



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

Janete Pinto da Silva Martins

***Performance measurement system e cooperação interpessoal: implicações do comportamento de cidadania e da formalização em uma empresa familiar***

Florianópolis

2024



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

Janete Pinto da Silva Martins

***Performance measurement system e cooperação interpessoal: implicações do comportamento de cidadania e da formalização em uma empresa familiar***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis

2024

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

Martins, Janete Pinto da Silva

Performance measurement system e cooperação interpessoal: implicações do comportamento de cidadania e da formalização em uma empresa familiar / Janete Pinto da Silva Martins ; orientador, Ilse Maria Beuren, 2024.

57 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Performance measurement system. 3. Cooperação interpessoal. 4. Comportamento de cidadania organizacional. 5. Formalização - Empresa familiar. I. Beuren, Ilse Maria. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Janete Pinto da Silva Martins

***Performance measurement system e cooperação interpessoal: implicações do comportamento de cidadania e da formalização em uma empresa familiar***

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

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profa. Denize Demarche Minatti Ferreira, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profa. Ieda Margarete Oro, Dra.  
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

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

---

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Coordenador do Programa

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado à minha filha Maria Luiza Martins, ao meu esposo Fernando Martins e aos meus queridos pais Juscelino Pinto da Silva (*In memoriam*) e Maria das Graças da Silva.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e me acompanhar em todos os meus passos, principalmente por me ter agraciado com persistência para aprender e concluir esta pesquisa.

Aos meus pais, Juscelino Pinto da Silva (*In memoriam*) e Maria das Graças da Silva, que dentro de suas limitações me apoiaram neste meu sonho.

Ao meu esposo, Fernando Martins, e à minha filha, Maria Luiza Martins, pela paciência, compreensão e apoio durante a minha ausência no seio familiar. Foi com eles que eu compartilhei as dores e desafios que permearam este ciclo da minha vida.

Aos meus colegas de turma, com quem eu tive trocas importantes e uma ampliação do meu conhecimento na área contábil. Especialmente às minhas amigas Ana Caroline Romão da Silva e Rosana Santos de Oliveira, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e compartilhando seus conhecimentos e experiências. Aos meus colegas do núcleo de pesquisa, NUPEC, Beatriz da Silva Pereira, Thiago Tomaz Luiz e Silvana Mannes, por toda ajuda e paciência durante essa minha trajetória. Aos meus colegas de trabalho, principalmente ao gerente André Luiz Andersen, cujo apoio e incentivo foram fundamentais para a conclusão do Mestrado.

Aos professores do Programa, com os quais pude aprender muito do que sei hoje sobre Contabilidade. Principalmente à minha orientadora, professora Ilse Maria Beuren, cuja crença em meu potencial impulsionou o desenvolvimento desta dissertação, mesmo quando eu não tinha confiança e não acreditava que poderia chegar até aqui. Ademais, sua conduta exemplar indiretamente evidenciou a importância da gestão responsável dos recursos públicos que financiaram os meus estudos nesta instituição.

Aos professores Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Denize Demarche Minatti Ferreira e Ieda Margarete Oro, pela disponibilidade, contribuição e por terem aceitado o convite de participar da banca examinadora desta dissertação.

À Universidade Federal de Santa Catarina em sua totalidade, por criar um ambiente inclusivo e respeitoso no qual pude me desenvolver como ser humano. Expresso a minha eterna gratidão à instituição.

Agradeço ao Programa UNIEDU Pós-Graduação, pela concessão de bolsa de pós-graduação em nível de mestrado, que visa à formação de especialistas, mestres e doutores como forma de contribuir para o fortalecimento de grupos de pesquisas que respondam às necessidades regionais e ampliem o comprometimento institucional com o desenvolvimento econômico e social e das potencialidades regionais.

Agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para esta etapa e que, porventura, não foram citadas nominalmente, mas que importam igualmente.

Finalmente, agradeço a quem está lendo estas linhas. Desejo que elas sejam um incentivo à leitura das páginas que se seguem.

"Tudo o que nós fazemos na Contabilidade tem que partir dos nossos reis (clientes) por uma razão muito simples: são eles que fazem a Contabilidade ser importante, não somos nós. Quem faz a Contabilidade ser importante é quem precisa da informação. Eles precisam da informação para gerir a empresa, para administrar, para controlar a empresa. Além disso a comunicação é tudo. Contabilidade é comunicação, é transferência de informação”.

(Eliseu Martins, 2022)



## RESUMO

Este estudo analisa os efeitos do *performance measurement system* (PMS) na cooperação interpessoal, mediada pelo comportamento de cidadania organizacional e moderada pela formalização, em uma empresa familiar. Uma *single entity survey* foi realizada em divisões com necessidade e existência de cooperação interpessoal. Assim, a população da pesquisa compreendeu os funcionários que atuam nos setores de controladoria e finanças, tecnologia da informação, jurídico, relação com investidor e infraestrutura de serviços administrativos, que totalizam 217 funcionários. Foi enviado um questionário *online*, por meio da plataforma *QuestionPro*, em que se obteve 144 respostas válidas, o que constitui a amostra da pesquisa. Para a análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados demonstram que existe um papel mediador do comportamento de cidadania organizacional na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Isso sugere que o comportamento de cidadania organizacional contribui para que ocorra a cooperação interpessoal no uso do PMS, e este, por sua vez, é um importante aliado para promover a cooperação interpessoal. Conclui-se que o PMS, que compreende medidas de desempenho financeiras e não financeiras, auxilia na promoção da cooperação interpessoal, alavancado pelo comportamento de cidadania organizacional. Os resultados da pesquisa contribuem para a literatura da área gerencial ao revelar que os efeitos do PMS na cooperação interpessoal não são diretos, o que indica que outras variáveis podem intervir nesta relação, como observadas a mediação do comportamento de cidadania organizacional e a moderação da formalização em uma empresa familiar. O estudo contribui ao explorar a lacuna existente quanto ao papel do comportamento de cidadania organizacional, que envolve comportamentos que não fazem parte das exigências funcionais, mas que interferem no exercício do cargo ou função. Contribui ainda ao ter como *lócus* a empresa familiar, que merece mais atenção em vista de sua importância e do PMS poder influenciar a cooperação interpessoal neste tipo de organização.

**Palavras-chave:** *Performance measurement system*. Cooperação interpessoal. Comportamento de cidadania organizacional. Formalização. Empresa familiar.

