois os valores em grande parte do contexto da pesquisa, do papel das variáveis latentes (por exemplo, mediador ou variável de destino) e da complexidade do modelo. Como regra geral, os valores de R^2 de 0,75, 0,50 ou 0,25 podem ser descritos como substanciais, moderados ou fracos, respectivamente (Hair Jr. *et al.*, 2017).

Posteriormente, o tamanho do efeito (f^2) dos construtos exógenos foi explorado. O f^2 mostra o que acontece se uma variável independente específica for removida do modelo ao avaliar o R^2 (Hair Jr. *et al.*, 2017). O valor de f^2 pode ser comparado com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,35 para julgar os efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente (Cohen, 1988). Além de observar o valor de R^2 e o f^2 , recomenda-se examinar o valor de Q^2 , pois prevê a relevância preditiva do modelo, em que o resultado deve ser maior que zero. A partir do procedimento de *blindfolding* ($D=7$) no *SmartPLS*, o valor Q^2 dos modelos do presente estudo foi determinado. Com base nos achados, todos os valores de Q^2 estão acima de zero, isso indica que o modelo possui uma relevância preditiva adequada.

Tabela 18

Resultados da relação direta

Painel A – Comportamento Agente (n=60)																									
Relação Estrutural	Coeficiente Estrutural		Erro-Padrão		Valor-t		Valor-p		VIF		R ²		Q ²		f ²										
	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle									
CDG->DT (H _{1a})	0,413	0,433	0,171	0,170	2,410	2,543	0,017**	0,012**	1,728	2,091	0,461	0,491	0,324	0,323	0,183	0,176									
SCF->DT	0,449	0,438	0,128	0,132	3,510	3,316	0,001***	0,001***	1,644	1,747					0,227	0,216									
SCI->DT	-0,110	-0,143	0,174	0,171	0,632	0,841	0,528	0,401	1,948	2,028					0,012	0,020									
Idade->DT		0,109	Não Aplicado	0,088	Não Aplicado	1,229	Não Aplicado	0,221	Não Aplicado	1,227					0,461	0,491	0,324	0,323	Não Aplicado	0,019					
Sexo->DT		0,103		0,097		1,055		0,293		1,180															
Pós-Graduação->DT		0,103		0,114		0,904		0,367		1,171															
Tempo de Empresa->DT		0,002		0,156		0,016		0,988		2,199															
Tempo de Função->DT		0,022		0,147		0,153		0,879		2,354															
CDG->DC (H _{1b})	0,219	0,198		0,204		0,204		1,075		0,971										0,284	0,333	1,728	2,091	0,051	0,037
SCF->DC	0,257	0,233		0,140		0,135		1,841		1,719										0,067*	0,087*	1,644	1,747	0,075	0,061
SCI->DC	0,320	0,325		0,169		0,170		1,892		1,916	0,060*	0,057*	1,948	2,028						0,097	0,103				
Idade->DC		0,153		Não Aplicado		0,099		Não Aplicado		1,548	Não Aplicado	0,123	Não Aplicado	1,227						0,460	0,496	0,233	0,251	Não Aplicado	0,038
Gênero->DC		-0,042				0,141				0,297		0,766		1,180											
Pós-Graduação->DC		-0,070	0,105		0,671	0,503	1,171																		
Tempo de Empresa->DC		0,005	0,139		0,036	0,971	2,199																		
Tempo de Função->DC		0,078	0,142		0,550	0,583	2,354																		
CDG->SCF (H _{3a})	0,522		0,093		5,610		0,000***		1,000			0,272		0,146		0,374									
CDG->SCI (H _{3b})	0,621		0,079		7,852		0,000***		1,000			0,386		0,264		0,628									
Painel B – Comportamento Steward (n=145)																									
CDG->DT (H _{2a})	0,195	0,176	0,099		0,114	1,976	1,544		0,054*	0,124		1,854		2,091	0,272	0,284	0,118	0,116	0,028						0,023
SCF->DT	0,119	0,119	0,083		0,083	1,437	1,427		0,152	0,155		1,267		1,747					0,015						0,015
SCI->DT	0,305	0,324	0,105	0,110	2,911	2,952	0,004***	0,004***	1,820	2,028	0,070	0,074													
Idade->DT		0,042	Não Aplicado	0,086	Não Aplicado	0,490	Não Aplicado	0,624	Não Aplicado	1,227	0,272	0,284	0,118	0,116					Não Aplicado	0,002					
Gênero->DT		-0,008		0,071		0,117		0,907		1,180															
Pós-Graduação->DT		-0,019		0,069		0,273		0,785		1,171															
Tempo de Empresa->DT		0,129		0,098		1,316		0,189		2,199															
Tempo de Função->DT		-0,005		0,085		0,056		0,955		2,354															
CDG->DC (H _{2b})	0,372	0,371		0,103		0,111		3,607		3,347										0,000***	0,000***	1,854	1,907	0,120	0,119
SCF->DC	0,153	0,125		0,081		0,102		1,886		1,230										0,061*	0,220	1,267	1,332	0,029	0,019
SCI->DC	0,202	0,210		0,139		0,150		1,455		1,396					0,147	0,164	1,820	1,968		0,036	0,037				
Idade->DC		-0,066		Não Aplicado		0,075		Não Aplicado		0,877					Não Aplicado	0,382	Não Aplicado	1,138		0,375	0,394	0,205	0,214	Não Aplicado	0,006
Gênero->DC		-0,104				0,059				1,761						0,080		1,050							
Pós-Graduação->DC		-0,070	0,056		1,259	0,209	1,052																		
Tempo de Empresa->DC		0,022	0,079		0,281	0,779	1,558																		
Tempo de Função->DC		-0,018	0,078		0,233	0,816	1,636																		
CDG->SCF (H _{4a})	0,428		0,075		5,417		0,000***		1,000		0,183		0,103			0,224									
CDG->SCI (H _{4b})	0,656		0,053		13,772		0,000***		1,000		0,430		0,298			0,756									

Continua em...

... continuação.

Painel C – Comportamento Geral (n=205)																				
Relação Estrutural	Coeficiente Estrutural		Erro-Padrão		Valor-t		Valor-p		VIF		R ²		Q ²		f ²					
	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle	s/ controle	c/ controle				
CDG->DT	0,431	0,405	0,107	0,092	4,013	4,408	0,000***	0,000***	1,836	1,975	0,412	0,425	0,255	0,116	0,172	0,145				
SCF->DT	0,245	0,257	0,067	0,064	3,646	3,984	0,000***	0,000***	1,455	1,496					0,070	0,077				
SCI->DT	0,069	0,071	0,095	0,088	0,730	0,804	0,466	0,422	1,862	1,980					0,004	0,004				
Idade->DT		0,064		0,056		1,140		0,256		1,138							0,006			
Gênero->DT		0,051		0,057		0,893		0,373		1,023							0,004			
Pós-Graduação->DT	Não Aplicado	0,049	Não Aplicado	0,056	Não Aplicado	0,879	Não Aplicado	0,380	Não Aplicado	1,073					0,412	0,425	0,255	0,116	Não Aplicado	0,004
Tempo de Empresa->DT		0,054		0,067		0,806		0,421		1,687										0,003
Tempo de Função->DT		0,018		0,058		0,315		0,753		1,710										0,000
CDG->DC		0,270		0,275		0,093		0,113		2,898										2,424
SCF->DC	0,186	0,171	0,080	0,075	2,345	2,289	0,020**	0,023**	1,455	1,496					0,040	0,033				
SCI->DC	0,289	0,294	0,103	0,104	2,808	2,823	0,005***	0,005***	1,862	1,980	0,075	0,074								
Idade->DC		-0,002		0,062		0,040		0,968		1,138	0,397	0,410	0,221	0,214	Não Aplicado	0,000				
Gênero->DC		-0,093		0,059		1,578		0,116		1,023						0,014				
Pós-Graduação->DC	Não Aplicado	-0,078	Não Aplicado	0,048	Não Aplicado	1,617	Não Aplicado	0,108	Não Aplicado	1,073						0,010				
Tempo de Empresa->DC		0,006		0,060		0,108		0,914		1,687						0,000				
Tempo de Função->DC		0,009		0,065		0,144		0,886		1,710						0,000				
CDG->SCF		0,502				0,051				9,867							0,000***		1,000	
CDG->SCI	0,644		0,037		17,387		0,000***		1,000							0,415		0,308		0,710

Legenda: CDG=Comportamento do Gestor; SCF=Sistemas de Controle Formal; SCI=Sistemas de Controle Informal; DT=Desempenho de Tarefas; e DC=Desempenho Contextual.

Nota: ***significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a finalidade de atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, a partir da literatura anterior, o estudo incluiu os SCG como mediadores. O efeito da mediação dos SCG pode fornecer uma melhor compreensão das relações entre construtos dependentes e predictoras. No desenvolvimento conceitual do modelo de pesquisa desta tese assumiu-se que o uso dos SCG medeia o efeito do comportamento do gestor no desempenho gerencial. Os resultados da análise de mediação são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19