## ABSTRACT

This study analyzes the effects of the performance measurement system (PMS) on interpersonal cooperation, mediated by organizational citizenship behavior and moderated by formalization, in a family business. A single entity survey was carried out in divisions with the need and existence of interpersonal cooperation. Thus, the research population comprised employees working in the controlling and finance, information technology, legal, investor relations and administrative services infrastructure sectors, totaling 217 employees. An online questionnaire was sent, through the QuestionPro platform, in which 144 valid responses were obtained, which constitutes the research sample. For data analysis, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results demonstrate that there is a mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between PMS and interpersonal cooperation. This suggests that organizational citizenship behavior contributes to interpersonal cooperation in the use of the PMS, and this, in turn, is an important ally to promote interpersonal cooperation. It is concluded that the PMS, which comprises financial and non-financial performance measures, helps to promote interpersonal cooperation, leveraged by organizational citizenship behavior. The research results contribute to the management literature by revealing that the effects of PMS on interpersonal cooperation are not direct, which indicates that other variables may intervene in this relationship, as observed in the mediation of organizational citizenship behavior and the moderation of formalization in a family business. The study contributes by exploring the existing gap regarding the role of organizational citizenship behavior, which involves behaviors that are not part of functional requirements, but that interfere with the exercise of the position or function. It also contributes by having the family business as its locus, which deserves more attention given its importance and that the PMS can influence interpersonal cooperation in this type of organization.

**Keywords:** Performance measurement system. Interpersonal cooperation. Organizational citizenship behavior. Formalization. Family business.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo conceitual.....	25
<b>Figura 2.</b> Modelo empírico. ....	40

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Perfil demográfico dos respondentes .....	30
<b>Tabela 2.</b> <i>Performance Measurement Systems</i> - indicadores de desempenho financeiros e não financeiros .....	32
<b>Tabela 3.</b> Comportamentos Intraorganizacionais - relações interpessoais: cooperação .....	33
<b>Tabela 4.</b> Comportamentos de cidadania organizacional .....	34
<b>Tabela 5.</b> Formalização.....	35
<b>Tabela 6.</b> Modelo de mensuração .....	36
<b>Tabela 7.</b> Modelo estrutural.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CMB	<i>Common Method Bias</i> (Viés de Método Comum)
PMS	<i>Performance measurement system</i> (Sistema de Mensuração de Desempenho)
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
PLS	<i>Partial Least Squares</i> (Mínimos Quadrados Parciais)
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	<i>PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM</i> E COOPERAÇÃO INTERPESSOAL.....	20
2.2	PAPEL MEDIDADOR DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	22
2.3	PAPEL MODERADOR DA FORMALIZAÇÃO .....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>26</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	27
3.3	CONSTRUTOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	28
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	29
3.5	TESTE DE VIÉSES .....	29
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS.....	30
<b>4.1.1</b>	<b>Perfil demográfico dos respondentes.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Caracterização da empresa .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Análise descritiva das variáveis.....</b>	<b>32</b>
4.2	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Modelo de mensuração .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Modelo estrutural.....</b>	<b>38</b>
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	43
5.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	44
5.3	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A. Carta de apresentação da pesquisa.....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B. Questionário .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito do controle gerencial, destaca-se o Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement System* - PMS) como um componente essencial do Sistema de Controle Gerencial (SCG). O PMS está relacionado à estratégia empresarial e pode proporcionar efeitos positivos nos resultados individuais e organizacionais (Franco-Santos et al., 2012). O PMS é definido como um sistema que abarca medidas de desempenho financeiro e não financeiro, utilizadas para operacionalizar objetivos estratégicos (Franco-Santos et al., 2012; Henri, 2006a).

A escassez de pesquisas sobre como o uso do PMS pode influenciar a capacidade de inovação nas organizações é uma das razões e incentivos para mais estudos (Bedford et al., 2019). Neste sentido, o uso de medidas de desempenho é importante para que as principais prioridades da organização sejam alcançadas (Costa et al., 2021; Frare & Beuren, 2021). Kaplan e Norton (1992) enfatizam a importância de uma abordagem equilibrada de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (1992) recomendam não apenas indicadores financeiros, mas também indicadores relacionados à satisfação do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Argumentam que um PMS bem projetado pode alinhar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização. As empresas precisam de um PMS que combine medidas multidimensionais (Upadhaya et al., 2013), que mensurem o desempenho das atividades de negócios sob múltiplas dimensões (Kaplan & Norton, 1992), com vistas na eficácia organizacional (Kaplan & Norton, 2001; Neely & Lewis, 2005).

O PMS exerce um papel fundamental na organização, seja na definição de metas e na avaliação do desempenho dos funcionários (Kaplan & Norton, 1992). Pode influenciar positivamente a cooperação e o comportamento de cidadania organizacional. Além disso, reconhece e recompensa o bom desempenho e o comportamento positivo dos funcionários. Essa valorização do esforço e da contribuição dos indivíduos pode incentivar ainda mais a cooperação e o comportamento de cidadania, à medida que os funcionários se esforçam para alcançar metas e receber reconhecimento por seus esforços (Organ, 1988).

O uso de SCG pela alta administração pode exercer um papel crucial no desenvolvimento de habilidades organizacionais que influenciam as decisões estratégicas, atuando como um facilitador da competitividade (Bedford, 2015). Além disso, o uso de SCG, dos quais o PMS é um deles, pode contribuir para a implementação da estratégia por meio do uso de medidas de desempenho. (Frezatti et al., 2017; Oro & Lavarda, 2019).

Em empresas familiares, a intervenção da família costuma ser prevalente na estratégia da organização para proteger os valores familiares, derivados dos sistemas de crenças (Bedford, 2015; Frezatti et al., 2017; Oro & Lavarda, 2019). A empresa familiar possui integrantes da família na propriedade e na gestão da empresa (Gersick et al., 1997). É comum que essas empresas sejam percebidas por não ariscar, por serem retrógradas e inertes (Kammerland & Essen, 2017). Essas características permeiam o desenho e posterior uso do PMS nos níveis estratégico e operacional da organização.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Estudos anteriores, como o de Guenther e Heinicke (2019), embasados na estrutura das alavancas de controle e na teoria da contingência, examinaram as relações entre o nível de sofisticação do PMS, assim como a ênfase da empresa no uso interativo e diagnóstico do PMS e os resultados organizacionais. Upadhaya et al. (2013) examinaram o papel do PMS na eficácia organizacional no contexto do setor de serviços financeiros. Concluíram que, apesar do PMS contribuir positivamente para a eficácia organizacional, há pouca clareza quanto à natureza das medidas de desempenho financeiras e não financeiras e como elas podem alavancar a eficácia organizacional.

Meynhardt et al. (2018) explicam que o convívio entre o funcionário e a empresa é demasiadamente motivado pelo suporte organizacional, que, por sua vez, reflete na efetivação das rotinas de trabalho e na sua participação para atingir as metas da empresa. No entanto, este estudo não aborda os efeitos do PMS na cooperação interpessoal. Na concepção de Luft (2016), a cooperação interpessoal no ambiente de trabalho ocorre quando um funcionário auxilia, com tempo, informação ou outros recursos, seu colega, acreditando que a gentileza será compensada em outro momento.

A cooperação interpessoal, por meio de comportamentos de cidadania organizacional, dentro de empresas familiares é considerada uma importante lacuna de pesquisa e por isso é explorada no estudo. Reforça-se essa observação no contexto específico da formalização em empresas familiares. A empresa familiar, nas suas diversas formas, “ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Todavia, é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização” (Lethbridge, 1997, p. 185). Cenário que pode se agravar com a falta de controle.

Os controles tendem a ser mais robustos em empresas de grande porte (Beuren &



Miiler, 2010), especialmente pelo aumento de rotinas e da formalização necessários. Machado-da-Silva et al. (2003) definem o formalismo como fator que organiza o comportamento social e se estabelece como base de identidade cultural e, por isso, influencia o comportamento das empresas. Beuren e Miiler (2010) explicam que a controladoria exerce o papel de suporte no estabelecimento de rotinas e padrões que viabilizem controles mais eficientes e propiciem a sobrevivência da empresa.

Para além dos controles, os funcionários estabelecem relações com os seus colegas e com a própria empresa (Organ, 2018), visto que abrangem características de natureza socioemocional (ex.: gratidão, confiança, estima). Organ (2018) argumenta ainda que oferecer ajuda pode fazer com que o funcionário se sinta na obrigação de corresponder, já que abrange o que é oficialmente exigido em termos do físico, emocional e cognitivo. Presume-se que isso tenha reflexos na cooperação interpessoal.

Diante do contexto apresentado, a pergunta de pesquisa é a seguinte: Quais são os efeitos dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros do PMS na cooperação interpessoal, com a interveniência do comportamento de cidadania organizacional e da formalização em empresa familiar?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é a expressão clara da intenção e orientação do estudo, enquanto os objetivos específicos indicam com transparência os resultados almejados e passíveis de mensuração (Gray, 2012).

### 1.1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é analisar os efeitos do *performance measurement system* (PMS) na cooperação interpessoal, mediados pelo comportamento de cidadania organizacional e moderados pela formalização em uma empresa familiar.

### 1.1.3 Objetivos Específicos

Em consonância com o objetivo geral do estudo, delinearão-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o efeito do PMS na cooperação interpessoal em empresa familiar;

- b) analisar o papel mediador do comportamento de cidadania organizacional na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal desta empresa; e
- c) analisar o papel moderador da formalização na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal desta empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela importância do uso do PMS nas empresas que buscam aperfeiçoar os seus SCG e almejam alcançar maior vantagem competitiva. Manter ou alcançar maior vantagem competitiva tem sido o centro das atenções das empresas que possuem uma visão mais ampla sobre as suas estratégias (Montgomery & Porter, 1998; Prahalad & Hamel, 1990; Tavares, 2000).

Neste sentido, a contribuição deste estudo está na investigação dos efeitos dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros do PMS na cooperação interpessoal em uma empresa familiar. Beuren e Miiler (2010) destacam que empresas familiares possuem particularidades, entretanto, qualquer que seja a forma de constituição, as organizações com características e cultura familiar tecem em sua configuração o sistema familiar.

Aliado a isso, o estudo contribuiu ao investigar o efeito mediador do comportamento de cidadania organizacional, assim como o efeito moderador da formalização, nesta relação. Meynhardt et al. (2018) encontraram em sua pesquisa sobre o papel mediador do comportamento de cidadania organizacional que este também é impactado se os funcionários colaboram e correspondem às expectativas das empresas nas quais atuam.

Os resultados da presente pesquisa podem contribuir para a literatura gerencial ao investigar a relação do PMS com a cooperação interpessoal. Além disso, os SCG formais podem auxiliar na cooperação provendo informações adicionais e/ou por meio de ações que apontem e gerem confiança (Luft, 2016). Neste sentido, o PMS se destaca como um importante SCG (Turner & Weickgenannt, 2009).

Além disso, este estudo contribuiu ao investigar o efeito mediador do comportamento de cidadania organizacional nesta relação. Trata-se do comportamento dos funcionários que vai além do que é esperado pela organização, denominado de comportamento de cidadania organizacional (Tambe & Shanker, 2014).

De igual maneira, contribuiu ao investigar o efeito moderador da formalização em uma empresa familiar. A formalização favorece um ambiente de controle e de harmonia, pois as possíveis origens de conflitos são reduzidas, como no caso de definições de cargos (Song

& Thieme, 2006). Desta maneira, amplia-se a literatura sobre o tema pesquisado, pois os achados irão apontar os efeitos dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros do PMS no contexto intraorganizacional.

Examinar a interação destes elementos fornece evidências empíricas que podem contribuir para direcionar os gestores no desenho e uso dos PMS e dos sistemas de recompensas de forma a influenciar positivamente comportamentos de cidadania organizacional e cooperação dentro da organização.

A importância de buscar respostas para o desempenho dentro das organizações e para a implementação das estratégias é destacada por Anthony e Govindarajan (2008, p. 464): “[...] o mais importante aspecto do sistema de mensuração de desempenho é a sua capacidade de avaliar os resultados de maneira a levar a empresa a agir de acordo com a estratégia”.

O estudo contribui ainda para o Núcleo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial (NUPEC) ao abordar um tema que se apresenta como uma lacuna de pesquisa. Além disso, contribui ao tratar de um tema que implica no comportamento de cidadania e da formalização em uma empresa familiar.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho se estrutura sob cinco capítulos. No primeiro é apresentada a introdução ao tema, a delimitação do tema e problema, bem como os objetivos geral e específicos e a justificativa, além da presente seção.

No segundo capítulo é apresentada a revisão teórica e a fundamentação das hipóteses. Inicia-se com uma abordagem sobre o *Performance Measurement System*, segue-se com uma incursão na cooperação interpessoal. Por fim, discorre-se sobre a interveniência da cidadania organizacional e da formalização.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, com o delineamento da pesquisa, a definição da população e amostra, o instrumento de pesquisa e os construtos e, por fim, os procedimentos de análise de dados e análises de vieses.

No quarto capítulo são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, em que se destaca o modelo de mensuração, o modelo estrutural e a discussão dos resultados.