Resultados da análise de mediação

Panel A – Comportamento Agente (n=60)						
Relação Estrutural	Efeitos	Coefficiente de Estrutural	Erro-Padrão	Valor-t	Valor-p	Tipo de Mediação
CDG->SCF->DT (H_{5a})	Direto	0,413	0,145	2,853	0,005***	Mediação Parcial
	Indireto	0,234	0,073	3,218	0,002***	
CDG->SCI->DT (H_{6a})	Direto	0,413	0,145	2,853	0,005***	Não há Mediação
	Indireto	-0,068	0,100	0,685	0,494	
CDG->SCF+SCI->DT	Total	0,578	0,110	5,248	0,000***	-
CDG->SCF->DC (H_{5c})	Direto	0,219	0,207	1,056	0,292	Mediação Total
	Indireto	0,134	0,079	1,701	0,090*	
CDG->SCI->DC (H_{6c})	Direto	0,219	0,207	1,056	0,292	Mediação Total
	Indireto	0,198	0,099	2,001	0,047**	
CDG->SCF+SCI->DC	Total	0,552	0,123	4,471	0,000***	-
Panel B – Comportamento Steward (n=145)						
Relação Estrutural	Efeitos	Coefficiente de Estrutural	Erro-Padrão	Valor-t	Valor-p	Tipo de Mediação
CDG->SCF->DT (H_{5b})	Direto	0,195	0,101	1,940	0,054*	Não há Mediação
	Indireto	0,051	0,037	1,369	0,173	
CDG->SCI->DT (H_{6b})	Direto	0,195	0,101	1,940	0,054*	Mediação Parcial
	Indireto	0,200	0,072	2,759	0,006***	
CDG->SCF+SCI->DT	Total	0,445	0,062	7,215	0,000***	-
CDG->SCF->DC (H_{5d})	Direto	0,372	0,107	3,496	0,001***	Mediação Parcial
	Indireto	0,065	0,039	1,677	0,095*	
CDG->SCI->DC (H_{6d})	Direto	0,372	0,107	3,496	0,001*	Não há Mediação
	Indireto	0,132	0,104	1,277	0,203	
CDG->SCF+SCI->DC	Total	0,570	0,049	11,609	0,000***	-
Panel C – Comportamento Geral (n=205)						
Relação Estrutural	Efeitos	Coefficiente de Estrutural	Erro-Padrão	Valor-t	Valor-p	Tipo de Mediação
CDG->SCF->DT	Direto	0,431	0,088	4,880	0,000***	Não há Mediação
	Indireto	0,045	0,058	0,768	0,444	
CDG->SCI->DT	Direto	0,431	0,088	4,880	0,000***	Mediação Parcial
	Indireto	0,200	0,072	2,759	0,006***	
CDG->SCF+SCI->DT	Total	0,598	0,070	8,487	0,000***	-
CDG->SCF->DC	Direto	0,270	0,100	2,709	0,007***	Mediação Parcial
	Indireto	0,094	0,039	2,420	0,016**	
CDG->SCI->DC	Direto	0,270	0,100	2,709	0,007***	Mediação Parcial
	Indireto	0,186	0,070	2,681	0,008***	
CDG->SCF+SCI->DC	Total	0,550	0,060	9,192	0,000***	-

Legenda: CDG=Comportamento do Gestor; SCF=Sistemas de Controle Formal; SCI=Sistemas de Controle Informal; DT=Desempenho de Tarefas; e DC=Desempenho Contextual.

Nota: ***significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 19 sinalizam que o comportamento do gestor agente tem relação indireta significativa com desempenho de tarefas, por meio dos sistemas de controle formal. Ademais, ocorreu uma relação indireta significativa com o desempenho contextual, mediante os sistemas de controle formal e informal. Portanto, esses resultados indicam que o uso dos sistemas de controle formal atua como um mediador parcial entre o comportamento agente e o desempenho de tarefas e total com o desempenho contextual, enquanto os sistemas de controle informal mostram mediação total com o desempenho contextual.

Observa-se relação indireta do comportamento dos gestores *steward* com o desempenho de tarefas e contextual, a partir do uso dos SCG. Os sistemas de controle informal exercem mediação parcial no desempenho de tarefas dos gestores com comportamento *steward*, também ocorre mediação parcial dos sistemas de controle formal com o desempenho contextual. Portanto, para a quinta hipótese, somente a H_{5a} foi aceita, pois há efeito de mediação parcial e positiva na relação entre o comportamento agente e o desempenho de tarefas. Ademais, não houve mediação positiva na relação entre o comportamento *steward* e o desempenho de tarefas (H_{5b}) e negativa com o desempenho contextual (H_{5c}; H_{5d}). Para a sexta hipótese da pesquisa, algumas sub-hipóteses foram rejeitadas, uma vez que o uso dos sistemas de controle informal não exerce mediação com o desempenho de tarefas para o dos gestores agentes (H_{6a}) e com o desempenho contextual para os gestores *steward* (H_{6d}). Por fim, as outras sub-hipóteses foram aceitas, pois o uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva com o desempenho de tarefas dos *steward* (H_{6b}) e com o desempenho contextual para o comportamento dos agentes (H_{6c})

Na Figura 5 apresentam-se os resultados do modelo relacional da pesquisa, que indicam que nas empresas familiares pesquisadas: (i) o comportamento agente e *steward* afeta positivamente o desempenho de tarefas e contextual; (ii) os gestores agentes e *steward* fazem uso dos sistemas de controle formal e informal; (iii) para o gestores agentes, o uso dos sistemas de controle formal afeta positivamente o desempenho de tarefas e contextual, enquanto que o uso dos sistemas de controle informal afeta positivamente somente o desempenho contextual; (iv) para os gestores *steward*, o uso dos sistemas de controle formal afeta positivamente o desempenho contextual, já o uso dos sistemas de controle informal afeta positivamente o desempenho de tarefas; (v) o desempenho de tarefas é maior com o uso dos sistemas de controle formal pelos gestores agentes e com o uso dos sistemas de controle informal pelos gestores *stewards*; e (vi) o desempenho contextual é maior com o uso dos sistemas de controle formal e informal pelos gestores agentes e com o uso dos sistemas de controle formal pelos gestores *stewards*.

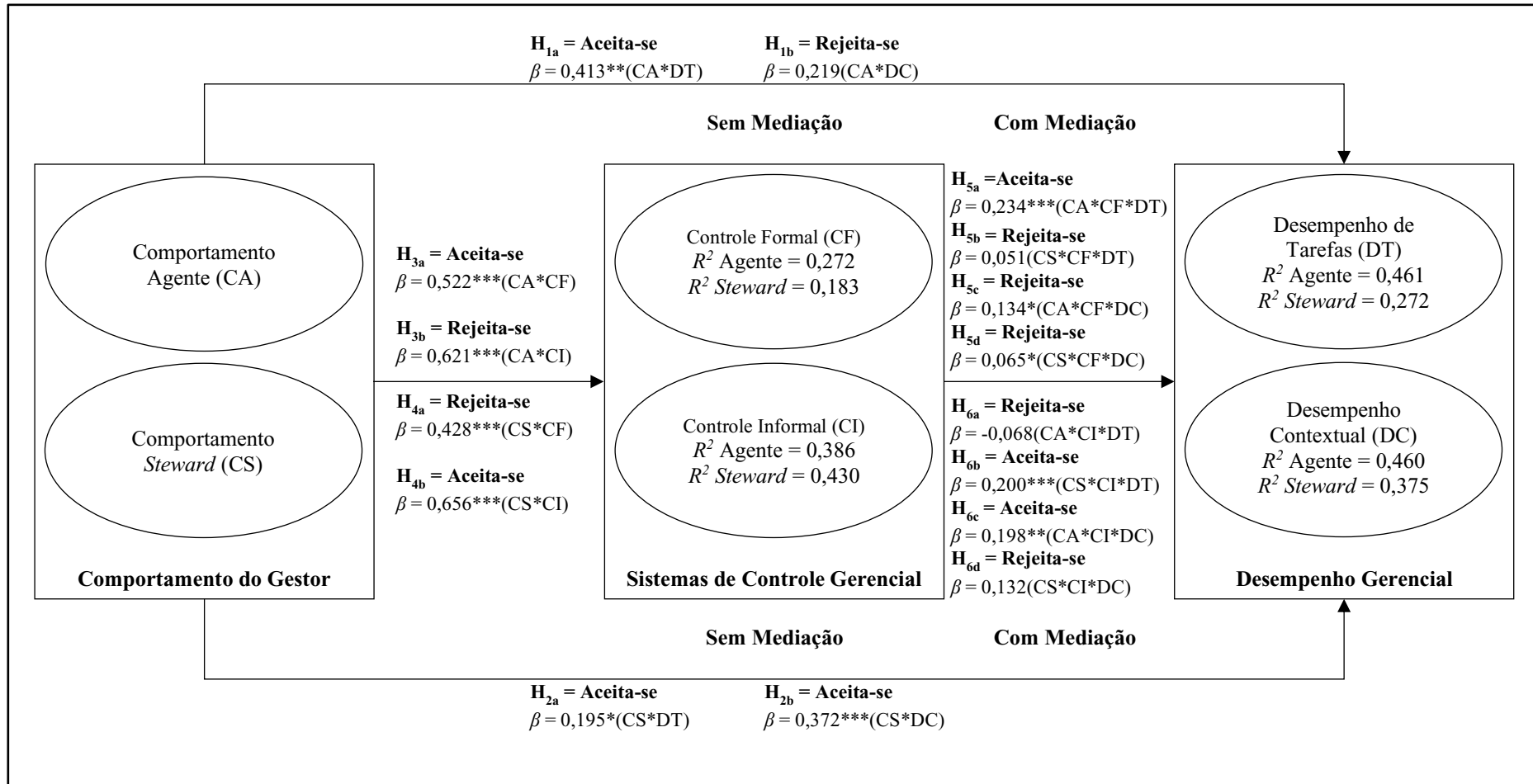


Figura 5. Resultados do modelo relacional da pesquisa

Nota: ****significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As implicações dos levantamentos promovidos na seção anterior e os resultados encontrados nas análises de dados são discutidos nesta seção, mediante a confrontação com as hipóteses de pesquisa. Inicialmente apresenta-se na Tabela 20 um resumo das hipóteses de pesquisa e, na sequência, a discussão dos resultados.

Tabela 20

Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa

Hipóteses de Pesquisa	Resultado
Painel A – Comportamento Agente	
H _{1a} : O comportamento agente está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas.	Aceita-se
H _{1b} : O comportamento agente está negativamente relacionado com o desempenho contextual.	Rejeita-se
H _{3a} : O comportamento agente está positivamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal.	Aceita-se
H _{3b} : O comportamento agente está negativamente relacionado com o uso dos sistemas de controle informal.	Rejeita-se
H _{5a} : O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente sobre o desempenho de tarefas.	Aceita-se
H _{5c} : O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação negativa na relação do comportamento agente sobre o desempenho contextual.	Rejeita-se
H _{6a} : O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente sobre o desempenho de tarefas.	Rejeita-se
H _{6c} : O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento agente sobre o desempenho contextual.	Aceita-se
Painel B – Comportamento Steward	
H _{2a} : O comportamento <i>steward</i> está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas.	Aceita-se
H _{2b} : O comportamento <i>steward</i> está positivamente relacionado com o desempenho contextual.	Aceita-se
H _{4a} : O comportamento <i>steward</i> está negativamente relacionado com o uso dos sistemas de controle formal.	Rejeita-se
H _{4b} : O comportamento <i>steward</i> está positivamente relacionado com o uso dos sistemas de controle informal.	Aceita-se
H _{5b} : O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação positiva na relação do comportamento <i>steward</i> sobre o desempenho de tarefas.	Rejeita-se
H _{5d} : O uso dos sistemas de controle formal exerce mediação negativa na relação do comportamento <i>steward</i> sobre o desempenho contextual.	Rejeita-se
H _{6b} : O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento <i>steward</i> sobre o desempenho de tarefas.	Aceita-se
H _{6d} : O uso dos sistemas de controle informal exerce mediação positiva na relação do comportamento <i>steward</i> sobre o desempenho contextual.	Rejeita-se

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da H_{1a} revela uma relação direta e positiva do comportamento agente sobre o desempenho de tarefas. Desta forma, o comportamento agente pode ser considerado um fator crucial, conforme a Teoria da Agência, no desenvolvimento das tarefas no trabalho relacionado ao funcionamento principal das empresas familiares. Ao aceitar a H_{1a}, a pesquisa mostra que os gestores agentes podem ser considerados um elemento positivo nas atividades corriqueiras das

empresas familiares, conforme a Teoria da Agência, pois a autoridade é muitas vezes necessária para a conclusão das tarefas (Jensen & Meckling, 1976).