Por fim, no capítulo cinco apresentam-se as considerações finais, com ênfase nas conclusões, implicações teóricas e práticas e limitações da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo e faz-se uma incursão na literatura para a definição e sustentação das hipóteses. Isso envolve os construtos da pesquisa, o PMS e a cooperação interpessoal, assim como da interveniência dos comportamentos de cidadania organizacional e formalização consideradas neste escopo.

### 2.1 *PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* E COOPERAÇÃO INTERPESSOAL

O PMS representa um conjunto de métricas que auxiliam a quantificar as informações sobre as ações de uma organização e, assim, fornecem uma visão geral do desempenho organizacional (Neely et al., 1995). Turner e Weickgenannt, (2009) afirmam que sem SCG apropriados, dos quais o PMS é um que se destaca, as empresas podem vir a fracassar com inclusão, redução de tamanho e perdas financeiras. Os SCG visam influenciar o comportamento e obter a cooperação de grupos de indivíduos ou unidades em direção aos objetivos da organização (Flamholtz, Das & Tsui, 1985).

Os PMS são mecanismos de apoio que contribuem para nortear os principais processos e objetivos da organização, bem como seus níveis de atingimento (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Portanto, compreende métodos e instrumentos de controle que os gestores usam para instigar o comportamento dos funcionários no trabalho e para conseguir sua cooperação na convergência de esforços em prol do alcance da estratégia empresarial (Chenhall, 2003) e a busca pelo atingimento dos objetivos organizacionais previamente definidos (Malmi & Brown, 2008).

Langfield-Smith et al. (2012) alertam que ao usar exclusivamente medidas financeiras, os gestores possivelmente irão aumentar o lucro no curto prazo às custas da qualidade do produto e do treinamento e desenvolvimento da equipe, podendo comprometer a eficácia organizacional de forma negativa no longo prazo. Upadhaya et al. (2013) apontam que tais consequências geralmente ocorrem quando os gestores são pressionados pelos acionistas a aumentar o lucro no curto prazo.

A diversidade de indicadores de desempenho não financeiros pode contribuir para a eficácia organizacional (Dent, 1990). Um conjunto de medidas não financeiras diversificadas favorece o alinhamento da estratégia e aprendizagem organizacional (Chenhall, 2005). De acordo com Henri (2006b, p. 86), “sendo mais rastreáveis as ações estratégicas e mais acionáveis, essas medidas podem ser usadas em um fórum para estimular discussões, debates,

*insights* e novos planos de ação”.

Henri e Wouters (2020) afirmam que o ponto de partida para produzir indicadores de desempenho e metas de custo é uma estimativa de que tipo de produto a empresa irá disponibilizar, a qual preço de venda e como essa oferta se equipara aos produtos dos concorrentes. Por isso, as metas de indicadores de desempenho não financeiros e de custos são indispensáveis para garantir o resultado esperado e obter vantagem competitiva. Por essa razão, tanto a funcionalidade das informações de custo quanto a diversidade de indicadores de desempenho não financeiros são indispensáveis para gerar informações úteis e complementares que apoiem a tomada de decisão para inovação de produtos.

Wohlgemuth et al. (2019) argumentam que os gestores que envolvem seus funcionários devem aceitar a vulnerabilidade e conviver com os resultados de condutas potencialmente involuntárias. Portanto é pouco provável que os gestores promovam a participação dos funcionários se não esperam que estes tenham o desempenho esperado.

O PMS é relevante no ambiente organizacional em virtude da sua eficiência para intervir nas atitudes dos funcionários e promover a participação destes para o alcance das metas organizacionais (Demartini, 2014). A troca de informações entre os diferentes membros da organização (líderes, superiores e subordinados) favorece a cooperação, logo, essa comunicação se dá pela compreensão e alinhamento das expectativas e experiência dos envolvidos (Mahama, 2006). Chen et al. (2006) constataram que a comunicação (troca de informações) se associa ao comprometimento organizacional.

Wang e Dyball (2019) argumentam assim que os SCGs aperfeiçoam o entendimento e a participação dos funcionários na organização. No entanto, pesquisas na área contábil sobre o uso dos sistemas de recompensas em empresas familiares e que influenciam o comportamento dos funcionários ainda são pouco exploradas. Estudos estão surgindo em contextos de diferenças entre empresas familiares e não familiares embasadas em sistemas de recompensas por incentivos (Almeida et al., 2021; Lin, 2013).

Quanto às lacunas relativas ao uso de SCG, de modo geral, é pertinente debater a sua função na gestão da inovação, levando em consideração que esse é um cuidado fundamental no ambiente organizacional. Diante disso, conjectura-se que:

**H1:** Há um efeito positivo do *performance measurement system* na cooperação interpessoal.

## 2.2 PAPEL MEDIDADOR DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Organ (1988, p. 4) define “a cidadania organizacional como um comportamento individual discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que contribui para o funcionamento eficaz da organização”. Esta definição foi criticada e conduziu o autor a reescrever o conceito, como sendo, a junção de comportamentos espontâneos e interpessoais que buscam aperfeiçoar o ambiente social e motivacional onde os trabalhos são realizados (Love & Kim, 2019).

Na concepção de Dekas et. al. (2013, p. 219), “comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários dos funcionários que são úteis, mas não absolutamente exigidos pelos empregadores”. Zarife (2016, p. 160) afirma que “o comportamento de cidadania é um conjunto de direitos e deveres entre empregado e empregador, que visa a manutenção do bem-estar dentro da organização”. Para Tinti et al. (2017), fazer o que não está previsto no contrato de trabalho e demonstrar ter atitudes que excedem as obrigações, são os chamados comportamentos de cidadania organizacional.

Dekas et. al. (2013) explicam que o comportamento de cidadania organizacional é composto por cinco fatores: (i) virtude cívica, definida como ações de iniciativa com reconhecimento de responsabilidades como membro da organização; (ii) sustentabilidade dos funcionários, relativa às atividades com a manutenção do bem-estar dos outros; (iii) ajuda, definida como uma atitude voluntária de colaboração com colegas; (iv) voz, como a participação dos membros em dar sugestões nos processos; e (v) participação social, compreende atividades sociais no horário de trabalho, não relacionadas a tarefas de trabalho.

Comportamentos de cidadania organizacional reproduzem ações voluntárias que os funcionários exercem e que extrapolam as suas funções, mas que são essenciais para o desenvolvimento da empresa (Dekas et. al., 2013). Estes comportamentos são preditores do desenvolvimento e competência organizacional, fato este que elevou notoriamente o interesse por sua pesquisa nos últimos 30 anos (Andrade et al., 2017). Comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a evolução de uma conduta proativa que promove a resolução de conflitos e estimula o bem-estar psicológico e social (Boyd & Nowell, 2017).

Comportamentos de cidadania organizacional são instintivos e naturais, portanto, não são obrigatórios pela empresa (Yildiz & Amin, 2020). Cingöz e Akdoğan (2019) destacam que estes cooperarem para o desempenho organizacional, portanto, são fundamentais para promover a cooperação entre os funcionários na execução das suas tarefas, sem que esse auxílio seja considerado uma obrigação. Qiu et al. (2019) esclarecem que incorporam: (i)

esforço adicional e o entusiasmo com que os funcionários realizam as suas atividades; (ii) execução de atividades que não pertencem às suas funções; (iii) oferecimento de ajuda aos colegas sempre que for indispensável; (iv) respeito e a execução das normas da empresa, independentemente de sintonia com elas; e (v) apoio para que a empresa cumpra as metas.

Andrade et al. (2017) mencionam que os funcionários possuem percepções distintas sobre comportamentos de cidadania organizacional, sendo que alguns consideram que estes estão atrelados às suas atividades e outros consideram que estes comportamentos são adicionais nas suas funções. Mesmo que não sejam nitidamente considerados pelo sistema formal de recompensas, são reparados no decorrer do processo de avaliação de desempenho, como por exemplo, reconhecimento, promoções (Tagliabue et al., 2020).

Bussler et al. (2020) esclarecem que os comportamentos de cidadania organizacional estabelecem uma extensão significativa e vital para a *performance* dos funcionários e da própria empresa. Não obstante, pesquisas progressas (ex.: Cingöz & Akdoğan, 2019; Mahipalan et al., 2019) evidenciam que estes comportamentos afastam as condutas negativas e cooperam para a efetividade dos funcionários e da empresa. Wegner et al. (2021) mencionam que os comportamentos de cidadania organizacional podem ser classificados em dois grupos: (i) orientados para a empresa; e (ii) direcionados para o funcionário.

De acordo com Bussler et al. (2020), em ambientes de alto desempenho existe uma perspectiva elevada com relação ao surgimento de condutas extra papel (ex.: desportivismo, virtude cívica), o que se reflete nos sentimentos positivos no local de trabalho, na fidelidade à empresa e na eficiência organizacional (ex.: produtividade, eficiência, satisfação do cliente). Em contrapartida, Caneppele et al. (2021) elucidam que os CCO se relacionam negativamente com as metas de *turnover* (indicador que mede a rotatividade) e com as metas de absenteísmo.

Ocampo et al. (2018) investigaram o quanto o desempenho laboral é amplamente motivado pelos comportamentos de cidadania organizacional, já que estes colaboram para: (i) elevar a produtividade dos funcionários e gestores; (ii) estruturar as atividades dos integrantes da equipe; (iii) elevar a atração e retenção dos bons funcionários; (iv) e auxiliar a empresa a adaptar-se às persistentes adversidades do mercado de trabalho. Em vista disso, a empresa faz-se mais competitiva e possui mais aceitação frente às trocas/substituições, fato este que reflete na satisfação de todos os membros da equipe (Tremblay et al., 2019).

Um local de trabalho prazeroso tende a elevar o nível de satisfação dos funcionários (Supriyanto et al., 2020). Assim, os líderes precisam acompanhar as necessidades dos seus funcionários, pois quanto mais valorizados os indivíduos se sentirem, maior será a sua produtividade, o seu engajamento com a empresa e a sua *performance* e eficiência

organizacional (Yaakobi & Weisberg, 2020).

Quando o líder e os liderados estão próximos e o relacionamento entre eles é determinado por atitudes de companheirismo e cumplicidade, os funcionários tendem a corresponder por meio de comportamentos de cidadania organizacional, o que alavanca a produtividade e a eficiência organizacional (Qiu et al., 2019). A afinidade pessoal e social com o gestor e a maneira como ele ampara e inspira confiança aos seus subordinados estimula o comprometimento e a satisfação com o trabalho (Tourigny et al., 2019). Os gestores que manifestam pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros instigam seus subordinados a executar atividades que excedem as suas funções e auxiliar os colegas a enfrentarem difíceis problemas organizacionais (Wegner et al., 2021).

Os comportamentos de cidadania organizacional são fundamentais para o êxito de qualquer empresa, tendo em vista que estão relacionados de forma contínua com o desempenho individual e organizacional, sendo este o motivo pelo qual é indicado prosseguir a pesquisar as circunstâncias que os levam a emergir (Zhao et al., 2019). A satisfação no trabalho é um dos motivos mais pesquisados e empiricamente demonstrado uma forte associação com os comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que quanto mais os funcionários estão realizados, maior é o seu desejo de realizar atividades ligadas às suas funções (Tremblay et al., 2019). Dessa maneira, presume-se que:

**H2a:** O comportamento de cidadania organizacional possui efeito mediador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal.

### 2.3 PAPEL MODERADOR DA FORMALIZAÇÃO

Strese et al. (2016) presumem que a formalização possa admitir interações interdepartamentais próximas e frequentes e, assim, influencie positivamente a intensidade cooperativa interfuncional. A formalização dá subsídios para excluir as barreiras interdepartamentais, indicando uma linguagem comum e um mundo de pensamento (Garrett et al., 2006; Griffin & Hauser, 1996).

Por um lado, a formalização auxilia a alinhar os objetivos entre departamentos e reduz as barreiras interdepartamentais (Garrett et al., 2006) e sua intenção é alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos gerais da organização (Auh & Menguc, 2007). Por outro lado, a formalização pode ser interpretada como o nível em que as atividades dentro de uma empresa são padronizadas e até que ponto as atitudes dos funcionários são