Diferente do pressuposto da Teoria do *Stewardship*, neste estudo, o comportamento agente não apresentou relação negativa no desempenho contextual (H_{1b}). De acordo com essa Teoria, gestores agentes são motivados pelo autointeresse e, por isso, não buscam cooperar com os colegas de trabalho ou realizar atividades além daquelas incumbidas ao cargo (Davis *et al.*, 1997). Com base nos achados, o comportamento agente apresentou uma relação positiva e significativa com o desempenho contextual em empresas familiares brasileiras, neste sentido, a H_{1b} é rejeitada.

A aceitação da H_{1a} e a rejeição da H_{1b} revelam efeitos positivos da motivação extrínseca, baixa identificação organizacional, uso do poder institucional, filosofia de gestão orientada para o controle e cultura burocrática sobre o desempenho de tarefas (Kuvass *et al.*, 2017; Mallin & Ragland, 2017) e contextual de gestores agentes em empresas familiares. No local de trabalho, o desempenho de tarefas possui relação mais próxima com o pagamento, pois a qualidade e a quantidade de atividades estão ligadas aos salários dos indivíduos (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Portanto, gestores agentes em empresas familiares podem promover um melhor aprendizado mecânico, visto que esse tipo de atividade de aprendizado incorpora um tipo de funcionamento mais rígido e restrito, o que acarreta maior desempenho de tarefas. Além disso, esses gestores são sensíveis a recompensas implícitas (salário) e explícitas (promoção) e punições (rebaixamento ou demissão) (Davis *et al.*, 1997), conseqüentemente, além do cumprimento das tarefas do trabalho (desempenho de tarefas), podem se preocupar com o ambiente mais amplo da organização, com atividades que vão além de suas descrições rotineiras (desempenho contextual).

A segunda hipótese estabelecida para o desenvolvimento deste estudo versa sobre a relação entre o comportamento *steward*, desempenho de tarefas (H_{2a}) e contextual (H_{2b}). A Teoria do *Stewardship* proposta por Davis *et al.* (1997) aborda que os gestores *steward* visam alcançar os mais altos níveis de esforço para o cumprimento de tarefas e se envolvem com as demais atividades da organização. Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa evidenciaram relações diretas e positivas do comportamento *steward* sobre o desempenho de tarefas (H_{2a}) e contextual (H_{2b}). Em consequência, maiores níveis de motivação intrínseca, alta identificação organizacional, uso do poder pessoal, filosofia de gestão orientada para o envolvimento e cultura de suporte afetam positivamente o desempenho gerencial.

A aceitação da H_{2a} e H_{2b} revela efeitos positivos da motivação intrínseca (Li *et al.*, 2015; Kuvaas *et al.*, 2017; Çetin & Askun, 2018), alta identificação organizacional (Callea *et al.*,

2016; Piccoli *et al.*, 2017), uso do poder pessoal (Biong *et al.*, 2010; Reiley & Jacobs, 2016), filosofia de gestão orientada para o envolvimento (Alfes *et al.*, 2013; Smith *et al.*, 2016) e cultura de suporte sobre o desempenho de tarefas e contextual de gestores *steward* em empresas familiares. O desempenho de tarefas está relacionado aos resultados e comportamentos expressamente exigidos e estritamente vinculados aos objetivos da organização (Borman & Motowidlo, 1993). Dessa forma, gestores *steward* são motivados pelo cumprimento das necessidades de ordem superior, portanto, colocarão os interesses e os objetivos da organização à frente do seus (Davis *et al.*, 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Caers *et al.*, 2006; Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017), o que acarreta em maior desempenho de tarefas. Também esses gestores apresentam comportamento proativos, cooperam com seus colegas, fazem sugestões para melhorias e ações semelhantes na organização como um todo (Davis *et al.*, 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Caers *et al.*, 2006; Madison *et al.*, 2016), portanto, trabalham de forma coletivista e realizam tarefas que vão além de suas descrições rotineiras (desempenho contextual).

A terceira hipótese da pesquisa refere-se à relação do comportamento agente com o uso dos sistemas de controle formal (H_{3a}) e informal (H_{3b}). Sob a lente da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1979), a partir das atitudes dos gestores agentes, ou seja, ao utilizarem o poder institucional para influenciar o comportamento de seus subordinados (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014), fazem maior uso de sistemas de controle formal e um menor uso de sistemas de controle informal (Kreutzer *et al.*, 2016). Os achados deste estudo sugerem relações diretas e positivas do comportamento agente sobre o uso dos sistemas de controle formal (H_{3a}) e informal (H_{3b}). Logo, os gestores agentes usam os dois tipos de SCG para o cumprimento de suas atividades organizacionais como um todo.

A aceitação da H_{3a} e a rejeição da H_{3b} revelam efeitos positivos da motivação extrínseca, baixa identificação organizacional, uso do poder institucional, filosofia de gestão orientada para o controle e cultura burocrática sobre o uso dos sistemas de controle formal e informal (Kleine & Weißenberger, 2014) de gestores agentes em empresas familiares. No local de trabalho, o uso dos sistemas de controle formal está ligado a mecanismos institucionais oficialmente sancionados (Cardinal *et al.*, 2014). Portanto, gestores agentes em empresas familiares, por serem líderes transacionais, podem fazer uso destes controles para esclarecer suas expectativas e fornecer etapas detalhadas aos seus subordinados, para atingir a metas pré-estabelecidas (Kleine & Weißenberger, 2014). Em contrapartida, os sistemas de controle informal são mecanismos menos objetivos e não identificados dentro da organização (Cardinal *et al.*, 2014), logo, os gestores agentes usam estes controles para expressar suas demandas por

tempestividade, seus fluxos de atividades e o foco na orientação das metas organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014).

A quarta hipótese prevê que há relação negativa do comportamento *steward* com o uso dos sistemas de controle formal (H_{4a}) e positiva com o uso de sistemas de controle informal (H_{4b}). A Teoria do *Stewardship* aduz que os gestores *stewards*, por possuírem seus interesses alinhados com o da organização (Davis *et al.*, 1997; Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017), têm menor necessidade do uso de sistemas de controle formal para monitoramento e controle, portanto, usam os sistemas de controle informal para comunicar informalmente as regras, políticas, procedimentos e metas aos seus subordinados (Quinn *et al.*, 2018). Os resultados desta pesquisa estão convergentes com a Teoria do *Stewardship*, pois igualmente aos gestores agentes, os *steward* também fazem uso dos dois tipos de SCG para o cumprimento de suas atividades organizacionais como um todo.

A rejeição da H_{4a} e aceitação da H_{4b} revelam efeitos positivos da motivação intrínseca, alta identificação organizacional, uso do poder pessoal, filosofia de gestão orientada para o envolvimento e cultura de suporte sobre o uso dos sistemas de controle formal e informal (Kleine & Weißenberger, 2014). Os sistemas de controle formal estão relacionados ao estabelecimento de regras explícitas, procedimentos e políticas para iniciativas estratégicas, além de monitorar até que ponto os subordinados seguem os procedimentos ou atingem os resultados (Cardinal *et al.*, 2004; Kreutzer *et al.*, 2016). Dessa forma, gestores *steward* em empresas familiares, por serem líderes transformacionais, podem fazer uso destes sistemas para administrar seus relacionamentos interpessoais com os seus subordinados (Kleine & Weißenberger, 2014). Por outro lado, os sistemas de controle informal são mecanismos deliberados, usados para influenciar os meios para atingir os fins desejados (Cardinal *et al.*, 2004; Kreutzer *et al.*, 2016), por isso, gestores *steward* podem se beneficiar destes para comunicação dos valores organizacionais e incentivar a cooperação nos seus subordinados (Kleine & Weißenberger, 2014). Assim, gestores *steward* fazem uso conjunto de medidas financeiras e não-financeiras.

A quinta e a sexta hipóteses postulam que os SCG exercem mediação na relação entre o comportamento do gestor e o desempenho gerencial. Pesquisadores, como Kreutzer *et al.* (2016), Altintas *et al.* (2017), Souza e Beuren (2018), já preconizavam que os SCG possuem efeito positivo no desempenho gerencial. Como relatado anteriormente, o uso dos SCG pode implicar em efeitos positivos nas ações dos gestores agentes e *stewards*, além de facilitar a consecução dos objetivos e metas organizacionais, bem como melhorar a qualidade dos serviços e de sua eficácia (Helsen *et al.*, 2017; Quinn *et al.*, 2018).

Os resultados evidenciam que as características dos gestores agentes implicam em maior uso de sistemas de controle formal para a realização das atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, que, por sua vez, leva a aceitação da H_{5a}. Os gestores agentes tem como base a filosofia de gestão voltada ao controle com um estilo de liderança transacional (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2012), logo, irão fazer uso dos sistemas de controle formal para definir, medir, avaliar e recompensar os resultados e padrões de comportamento dos seus subordinados, para o alcance de metas individuais (Cardinal *et al.*, 2004; Cardinal *et al.*, 2017), que, por sua vez, aumenta o desempenho tarefas, que abrange o conjunto de trabalhos técnicos alinhados com as descrições de suas funções (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Já os gestores *steward*, por terem uma filosofia de gestão voltada aos objetivos da organização com um estilo de liderança transformacional (Davis *et al.*, 1997; Hernandez, 2012), não têm necessidade do uso dos sistemas de controle formal para execução das tarefas já definidas em suas descrições de trabalho, conseqüentemente, leva à rejeição da H_{5b}.