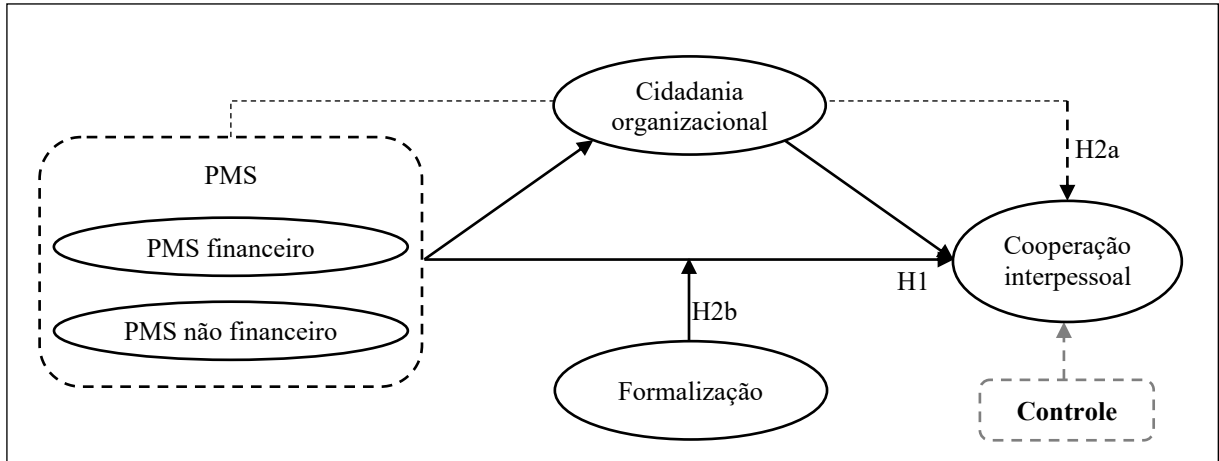
norteadas por normas e procedimentos (Robbins & Decenzo, 2001).

Em uma empresa com vasta formalização, as normas e as atitudes, processos e procedimentos são visíveis e muitas vezes podem impossibilitar a flexibilidade e espontaneidade indispensáveis para a inovação interna (Chen & Huang, 2007). Entretanto, em uma formalização menos rígida, as atitudes e os métodos não são definidos ou estruturados, sendo que os funcionários possuem mais autonomia para realizar as suas atividades e obrigações pertinentes (Sivadas & Dwyer, 2000).

Contudo, é fundamental assegurar que a estrutura organizacional possua um nível maior de integração, e menor de centralização e formalização (Robbins & Decenzo, 2001). Quanto mais autonomia for concedida para os integrantes organizacionais, mais responsáveis eles irão se sentir por sua função e condição de trabalho (Chen & Huang, 2007; Pártlová, 2017; Spreitzer, 1995). Dessa maneira, presume-se que:

**H2b:** A formalização possui efeito moderador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual da pesquisa e as hipóteses formuladas.



**Figura 1.** Modelo conceitual  
Fonte: elaboração própria.

No modelo conceitual propõe-se efeito direto do PMS na cooperação interpessoal (H1) e indireto, com a mediação da cidadania organizacional (H2a). De forma complementar, examina-se o efeito moderador da formalização (H2b). No modelo teórico foram também inseridas variáveis de controle (gênero, idade e tempo de empresa).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inicialmente é realizado o delineamento da pesquisa e a definição da população e da amostra da pesquisa. Em seguida, são expostos os construtos e instrumentos de pesquisa. Por fim, são evidenciados os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa são caracterizados como sendo de natureza descritiva e com abordagem quantitativa do problema. A coleta de dados para aferir os construtos da pesquisa consiste em uma *survey*, operacionalizada por meio do envio pela plataforma de comunicação interna da empresa de questionários pré-estruturados, baseados em literatura prévia.

Esta pesquisa retrata a relação entre as variáveis e por isso se caracteriza como descritiva. Os estudos descritivos demandam por parte do pesquisador informações sobre o que se deseja pesquisar e, para que a pesquisa possua validade científica, é exigido uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados (Triviños, 2011). Neste tipo de estudo procura-se, sem alterar os dados, relacionar, detalhar, examinar e elucidar dados concretos (Marconi & Lakatos, 2005).

Quanto à abordagem quantitativa da pesquisa, Creswell (2010, p. 26) explica que “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Para Raupp e Beuren (2006, p. 92), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”. Nesta pesquisa, foram manuseados dados de natureza quantitativa, tanto na obtenção quanto nas técnicas de análise aplicadas para o teste das hipóteses.

Pesquisas de natureza *survey* colhem dados com base em uma amostra, por meio de um questionário (Raupp & Beuren, 2004). Richardson (2008) explica que o método denominado *survey* ou levantamento pode investigar fatos no contexto e período contemplado, sendo individualizado pela interrogação objetiva das pessoas. Santos (1999) descreve que a pesquisa *survey* procura conhecimento espontaneamente com um grupo de interesse em relação às informações que se deseja alcançar.

O método *survey* é regularmente empregado na área de Contabilidade Gerencial, especialmente por permitir analisar questões consideradas difíceis, confrontando muitas

variáveis, com implicações quantitativas (Speklé & Widener, 2020). Uma *single entity survey* é geralmente empregada quando se procura a investigação mais aprofundada dos fenômenos incididos no meio empresarial (Frare & Beuren, 2020; Mucci et al., 2016), que no estudo foi realizado em uma empresa familiar.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma *single entity survey* foi realizada com funcionários de uma empresa industrial de grande porte do segmento de tecnologia. A influência da família na empresa está no fundador, juntamente com o sobrinho, que está em posição de comando na organização. A finalidade da realização da *single entity survey* é identificar a percepção dos empregados de diferentes áreas funcionais com forte interação dentro da empresa.

Um contato inicial foi realizado com o departamento de gestão de pessoas da empresa para apresentar os objetivos da pesquisa (Apêndice A) e os instrumentos de pesquisa (Apêndice B). Informou-se que o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética, conforme o protocolo CAAE 59591822.0.0000.0121. Vale ressaltar que este estudo está vinculado a um projeto de pesquisa mais amplo, devidamente registrado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Esclarecidas algumas dúvidas, o projeto foi encaminhado para apreciação da diretoria da empresa e posteriormente aprovado.

Neste estudo, o foco foi em setores com atividades interdependentes, de forma a se certificar quanto à necessidade e existência de cooperação interpessoal. Em uma reunião com o responsável pelo atendimento desta demanda, após a explicação pelos pesquisadores do perfil necessário para responder o questionário, foi estabelecido pesquisar os funcionários que atuam nos setores de controladoria e finanças, tecnologia da informação, jurídico, relação com investidor e infraestrutura de serviços administrativos, totalizando 217 funcionários.

Para a coleta de dados foi enviado um questionário *online*, por meio da plataforma *QuestionPro*. Para a listagem fornecida pelo departamento de gestão de pessoas, foi enviada uma mensagem para apresentar a pesquisa e o instrumento de pesquisa, seguindo-se o estabelecido no protocolo do CEP. No período de setembro de 2022 a janeiro de 2023 foram enviados os convites e replicados com intervalos quinzenais. Desta maneira se obteve 144 respostas válidas, cuja amostra representa 67,29% do total dos funcionários dos setores considerados nesta pesquisa.