Nesta pesquisa foi delineado que o uso dos sistemas de controle formal pode exercer uma mediação negativa com o desempenho contextual, em razão de serem usados para tarefas rotineiras, que podem ser monitoradas e mensuradas. Os resultados foram contraditórios, pois o uso dos sistemas de controle formal exerceu uma mediação positiva, na relação do comportamento agente e *steward* sobre o desempenho contextual, portanto, rejeita-se a H_{5c} e H_{5d}. Para Kreutzer *et al.* (2004), os sistemas de controle formal contribuem não apenas para o alinhamento das metas individuais, mas da organização como um todo, contudo, podem implicar em prazos, metas e orçamento de custos (Cardinal *et al.*, 2010; Kreutzer *et al.*, 2016). Dessa forma, os gestores agentes e *steward* podem fazer uso destes sistemas para iniciativas de colaboração e auxílio na realização das tarefas de seus colegas de trabalho, para que as regras, procedimentos e objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Por fim, foi observado que os sistemas de controle informal exercem uma mediação positiva, para que os gestores agentes tenham maior desempenho contextual, enquanto para os *steward* um maior desempenho de tarefas, logo, aceita-se as hipóteses H_{6b} e H_{6c}. Os sistemas de controle informal são mecanismos não codificados, mas deliberados, que os gestores usam para influenciar os meios e direcionar o comportamento de seus subordinados e podem incluir encorajamento verbal e elogios, com o propósito de que objetivos exigidos sejam alcançados (Kreutzer *et al.*, 2016). Contudo, não se confirma que os sistemas de controle informal medeiam positivamente a relação do comportamento agente com o desempenho de tarefas e o comportamento *steward* com o desempenho contextual, que, por sua vez, leva à rejeição das hipóteses H_{6a} e H_{6b}.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção são abordadas as conclusões com base nos resultados obtidos pelo estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo verificou a influência dos comportamentos agente e *steward* dos gestores, mediados pelos SCG formal e informal, no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares. Sob a lente da Teoria do *Stewardship*, previa-se que os gestores de empresas familiares, ao assumirem um comportamento *steward*, geram maior desempenho gerencial de tarefas e contextual, a partir do uso dos SCG. As hipóteses elaboradas com base na literatura, que culminou no modelo relacional da pesquisa, buscaram testar estatisticamente esses relacionamentos e se a influência do comportamento do gestor no desempenho gerencial é representada pelo efeito direto ou indireto, a partir da mediação do uso dos SCG.

No primeiro objetivo específico, ao identificar o comportamento agente e *steward* dos gestores em empresas familiares, foi observado, a partir da análise de *clusters*, que o agente é formado por 60 respondentes, enquanto o *steward* por 145. Com esse resultado, é possível inferir o predomínio do comportamento *steward* dos gestores nas empresas familiares pesquisadas, corroborando com a literatura de que essas organizações apresentam características que propagam um ambiente mais *stewardship*. Ao fazer parte de uma empresa familiar, os gestores podem apresentar um comportamento mais *steward*, em função das características da organização.

O segundo objetivo específico examinou a relação dos comportamentos agente e *steward* dos gestores no desempenho gerencial de tarefas e contextual. Foi constatado que os gestores *steward* possuem efeito positivo e significativo em relação ao desempenho de tarefas e contextual, enquanto os agentes somente com o desempenho de tarefas. Estes resultados revelam que maiores níveis de comportamento *steward* influenciam positivamente o desempenho gerencial de gestores que atuam em empresas familiares no Brasil. Tais evidências sugerem que os coordenadores, supervisores e gerentes, ao colocarem os interesses da empresa à frente de seus próprios, a partir de um comportamento *steward*, obterão um melhor desempenho na execução das tarefas específicas do trabalho e realizam atividades que vão além de suas descrições rotineiras.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, avaliar a mediação dos sistemas de controle formal e informal na relação dos comportamentos agente e *steward* dos gestores com

o desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas familiares, constatou-se que os gestores *stewards*, ao fazerem uso dos sistemas de controle informal, dispõem de maior precisão, qualidade e eficiência do trabalho realizado, além da pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega, ou seja, aumenta o desempenho de tarefas. Também, foi averiguado que com o uso dos sistemas de controle formal, os gestores *steward* conseguem colaborar mais com seus colegas de trabalho para o cumprimento das metas organizacionais, conseqüentemente, alcançam maior desempenho contextual.

Em síntese, a relação do comportamento agente e *steward* com o desempenho gerencial é melhor explicada pela inclusão de variáveis intervenientes no modelo, como por exemplo, o uso dos sistemas de controle formal e informal, já que os efeitos indiretos destas variáveis nas relações foram positivas e significativas e contribuíram para um maior poder dos coeficientes estruturais e significâncias no efeito total. Assim, em resposta ao problema de pesquisa, concluiu-se que o comportamentos de gestores e o uso dos sistemas de controle gerencial influenciam positivamente o desempenho gerencial.

Entretanto, a partir dos resultados encontrados, não foi possível confirmar a tese defendida nesta proposta de pesquisa, de que o uso dos sistemas de controle formal e informal contribuem para o aumento do desempenho gerencial de tarefas e contextual dos gestores com comportamento *steward* de empresas familiares brasileiras. Visto que o uso dos sistemas de controle formal contribuiu somente para o aumento do desempenho contextual e os sistemas de controle informal para o aumento do desempenho de tarefas. Além disso, em consequência de que poucos membros familiares participaram da pesquisa, os achados devem ser levados em consideração para os gestores não familiares. Apesar destes resultados, o estudo apresenta contribuições teóricas e práticas para a área de empresas familiares.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura com a proposição e validação de um modelo teórico de análise que abrange os elementos da Teoria do *Stewardship*, de fatores individuais e organizacionais em um contexto de empresas familiares brasileiras. Estudos, ainda que incipientes, mostraram que as práticas mais consistentes com a Teoria do *Stewardship*, tais como os comportamentos coletivos, pró-organizacionais e altruístas, são mais prováveis de serem evidentes nas empresas familiares do que nas não familiares, contudo, os testes empíricos limitaram-se ao uso de *proxies* ou subconjuntos das dimensões da teoria (Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017).

A escassez de modelos integrados da Teoria do *Stewardship* tem sido apontada na literatura de empresas familiares, embora os efeitos de algumas relações individualizadas entre as variáveis propostas tenham sido estudados separadamente, principalmente, motivação e

identificação organizacional sobre o desempenho organizacional (Madison *et al.*, 2016). Neste estudo avança no conhecimento ao adaptar o instrumento de Neubaum *et al.* (2017), que tinha como foco o clima *stewardship* dentro de organizações familiares, para determinar o comportamento dos gestores como agente e *steward*. Englobaram-se ainda fatores individuais (motivação, identificação e uso do poder) e organizacionais (filosofia de gestão e cultura organizacional) da Teoria do *Stewardship*, e como isso influencia no desempenho gerencial.

O estudo forneceu evidências de que os gestores com comportamento *steward* influenciam positivamente no desempenho gerencial de tarefas e contextual, enquanto o agente somente no desempenho gerencial de tarefas. Portanto, os resultados encontrados nesta pesquisa confirmaram os preceitos da Teoria do *Stewardship*, de que os indivíduos podem obter maior utilidade dentro das empresas familiares pelo comportamento *steward*, em comparação com a utilidade obtida enquanto indivíduos agentes, pois aqueles colocam os interesses da organização acima de seus próprios. Além disso, ao relacionar a Teoria do *Stewardship* com os SCG, a pesquisa apresenta indícios de que os comportamentos assumidos pelos gestores podem figurar como variáveis antecedentes do uso dos SCG.

A pesquisa também apresenta contribuições teóricas para a literatura de SCG. A primeira é sobre como os comportamentos dos indivíduos afetam o uso dos SCG, sendo que este estudo sugere que os gestores agentes e *steward* fazem uso tanto dos sistemas de controle formal como dos sistemas de controle informal. Também contribui ao considerar que o uso de SCG contribui para explicar o relacionamento entre o comportamento do gestor e o desempenho gerencial. Os achados revelaram que o uso dos sistemas de controle formal e informal explicam totalmente os efeitos do comportamento agente no desempenho contextual. Enquanto para os gestores *stewards*, o uso dos sistemas de controle informal explica parcialmente o desempenho de tarefas e os sistemas de controle formal o desempenho contextual. Com base na Teoria do *Stewardship*, os relacionamentos hipotéticos deste estudo estendem pesquisas anteriores, ao adicionar novos relacionamentos ao seu domínio, especificamente, o uso dos SCG.

Quanto à contribuição prática, a pesquisa apresenta implicações para as empresas familiares com base nos resultados e na plataforma teórica utilizada. O comportamento do gestor é essencial na construção do sucesso a longo prazo das organizações. Dada a relação significativa entre o comportamento *steward* e o desempenho de tarefas e contextual, as empresas familiares devem estimular uma cultura *stewardship*, que envolve os gestores.

As empresas familiares devem aumentar a motivação intrínseca, identificação organizacional e o uso do poder pessoal de seus colaboradores, além de propiciar uma filosofia de gestão orientado para o envolvimento e cultura organizacional de suporte, pois são fatores que

irão moldar o comportamento do indivíduo. Os gestores dispõem de uma variedade de motivações e desejos, não apenas financeiros, assim, seus objetivos estarão alinhados com os da empresa por meio de questões não-econômicas, com o intuito de cumprir os interesses da organização, logo, aumentará o desempenho de tarefas e gerencial.