### 3.3 CONSTRUTOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta pesquisa, utilizaram-se construtos e instrumentos de pesquisa previamente testados e validados pela literatura. O questionário compreende quatro construtos: sistemas de mensuração de desempenho (indicadores de desempenho financeiros e não financeiros), cooperação interpessoal, comportamentos de cidadania organizacional e formalização. Todas as variáveis foram mensuradas utilizando escala *Likert* de cinco pontos.

Para mensurar o construto PMS, utilizou-se um instrumento de pesquisa com indicadores financeiros, sendo 4 itens adaptados de Upadhaya et al. (2013) e 4 itens de elaboração própria, e com indicadores não financeiros, adaptados de Henri e Wouters (2020). Estes itens visam avaliar a extensão em que a organização usa os indicadores financeiros e não financeiros no PMS para avaliação dos funcionários em direção ao alcance dos objetivos organizacionais. Para cada uma das assertivas foi considerada a escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

O construto cooperação interpessoal foi mensurado com 7 itens do instrumento de pesquisa de Wohlgemuth et al. (2019), extraído do estudo de Jaworski et al. (1993). Esse instrumento visa analisar as interações que ocorrem entre os envolvidos na sua área de atuação dentro da organização. Para cada uma das assertivas foi considerada a escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

Cidadania organizacional foi mensurada utilizando o instrumento de pesquisa de Dekas et al. (2013), com 5 cinco itens. Esse instrumento visa analisar a extensão em que os comportamentos de cidadania organizacional que ocorrem entre os envolvidos na sua área de atuação dentro da organização. Para cada item do *Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker* (OCB-KW) foi considerada a escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

Para mensurar o construto formalização foi utilizado o instrumento de pesquisa adaptado de Strese et al. (2016), com 3 itens. Esse instrumento visa analisar a descrição do ambiente da organização, considerando a escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Variáveis de controle foram adicionadas ao questionário, em consonância com estudos anteriores, são elas: gênero, idade e tempo de empresa. A presunção é que estas características demográficas podem interferir nas respostas dos participantes da pesquisa, conforme observado em pesquisas prévias.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados aplicaram-se estatísticas descritivas e para o teste das hipóteses utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling - PLS-SEM*), com o uso do software *SmartPLS 3.3*. O *PLS-SEM* é largamente utilizado em pesquisas da área de gestão e negócios, além de ser apropriado para pesquisas com um número reduzido de respondentes (Hair Jr. et al., 2019). Em estudos sobre temas contábeis seu uso é progressivo (Nascimento & Macedo, 2016), sobretudo para modelos de relações profundas.

### 3.5 TESTE DE VIÉSES

Para averiguar a existência de vieses, a literatura recomenda que sejam realizados mais de um teste (Chang et al., 2010). Deste modo, os seguintes testes foram realizados. O primeiro teste é o viés do método comum (*Common Method Bias - CMB*), característico dos estudos de recorte transversal, no qual as respostas são coletadas em um mesmo período e por uma mesma fonte (Podsakoff et al., 2003). No intuito de 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; iii) utilizadas semânticas diferentes no questionamento dos construtos; e iv) realizado a *PLS-SEM* (Podsakoff et al., 2003). Além disso, foi aplicado o teste de fator único de Harman (Abernethy et al., 2017; Gomez-Conde et al., 2019), que demonstrou que os dados não possuem representativas limitações de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003).

No teste de viés de não resposta (*non-response bias*), é possível verificar eventuais distorções na amostra estudada (Wählberg & Poom, 2015). Estudos que se utilizam de *survey* para a coleta de dados e que não possuem controle sobre seus respondentes, como no caso desta investigação, podem utilizar métodos estatísticos para mensurar possíveis vieses de não respondentes. Portanto, foi utilizado o critério de comparação *firts-lastts*, devido à impossibilidade de identificar aqueles que optaram por não responder o questionário (Mahama & Cheng, 2013). Os resultados indicaram que não há diferenças entre os primeiros e últimos respondentes da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa. Inicia-se pelo perfil demográfico dos respondentes e pela caracterização da empresa participante da pesquisa. Na sequência, apresentam-se estatísticas descritivas das variáveis. Segue-se com a modelagem de equações estruturais, em que primeiro exhibe-se a validação do modelo de mensuração, após isso, procede-se à análise do modelo estrutural, com as relações diretas e indiretas a partir da inserção das variáveis mediadoras. Por fim, são discutidos os resultados obtidos na investigação empírica.

### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Nesta seção, descrevem-se as análises relativas aos dados coletados. Primeiro, apresenta-se o perfil demográfico dos respondentes da pesquisa. Segundo, faz-se a caracterização da empresa. Terceiro, exhibe-se as análises descritivas das variáveis pesquisadas.

#### 4.1.1 Perfil demográfico dos respondentes

A pesquisa foi realizada com os funcionários das áreas apontadas, que compreendem cargos de: assistente, analista, líder, supervisor e gerente. O questionário foi enviado para 217 funcionários, em que se obteve 144 respostas válidas. Na Tabela 1, evidenciam-se dados demográficos dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 1.** Perfil demográfico dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>N (%)</b>	<b>Idade</b>	<b>N (%)</b>
Feminino	53 (36,81%)	Até 30 anos	72 (50,00%)
Masculino	91 (63,19%)	31 a 40 anos	51 (35,42%)
		41 a 50 anos	19 (13,19%)
		51 anos ou mais	2 (1,39%)
<b>Grau de Formação</b>	<b>N (%)</b>	<b>Formação</b>	<b>N (%)</b>
Ensino médio ou profissionalizante	11 (7,64%)	Administração	35 (24,31%)
Ensino superior	76 (52,78%)	Ciências Contábeis	49 (34,03%)
Especialização e/ou MBA	55 (38,19%)	Sistemas de Informação ou TI	33 (22,92%)
Mestrado ou doutorado	2 (1,39%)	Outros	27 (18,75%)
<b>Tempo na empresa</b>	<b>N (%)</b>	<b>Tempo no cargo</b>	<b>N (%)</b>
Menos de 1 ano	22 (15,28%)	Menos de 1 ano	42 (29,17%)
1 a 3 anos	57 (39,58%)	1 a 3 anos	60 (41,67%)
4 a 6 anos	31 (21,53%)	4 a 6 anos	26 (18,06%)
Mais de 6 anos	34 (23,61%)	Mais de 6 anos	16 (11,11%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na amostra, destaca-se que 63,19% dos respondentes da pesquisa são do gênero masculino, e possuem idade de até 30 anos (50%) majoritariamente. Em relação à formação acadêmica, a maioria possui ensino superior (52,78%), sendo que 34,03% têm formação em Ciências Contábeis, 24,31% em Administração, 22,92% em Sistemas de Informação ou TI e 18,75% em outras áreas (Análise de Sistemas/Software, Direito, Economia, Engenharia, Nutrição, Psicologia e Turismo). Sobre o tempo de empresa, 39,58 dos respondentes estão na empresa entre 1 a 3 anos e 23,61% mais de 6 anos. Com relação ao tempo no cargo, 41,67% dos respondentes estão entre 1 a 3 anos no cargo, 29,17% estão a menos de 1 ano neste cargo. No que se refere à função, dos 144 respondentes, 135 são analistas.