Além disso, as empresas familiares precisam considerar outros meios para influenciar o desempenho gerencial de seus gestores, principalmente quando apresentarem comportamento agente, visto que não houve relação significativa com o desempenho contextual. Esta pesquisa sinaliza que o desempenho de tarefas e o desempenho contextual são impulsionados com o uso dos SCG, visto que são fundamentais para auxiliar os gestores na consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, nas empresas familiares pesquisadas, os resultados mostram que somente o tipo de comportamento assumido pelos gestores não é suficiente para cumprir as tarefas específicas do trabalho e realizar atividades que vão além de suas descrições rotineiras, mas o uso dos sistemas de controle formal e informal permite atingir altos níveis de desempenho gerencial e que podem levar cumulativamente ao desempenho organizacional.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Este estudo deu passos importantes na explicação da influência dos comportamentos de gestores e dos SCG no desempenho gerencial em empresas familiares, a partir da Teoria do *Stewardship*. Observou-se também algumas oportunidades para a realização de novos estudos. Primeiro, o escopo desta pesquisa foi restrito a empresas familiares. Visto que as organizações necessitam de comportamentos pró-organizacionais por parte dos seus membros, pesquisas futuras podem estender essa investigação em diferentes formas de propriedade, como em empresas não familiares, com o intuito de identificar se os membros apresentam um comportamento *steward* e quanto ao uso dos SCG.

Recomenda-se também investigar outras tipologias de SCG no ambiente em que os gestores trabalham. Novos estudos, ao analisarem outras tipologias de controle, contribuem para a compreensão de como os gestores agentes e *steward* usam os SCG, o que, por sua vez, ajudará a melhorar o desempenho gerencial. Outra oportunidade de pesquisa diz respeito à investigação das relações propostas nesta pesquisa com funcionários de diferentes níveis hierárquicos, como por exemplo, os diretores executivos (CEOs), pois podem apresentar percepções diferentes do contexto analisado.

Esta pesquisa foi de natureza transversal ou *cross-sectional*, logo foi verificado um período específico para investigação do fenômeno proposto. Pesquisas longitudinais podem fornecer evidências empíricas para apoiar a causalidade nas relações entre os construtos

analisados, ao utilizar uma linha de tempo como forma de obter informações que possam atestar o comportamento do gestor e o uso dos SCG nas empresas familiares brasileiras.

Sugere-se ainda analisar outras variáveis que afetam o comportamento agente e *steward*. Estudos podem testar suas relações com outros resultados, tais como, justiça processual, satisfação no trabalho, criatividade individual e o desempenho financeiro, com base na Teoria do *Stewardship*, de modo que se possa melhor compreender suas interações e eventuais relações de causalidade. Por fim, pesquisas futuras podem verificar quais são os antecedentes dos fatores individuais e organizacionais apresentados na Teoria do *Stewardship*.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, H., & Valentine, B. (2009). Fundamental and ethics theories of corporate governance. *Middle Eastern Finance and Economics*, 4(4), 88-96.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Altintas, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altintas, M. H., Kaufmann, H. R., & Alkibay, S. (2017). The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221-240.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. Oxford, England: Harpers.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Biong, H., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2010). The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 341-363.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.

- Caers, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the *stewardship*-agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25-47.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746.
- Camilo, S. P. O., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R. (2011). Da harmonização do conflito de interesses ao papel externo do conselho de administração: uma conotação contributiva ao desempenho. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 1(1), 83-98.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1) (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411-431.
- Cardinal, L. B., & Sitkin, S. B. (2009). A configurational theory of control. In S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. Bijlsma-Frankema (Eds.), *Control in organizations: New directions in theory and research* (pp. 51–79). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- Chen, R. S. (1975). Social and financial *stewardship*. *The Accounting Review*, 50(3), 533-543.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Contrafatto, M. (2014). *Stewardship* theory: Approaches and perspectives. In E. Costa, L. D. Parker, & M. Andreaus (Eds.), *Advances in public interest accounting*, Vol. 17, *Accountability and social accounting for social and non-profit organizations* (pp. 177–196). Bingley, UK: Emerald.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.

- Craig, J. B., & Moores, K. (2015). The A-GES framework: Understanding the family business difference. In S. L. Newbert (Ed.), *Small business in a global economy: Creating and managing successful organizations* (pp. 123–154). Santa Barbara: Praeger.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of *stewardship* perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Davis, J. H., Frankforter, S., Vollrath, D., & Hill, V. (2007). An empirical test of *stewardship* theory. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 3(1), 40-50.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a *stewardship* theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Dibrell, C., & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and *stewardship* culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43-51.
- Dodd, S. D., & Dyck, B. (2015). Agency, *stewardship*, and the universal-family firm: A qualitative historical analysis. *Family Business Review*, 28(4), 312-331.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R., & Chiva-Gómez, R. (2019). The influence of leaders' *stewardship* behavior on innovation success: the mediating effect of radical innovation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 849-862.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). *Stewardship* theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and *stewardship*: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1055-1061.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A *stewardship* theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the *stewardship* perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Epstein M. J. (2008). Aligning, measuring, and rewarding performance in complex organizations. In M. J. Epstein, & J. F. Manzoni (Eds.), *Performance measurement and management control: measuring and rewarding performance* (pp. 3–17). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems?. *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.
- Fávero, L. P., & Fávero, P. (2015). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. São Paulo: Campus.
- 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.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Fontes Filho, J. R., Ventura, E. C. F., & de Oliveira, M. J. (2008). Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. *Revista de Administração FACES*, 7(3), 48-63.
- Fowler, F. J. (2011). *Pesquisa de levantamento*. Porto Alegre: Penso.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. In J. L. Pierce, & J. W. Newstrom, *Leaders and the leadership process* (pp. 151–164). New York: Mcgraw-Hill Higher Education.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643-656.

- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Goldstein, K. (1934). *The organism: A holistic approach to biology derived from pathological data in man*. New York: American Book Co.
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238-1249.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hair, Jr. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koironen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322.
- Hernandez, M. (2008). Promoting *stewardship* behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of *stewardship*. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Hiebl, M. R., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family influence and management accounting usage—Findings from Germany and Austria. *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368-404.
- Hiebl, M. R., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 119-154.

- Hult, G. T. M., Hair Jr., J. F., Proksch, D., Sarstedt, M., Pinkwart, A., & Ringle, C. M. (2018). Addressing endogeneity in international marketing applications of partial least squares structural equation modeling. *Journal of International Marketing*, 26(3), 1-21.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2017). Is it better to govern managers via agency or *stewardship*? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation. *Family Business Review*, 30(3), 262-283.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*: Volume I. New York: Holt.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Jaworski, B. J., & Macinnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-419.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Key, A. (2017). *Stewardship* theory: is board accountability necessary?. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292-1314.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-USP.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Krausert, A. (2014). HRM systems for knowledge workers: Differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*, 53(1), 67-87.
- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255.
- Kreutzer, M., & Lechner, C. (2010). Control configurations and strategic initiatives. In S. B. Sitkin, L. Cardinal, & K. Bijlsma-Frankema (Eds.), *Control in organizations*: New directions in theory and research. (pp. 463-503). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

- Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317-1337.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2017). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lawler, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 197-204.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2014). Temporal considerations in the study of family firms: Reflections on “the study of organizational behaviour in family business”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 669-673.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). *Stewardship* or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422-438.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and *stewardship* theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and *stewardship* governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2012). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Mallin, M. L., & Ragland, C. B. (2017). Power-base effects on salesperson motivation and performance: A contingency view. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99-121.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585-600.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*. New York: Apple ton-Century-Crofts.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. England: Pearson Education Limited.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). *Stewardship* vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, *45*(1), 51-78.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *5*(3), 165-183.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, *45*(1), 58-71.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475.
- Murphy, Kevin R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon, & P. James (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger Publishers.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, *28*(3), 227-242.
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, *10*(3), 289-313.
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, *61*(2), 553-585.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). *Stewardship* climate scale: An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, *30*(1), 37-60.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, *70*, 202-213.
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, *37*, 19-35.

- Oh, I. S., & Berry, C. M. (2009). The five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1498-1513.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science, 25*(9), 833-848.
- Park, S., & Gupta, S. (2012). Handling endogenous regressors by joint estimation using copulas. *Marketing Science, 31*(4), 567-586.
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal *stewardship* in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(6), 1117-1124.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & Witte, H. D. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review, 46*(8), 1508-1522.
- Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research, 84*, 312-326.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Pratt, J., & Beaulieu, P. (1992). Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area. *Accounting, Organizations and Society, 17*(7), 667-684.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). **Pesquisa global sobre empresas familiares 2016**. Recuperado de https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf.
- Quinn, M., Hiebl, M. R., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and *stewardship*. *Journal of Management Control, 28*(4), 529-546.
- Rausch, A. (2011). Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: implications for management accounting systems. *Review of Managerial Science, 5*(2-3), 137-169.
- Reiley, P. J., & Jacobs, R. R. (2016). Ethics matter: Moderating leaders' power use and followers' citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 134*(1), 69-81.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rosenfield, P. (1974). *Stewardship*. In J. J. Cramer Jr., & G. H. Sorter (Eds.), *Objectives of financial statements: volume 2, selected papers* (pp. 123-140). New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193-215.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2019). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics, in press*.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573-606.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Watertown: Harvard Business School Press.
- Smith, M. B., Wallace, J. C., Vandenberg, R. J., & Mondore, S. (2018). Employee involvement climate, task and citizenship performance, and instability as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 615-636.
- Souza, G. E. de, & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.

- Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1261-1271.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of *stewardship* theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.
- Vallejo-Martos, M. C., & Puentes-Poyatos, R. (2014). Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory study from the perspective of *stewardship* theory. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 784-807.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Veblen, T. (1904). *The theory of business enterprise*. New York: The New American Library of World Literature, Inc.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). Heidelberg: Springer.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment: transforming work force management in the United States. In K. B. Clark, R. H. Hayes, & C. Lorenz (Eds.). *The uneasy alliance: managing the productivity - technology dilemma* (pp. 237-265). Boston: Harvard Business School Press.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of *stewardship*. *Entrepreneurship Theory and Ractice*, 32(6), 1035-1054.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado (a),

Solicitamos a sua colaboração para responder esta pesquisa que objetiva verificar a influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial. Trata-se de uma pesquisa para o desenvolvimento da tese de doutoramento de Itzhak David Simão Kaveski, orientada pela Professora Ilse Maria Beuren, no Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Os dados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para finalidades acadêmicas, podendo, inclusive, gerar informações úteis para a sua organização. Assim, sua colaboração é de fundamental importância, pois quanto mais pessoas participarem, mais significativas serão as informações coletadas e mais fiel será o retrato de aspectos da realidade organizacional.

A pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a confidencialidade dos respondentes. Não existe resposta certa ou errada. Solicita-se que sua resposta exprima exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. Sua participação nesta pesquisa é voluntária e todas as suas respostas serão mantidas em sigilo.

A pesquisa leva aproximadamente 10 minutos para ser respondida. Em caso de dúvidas ou dificuldades de acesso ao questionário, favor entrar em contato por e-mail. Desde já, agradecemos a atenção e o tempo que será dedicado para responder a pesquisa.

Cordialmente,

Itzhak David Simão Kaveski

Doutorando em Contabilidade pela UFSC

E-mail: profitzhak@gmail.com

Telefone: 55(48)3721-3891

Ilse Maria Beuren

Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Telefone: 55(48)3721-3891

BLOCO I – COMPORTAMENTO DO GESTOR

Motivação Stewardship (Zahra et al., 2008)							
Assinale em que medida você valoriza as motivações consistentes com os comportamentos orientados pela empresa para cada assertiva que segue (1=de modo nenhum; 7= numa extensão extrema).	1	2	3	4	5	6	7
1. A empresa satisfaz as minhas necessidades de realização.							
2. A empresa satisfaz as minhas necessidades pessoais.							
3. A empresa satisfaz as minhas oportunidades de crescimento.							
4. A empresa contribui para a minha autoimagem.							
5. A empresa me faz sentir autoatualizado.							
Identificação Organizacional (Neuban et al., 2017)							
Indique até que ponto as seguintes assertivas refletem a sua identificação com a empresa (1=totalmente falsa; 7=totalmente verdadeira).	1	2	3	4	5	6	7
1. Os sucessos da empresa são meus sucessos.							
2. Quando alguém elogia a empresa, parece um elogio pessoal.							
3. Eu sinto uma sensação de 'propriedade' por essa empresa, em vez de apenas ser um gestor.							
Uso do Poder Pessoal (Neuban et al., 2017)							
Aponte seu grau de concordância quanto as assertivas que seguem refletirem sua relação com os subordinados (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu sou um gestor com o qual meus subordinados podem se identificar.							
2. Eu dou boas razões para mudar a maneira como os meus subordinados realizam o seu trabalho.							
3. Eu possuo mais conhecimento técnico do que meus subordinados.							
Orientação de Envolvimento (Neuban et al., 2017)							
Indique até que ponto as seguintes assertivas refletem as suas crenças de orientação de envolvimento na empresa (1=totalmente falsa; 7=totalmente verdadeira).	1	2	3	4	5	6	7
1. As minhas decisões são influenciadas pela contribuição dos meus subordinados.							
2. Eu tento chegar a um consenso com meus subordinados sobre decisões importantes.							
3. Eu faço com que meus subordinados se sintam como se trabalhassem comigo e não para mim.							
Cultura Stewardship (Zahra et al., 2008)							
Assinale em que medida as assertivas que seguem refletem a cultura do ambiente de trabalho em relação aos seus subordinados na empresa (1=de modo nenhum; 7= numa extensão extrema).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu permito que meus subordinados atinjam seu pleno potencial.							
2. Eu promovo um ambiente de trabalho profissionalmente orientado.							
3. Eu inspiro cuidado e lealdade aos meus subordinados.							
4. Eu encorajo uma cultura coletivista em vez de individualista.							

BLOCO II – SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Controle Formal de Comportamento (Jaworski & Macinnis, 1989; Kreutzer et al., 2016)							
Informe seu nível de concordância/discordância com as afirmações que seguem sobre controle formal de comportamento (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu monitoro se meus subordinados seguem os procedimentos estabelecidos.							
2. Eu avalio os procedimentos utilizados pelos meus subordinados para realizar determinada tarefa.							
3. Eu altero os procedimentos dos meus subordinados quando os resultados desejados não são atingidos.							
Controle Formal de Resultado (Kreutzer et al., 2016)							
Informe seu nível de concordância/discordância com as afirmações que seguem sobre controle formal de resultado (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu estabeleço e monitoro os prazos para o cumprimento das metas de desempenho dos meus subordinados.							

2. Eu estabeleço e monitoro as metas de desempenho para cada um dos meus subordinados.							
3. Eu estabeleço e monitoro o orçamento de custos para o cumprimento das metas de desempenho dos meus subordinados							
4. Eu coloco nas avaliações de desempenho peso primordial nos resultados.							
Controle Informal de Comportamento (Jaworski & Macinnis, 1989; Kreutzer et al., 2016)							
Informe seu nível de concordância/discordância com as afirmações que seguem sobre controle informal de comportamento (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu forneço <i>feedback</i> contínuo aos meus subordinados para que possam melhorar os processos diários para o cumprimento das metas.							
2. Eu incentivo a cooperação entre os membros da minha equipe de trabalho.							
3. Eu incentivo discussões relacionadas ao trabalho entre os membros da minha equipe.							
Controle Informal de Resultado (Jaworski & Macinnis, 1989; Kreutzer et al., 2016)							
Informe seu nível de concordância/discordância com as afirmações que seguem sobre controle informal de resultado (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu frequentemente elogio os meus subordinados pelos bons resultados.							
2. Eu frequentemente incentivo os meus subordinados a alcançarem seus objetivos.							
3. Eu frequentemente dou crédito pelos bons resultados aos membros da minha equipe de trabalho.							

BLOCO III – DESEMPENHO GERENCIAL

Desempenho de Tarefas (Mahama & Cheng, 2013)							
Indique para cada assertiva que segue o quão satisfeito você está com o seu desempenho de tarefas na empresa (1=nada satisfeito; 7=totalmente satisfeito).	1	2	3	4	5	6	7
1. Precisão do trabalho realizado.							
2. Quantidade de trabalho realizado.							
3. Qualidade das tarefas realizadas.							
4. Eficiência operacional.							
5. Satisfação dos clientes.							
6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega.							
Desempenho Contextual (Van Dyne & Lepine, 1998)							
Aponte seu grau de concordância em cada uma das assertivas que seguem quanto ao seu desempenho contextual na empresa (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
1. Sou voluntário para atividades que não me foram solicitadas.							
2. Ajudo a orientar novos membros nas atividades da empresa, mesmo que não seja solicitado.							
3. Atendo a funções que apoiam a minha equipe de trabalho na organização.							
4. Ajudo outros com o meu trabalho em benefício da minha equipe.							
5. Me envolvo para beneficiar a minha equipe de trabalho.							
6. Ajudo outros da minha equipe a aprender sobre o trabalho.							
7. Ajudo outros da minha equipe com suas responsabilidades de trabalho.							

BLOCO IV – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Você é um membro familiar?

() Sim

() Não

2. Caso a sua resposta anterior tenha sido sim, solicita-se responder:

Qual o seu grau de parentesco com o fundador da empresa? _____

Qual a sua relação com a família proprietária da empresa? _____

Qual o seu envolvimento (parentesco) com os gestores da empresa? _____

3. GêneroSexo

() Masculino

() Feminino

4. Idade? _____

5. Escolaridade:

() Fundamental/Médio.

() Graduação. Qual? _____

() Especialização e/ou MBA. Qual? _____

() Mestrado. Qual? _____

() Doutorado. Qual? _____

6. Tempo de empresa? _____

7. Função que ocupa? _____

8. Tempo que exerce esta função na empresa? _____

9. Quantos subordinados estão sob sua supervisão? _____

BLOCO V – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Quando a empresa foi fundada? _____

2. Qual é o atual número de funcionários da sua empresa (aproximadamente)? _____

3. Informe se pelo menos um representante da família ou parente do fundador está formalmente envolvido na governança da empresa:

() Sim

() Não

Caso a sua resposta anterior tenha sido sim, qual o grau de parentesco? _____

4. A pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (capital social) e/ou suas famílias ou descendentes possuem:

() menos de 25% dos direitos de tomada de decisão exigidos por sua proporção de capital social.

() 25% ou mais dos direitos de tomada de decisão exigidos por sua proporção de capital social.

5. Assinale quem está de posse da maioria dos direitos de tomada de decisão na empresa:

() Pessoa(s) natural(ais) que estabeleceu(ram) a empresa.

() Pessoa(s) natural(is) que adquiriu(ram) o capital social da empresa.

() Seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos.

6. A maioria dos direitos de tomada de decisão na empresa é de forma:

() Indireta (Os gestores só tomam decisões com autorização dos superiores)

() Direta (Os gestores possuem autonomia para tomar decisões)

7. Indique a proporção (entre 0% a 100%) de poder de tomada de decisão na empresa:

% Pessoa(s) que fundou a empresa. _____

% Cônjuge do fundador. _____

- % Filhos do fundador ou herdeiros diretos de seus filhos. _____
% Pessoa(s) que adquiriu(ram) o capital social da empresa. _____
% Cônjuges dos adquirentes da empresa. _____
% Filhos dos adquirentes ou herdeiros diretos de seus filhos. _____
% Profissionais sem vínculo familiar. _____

8. Qual é o setor de atuação (atividade fim) da sua empresa? _____

9. Qual é a proporção (%) do âmbito de atuação da sua empresa?

Regional: _____

Nacional: _____

Internacional: _____

AGRADECIMENTO / AUTORIZAÇÃO

Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para a elaboração deste estudo. Gostaríamos ainda de obter sua resposta para as seguintes perguntas:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

() Sim

() Não

Se a resposta anterior for sim, para qual endereço de e-mail deve ser enviado o resultado da pesquisa? _____

Autorização:

() Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para a elaboração e a divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.

() Eu não aceito e não permito que estes dados sejam utilizados para a elaboração e a divulgação de artigos científicos.

APÊNDICE B – CLUSTER E ANOVA

Tabela 21

ANOVA no procedimento de agrupamento não hierárquico (*k-means*)

Indicadores	Cluster		Erro		<i>pseudo F</i>	Significância
	Quadrado Médio	<i>df</i>	Quadrado Médio	<i>df</i>		
MOT1	101,507	1	0,707	203	143,596	0,000
MOT2	65,339	1	1,115	203	58,599	0,000
MOT3	148,971	1	1,414	203	105,323	0,000
MOT4	196,594	1	1,265	203	155,472	0,000
MOT5	220,927	1	1,229	203	179,827	0,000
IDO1	210,154	1	1,209	203	173,784	0,000
IDO2	232,996	1	1,185	203	196,549	0,000
IDO3	172,696	1	1,862	203	92,742	0,000
UDP1	15,869	1	0,694	203	22,864	0,000
UDP2	11,994	1	0,786	203	15,251	0,000
UDP3	0,506	1	2,318	203	0,218	0,641
FDG1	5,511	1	1,586	203	3,475	0,064
FDG2	4,929	1	1,464	203	3,367	0,068
FDG3	1,777	1	0,627	203	2,831	0,094
CUO1	8,246	1	0,733	203	11,254	0,010
CUO2	12,892	1	0,728	203	17,705	0,000
CUO3	8,882	1	0,575	203	15,450	0,000
CUO4	3,216	1	0,630	203	5,103	0,025

Nota: Agente = 60 gestores; e *Steward* = 145 gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C – MODELO RELACIONAL DE PRIMEIRA ORDEM E SEGUNDA ORDEM

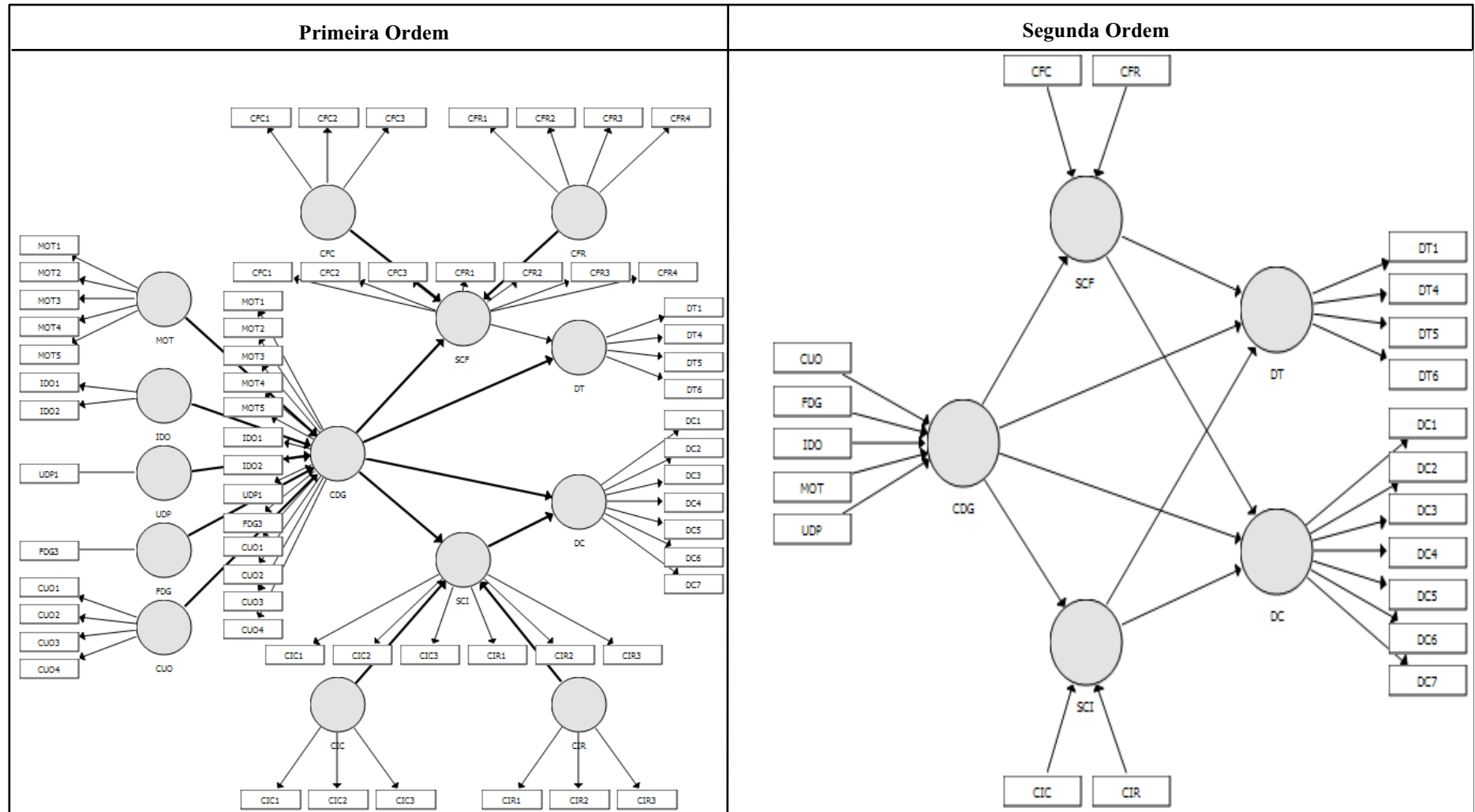


Figura 6. Modelo relacional da pesquisa de primeira ordem e segunda ordem
 Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – MODELO DE MENSURAÇÃO INICIAL

Tabela 22

Resumo dos resultados dos modelos de mensuração inicial

Variável Latente	Indicadores	Validade Convergente						Confiabilidade da Consistência Interna				Validade Discriminante	
		Cargas Fatoriais Externas		Confiabilidade dos Indicadores		AVE		Confiabilidade Composta		Alfa de Cronbach		O intervalo de confiança HTMT não inclui valor 1	
		Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward	Agente	Steward
MOT	MOT1	0,844	0,772	0,712	0,597	0,586	0,522	0,876	0,844	0,827	0,769	Sim	Sim
	MOT2	0,743	0,604	0,552	0,365								
	MOT3	0,810	0,706	0,657	0,498								
	MOT4	0,679	0,775	0,461	0,600								
	MOT5	0,742	0,743	0,551	0,552								
IDO	IDO1	0,628	0,844	0,395	0,712	0,546	0,610	0,780	0,823	0,596	0,677	Sim	Sim
	IDO2	0,876	0,816	0,768	0,666								
	IDO3	0,690	0,672	0,477	0,452								
UDP	UDP1	0,884	0,876	0,781	0,768	0,542	0,447	0,741	0,654	0,544	0,377	Sim	Sim
	UDP2	0,896	0,742	0,802	0,550								
	UDP3	0,204	0,155	0,042	0,024								
FDG	FDG1	0,819	0,600	0,671	0,360	0,670	0,501	0,859	0,748	0,757	0,542	Sim	Sim
	FDG2	0,799	0,693	0,638	0,481								
	FDG3	0,838	0,814	0,702	0,663								
CUO	CUO1	0,831	0,720	0,690	0,518	0,715	0,565	0,909	0,839	0,865	0,744	Sim	Sim
	CUO2	0,857	0,803	0,734	0,645								
	CUO3	0,925	0,739	0,856	0,545								
	CUO4	0,762	0,744	0,580	0,554								
CFC	CFC1	0,841	0,853	0,707	0,728	0,575	0,648	0,798	0,845	0,612	0,724	Sim	Sim
	CFC2	0,822	0,884	0,676	0,781								
	CFC3	0,585	0,660	0,342	0,435								
CFR	CFR1	0,765	0,837	0,585	0,701	0,633	0,569	0,873	0,838	0,805	0,746	Sim	Sim
	CFR2	0,825	0,850	0,681	0,723								
	CFR3	0,738	0,674	0,545	0,454								
	CFR4	0,849	0,629	0,720	0,396								

Continua em...

... continuação.

Variável Latente	Indicadores	Validade Convergente						Confiabilidade da Consistência Interna				Validade Discriminante	
		Cargas Fatoriais Externas		Confiabilidade dos Indicadores		AVE		Confiabilidade Composta		<i>Alfa de Cronbach</i>		O intervalo de confiança HTMT não inclui valor 1	
		Agente	<i>Steward</i>	Agente	<i>Steward</i>	Agente	<i>Steward</i>	Agente	<i>Steward</i>	Agente	<i>Steward</i>	Agente	<i>Steward</i>
CIC	CIC1	0,756	0,732	0,571	0,536	0,649	0,573	0,847	0,800	0,728	0,626	Sim	Sim
	CIC2	0,813	0,819	0,661	0,671								
	CIC3	0,845	0,715	0,714	0,512								
CIR	CIR1	0,795	0,864	0,631	0,747	0,700	0,702	0,875	0,876	0,784	0,785	Sim	Sim
	CIR2	0,904	0,885	0,817	0,783								
	CIR3	0,808	0,759	0,652	0,576								
DT	DT1	0,811	0,721	0,658	0,520	0,705	0,438	0,934	0,821	0,915	0,752	Sim	Sim
	DT3	0,851	0,639	0,723	0,409								
	DT4	0,927	0,684	0,860	0,468								
	DT5	0,895	0,688	0,801	0,474								
	DT6	0,846	0,736	0,715	0,542								
DC	DC1	0,676	0,644	0,457	0,415	0,612	0,616	0,916	0,917	0,893	0,893	Sim	Sim
	DC2	0,732	0,596	0,536	0,355								
	DC3	0,821	0,849	0,675	0,720								
	DC4	0,811	0,899	0,659	0,809								
	DC5	0,731	0,869	0,535	0,756								
	DC6	0,837	0,829	0,700	0,687								
	DC7	0,850	0,757	0,722	0,573								

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONFIRMAÇÃO TETRAD (CTA)

Tabela 23

Resultados da Análise de Confirmação Tetrad (CTA)

Painel A – Comportamento Agente (n=60)					
Variável Latente	Tétrades	Valor-p	CI inferior ajustado	CI superior ajustado	Modelo de Mensuração
Motivação	1: Mot _{1,2,3,4}	0,668	-0,286	0,424	Reflexivo
	2: Mot _{1,2,4,3}	0,528	-0,487	0,269	
	4: Mot _{1,2,3,5}	0,413	-0,206	0,448	
	6: Mot _{1,3,5,2}	0,141	-0,605	0,119	
	10: Mot _{1,3,4,5}	0,046	-0,055	1,025	
Cultura Organizacional	1: CUO _{1,2,3,4}	0,182	-0,054	0,340	Reflexivo
	2: CUO _{1,2,4,3}	0,392	-0,116	0,319	
Controle Formal de Resultado	1: CFR _{1,2,3,4}	0,344	-0,128	1,993	Reflexivo
	2: CFR _{1,2,4,3}	0,312	-0,146	2,037	
Desempenho de Tarefas	1: DT _{1,4,5,6}	0,094	-0,034	0,588	Reflexivo
	2: DT _{1,4,6,5}	0,134	-0,090	0,773	
Desempenho Contextual	1: DC _{1,2,3,4}	0,037	-0,059	0,544	Reflexivo
	2: DC _{1,2,4,3}	0,044	-0,064	0,513	
	4: DC _{1,2,3,5}	0,884	-0,290	0,325	
	6: DC _{1,3,5,2}	0,420	-0,164	0,310	
	10: DC _{1,2,3,7}	0,686	-0,283	0,388	
	13: DC _{1,2,4,5}	0,325	-0,278	0,627	
	19: DC _{1,2,4,7}	0,877	-0,403	0,454	
	25: DC _{1,2,5,7}	0,210	-0,140	0,397	
	30: DC _{1,6,7,2}	0,807	-0,153	0,126	
	34: DC _{1,3,4,6}	0,845	-0,164	0,191	
	38: DC _{1,3,7,4}	0,409	-0,285	0,146	
	40: DC _{1,3,5,6}	0,454	-0,238	0,431	
	50: DC _{1,4,6,5}	0,992	-0,399	0,393	
	55: DC _{1,4,6,7}	0,421	-0,310	0,588	
	Painel B – Comportamento Steward (n=145)				
Variável Latente	Tétrades	Valor-p	CI inferior ajustado	CI superior ajustado	Modelo de Mensuração
Motivação	1: Mot _{1,2,3,4}	0,968	-0,089	0,085	Reflexivo
	2: Mot _{1,2,4,3}	0,349	-0,047	0,114	
	4: Mot _{1,2,3,5}	0,419	-0,070	0,146	
	6: Mot _{1,3,5,2}	0,692	-0,069	0,098	
	10: Mot _{1,3,4,5}	0,166	-0,050	0,216	
Cultura Organizacional	1: CUO _{1,2,3,4}	0,692	-0,020	0,031	Reflexivo
	2: CUO _{1,2,4,3}	0,318	-0,010	0,032	
Controle Formal de Resultado	1: CFR _{1,2,3,4}	0,273	-0,174	0,646	Reflexivo
	2: CFR _{1,2,4,3}	0,052	0,007	0,771	
Desempenho de Tarefas	1: DT _{1,4,5,6}	0,050	0,001	0,097	Reflexivo
	2: DT _{1,4,6,5}	0,460	-0,030	0,068	
Desempenho Contextual	1: DC _{1,2,3,4}	0,026	-0,051	0,618	Reflexivo
	2: DC _{1,2,4,3}	0,052	-0,086	0,572	
	4: DC _{1,2,3,5}	0,049	-0,067	0,461	
	6: DC _{1,3,5,2}	0,203	-0,166	0,057	
	10: DC _{1,2,3,7}	0,137	-0,121	0,429	
	13: DC _{1,2,4,5}	0,018	-0,032	0,597	
	19: DC _{1,2,4,7}	0,083	-0,108	0,523	
	25: DC _{1,2,5,7}	0,058	-0,080	0,487	
	30: DC _{1,6,7,2}	0,440	-0,071	0,131	
	34: DC _{1,3,4,6}	0,331	-0,057	0,125	
	38: DC _{1,3,7,4}	0,809	-0,199	0,163	
	40: DC _{1,3,5,6}	0,236	-0,067	0,176	
	50: DC _{1,4,6,5}	0,835	-0,104	0,120	
	55: DC _{1,4,6,7}	0,363	-0,064	0,130	

Continua em...

... continuação.

Painel C – Comportamento Geral (n=205)					
Variável Latente	Tétrades	Valor-p	CI inferior ajustado	CI superior ajustado	Modelo de Mensuração
Motivação	1: Mot _{1, 2, 3, 4}	0,701	-0,186	0,257	Reflexivo
	2: Mot _{1, 2, 4, 3}	0,856	-0,221	0,257	
	4: Mot _{1, 2, 3, 5}	0,255	-0,137	0,405	
	6: Mot _{1, 3, 5, 2}	0,561	-0,335	0,201	
	10: Mot _{1, 3, 4, 5}	0,016	0,019	0,804	
Cultura Organizacional	1: CUO _{1, 2, 3, 4}	0,221	-0,016	0,074	Reflexivo
	2: CUO _{1, 2, 4, 3}	0,233	-0,017	0,073	
Controle Formal de Resultado	1: CFR _{1, 2, 3, 4}	0,415	-0,028	0,875	Reflexivo
	2: CFR _{1, 2, 4, 3}	0,343	-0,212	1,019	
Desempenho de Tarefas	1: DT _{1, 4, 5, 6}	0,012	0,032	0,240	Reflexivo
	2: DT _{1, 4, 6, 5}	0,215	-0,039	0,180	
Desempenho Contextual	1: DC _{1, 2, 3, 4}	0,005	0,017	0,534	Reflexivo
	2: DC _{1, 2, 4, 3}	0,014	-0,019	0,489	
	4: DC _{1, 2, 3, 5}	0,049	-0,054	0,358	
	6: DC _{1, 3, 5, 2}	0,441	-0,136	0,074	
	10: DC _{1, 2, 3, 7}	0,144	-0,102	0,354	
	13: DC _{1, 2, 4, 5}	0,009	-0,004	0,528	
	19: DC _{1, 2, 4, 7}	0,121	-0,111	0,424	
	25: DC _{1, 2, 5, 7}	0,042	-0,056	0,414	
	30: DC _{1, 6, 7, 2}	0,542	-0,069	0,109	
	34: DC _{1, 3, 4, 6}	0,407	-0,061	0,116	
	38: DC _{1, 3, 7, 4}	0,605	-0,178	0,120	
	40: DC _{1, 3, 5, 6}	0,232	-0,077	0,199	
	50: DC _{1, 4, 6, 5}	0,904	-0,137	0,151	
	55: DC _{1, 4, 6, 7}	0,245	-0,081	0,209	

Nota: Tetrad com valor- $p < 0,01$ = modelo de mensuração formativa; e Tetrad com valor- $p > 0,01$ = modelo de mensuração reflexiva. No entanto, o CTA é um teste empírico de modelos de medição e o método principal para determinar a especificação de modelo reflexivo ou formativo é o raciocínio teórico (Hair Jr. *et al.*, 2017).

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE F – PROCEDIMENTO DE CAMINHO PARA ENDOGENEIDADE NO PLS-SEM

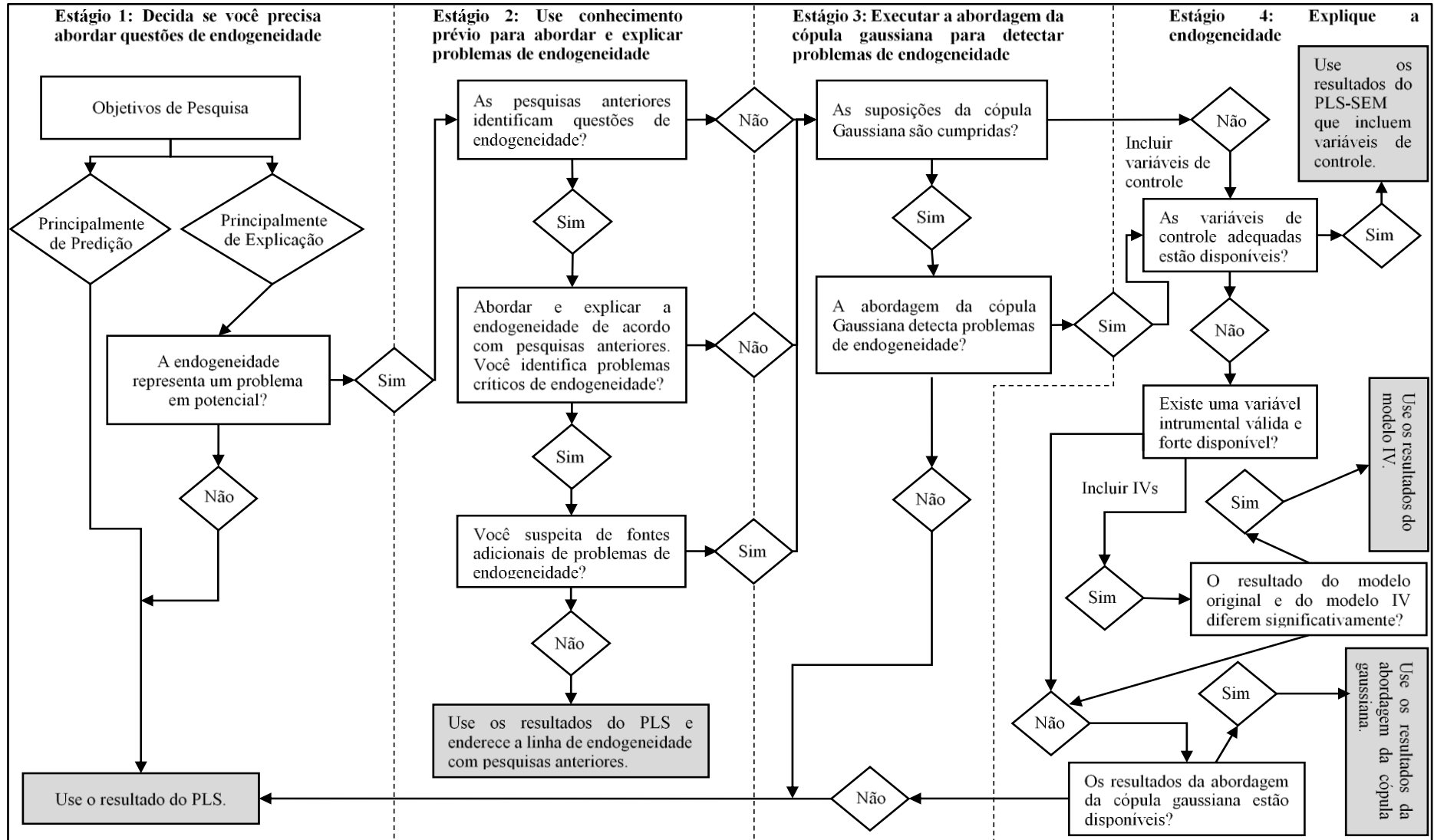


Figura 7. Procedimento de caminho para endogeneidade no PLS-SEM
 Fonte: Traduzido de Hult et al. (2018, p. 7).