#### 4.1.2 Caracterização da empresa

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa localizada no Estado de Santa Catarina, fundada em 1976, que oferece soluções inovadoras nos segmentos de segurança, redes, comunicação e energia. A inovação faz parte da missão da empresa. A empresa possui certificações importantes, por exemplo, certificadas pelo BVC, como ISO 14001, que assegura a realização do controle operacional e impactos ambientais, e ISO 9001, relativa à qualidade total.

Para levar ao mercado soluções inovadoras, esta empresa brasileira conta com quatro unidades fabris no país (duas em SC, uma em MG e uma no AM), além de uma equipe de pesquisa e desenvolvimento na China. Está presente em cerca de 98% dos municípios do Brasil e exporta para diversos países da América Latina.

A empresa conta com aproximadamente 1.300 produtos em seu *portfólio* e cerca de 1,7 milhão de produtos são produzidos por mês. Para isso conta com pessoas comprometidas com a inovação. São mais 4 mil empregos diretos, profissionais que ajudam a empresa a ser considerada há 15 anos como uma das melhores empresas para se trabalhar.

Em fevereiro de 2021, fez sua estreia na bolsa de valores Brasil, Bolsa, Balcão [B<sup>3</sup>], movimentando R\$ 1,3 bilhão com a oferta pública inicial de ações (*Initial Public Offering* - IPO). Ocupa a 20<sup>a</sup> posição no Estado e a 168<sup>a</sup> no país, com ações listadas na [B<sup>3</sup>]. Com a abertura de capital, a empresa projeta captar recursos de investidores para acelerar o crescimento por meio de aquisições, expansão da capacidade industrial e automação de processos produtivos, além de expandir canais internos verticais e de varejo.

### 4.1.3 Análise descritiva das variáveis

Nesta seção, expõem-se os blocos de questões e suas respectivas análises descritivas. Na Tabela 2 mostra-se as respostas quanto ao nível de correspondência das assertivas relativas ao *Performance Measurement Systems* - Indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, na escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

**Tabela 2.** *Performance Measurement Systems* - indicadores de desempenho financeiros e não financeiros

Assertivas	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	D.P.
<b>fPMS1.</b> Lucratividade (ex.: lucro sobre as vendas, lucro do exercício).	4	1	5	4,09	0,92
<b>fPMS2.</b> Liquidez (ex.: capacidade de pagamento de curto e longo prazo).	4	1	5	3,84	0,99
<b>fPMS3.</b> Capital de giro (ex.: recursos disponíveis em caixa ou bancos).	4	1	5	3,79	0,95
<b>fPMS4.</b> Remunerações e salário (ex.: participação nos lucros, salário fixo mensal).	4	1	5	3,83	1,07
<b>fPMS5.</b> Inadimplência (ex.: clientes, fornecedores).	4	1	5	3,53	1,00
<b>fPMS6.</b> Empréstimos (ex.: financiamentos).	3	1	5	3,29	1,04
<b>fPMS7.</b> Investimentos (ex.: treinamento e formação de pessoas).	4	1	5	3,58	1,00
<b>fPMS8.</b> Imobilizado (ex.: uso de ativos, como computadores, móveis e utensílios, equipamentos).	4	1	5	3,52	1,08
<b>nPMS1.</b> Desempenho operacional (ex.: produtividade, segurança, tempo de ciclo).	4	1	5	3,83	0,86
<b>nPMS2.</b> Qualidade do produto (ex.: taxas de defeitos, reivindicação de garantia).	4	1	5	3,84	0,96
<b>nPMS3.</b> Relações com o cliente (ex.: participação de mercado - <i>market share</i> , satisfação do cliente, retenção de clientes).	4	1	5	4,00	0,86
<b>nPMS4.</b> Relações com os funcionários (ex.: satisfação dos funcionários, taxa de rotatividade).	4	1	5	3,74	1,06
<b>nPMS5.</b> Relações com fornecedores (ex.: entrega no prazo, opinião no design do produto).	4	1	5	3,69	0,90
<b>nPMS6.</b> Inovação de produtos (ex.: sucesso no desenvolvimento de novos produtos, tempo do ciclo de desenvolvimento).	4	1	5	3,74	1,07
<b>nPMS7.</b> Desempenho ambiental (ex.: entradas de energia, saídas de resíduos sólidos e emissão de ar, conformidade regulatória).	4	1	5	3,71	1,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Este constructo apresenta todos os itens com médias acima de 3, o que indica alta presença (>3) nos indicadores financeiros e não financeiros do PMS na percepção dos respondentes da pesquisa. No bloco de indicadores de desempenho financeiros (fPMS), o item que mais se destaca é Lucratividade (ex.: lucro sobre as vendas, lucro do exercício), com média 4,09, enquanto a menor média (3,29) é observada em Empréstimos (ex.:



financiamentos). No bloco de indicadores de desempenho não financeiro (nPMS), o item que mais se destaca é relações com o cliente (ex.: participação de mercado - *market share*, satisfação do cliente, retenção de clientes), com média 4,00, enquanto o de menor média (3,69) é Relações com fornecedores (ex.: entrega no prazo, opinião no design do produto).

Langfield-Smith et al. (2012) alertam que, ao se embasar apenas em medidas financeiras, os gestores tendem a aumentar o lucro de curto prazo às custas da qualidade do produto e do treinamento e desenvolvimento da equipe, podendo afetar de forma negativa, na maior parte dos casos, a eficácia da organização. Segundo Updahya (2013), isso tende a ocorrer quando os gestores sofrem pressão dos acionistas para aumentar o lucro de curto prazo. Fitzgerald (2007) argumenta que os gestores tendem a aumentar o lucro de curto prazo quando seus salários e metas estão alinhados à lucratividade.

Munir et al., (2013) alertam que gestores podem aumentar seus próprios salários e incentivos devido à lucratividade. Portanto, o desenho e uso de controles eficientes e eficazes, assim como o alinhamento e implantação de um PMS, são importantes para que as empresas possam monitorar esses riscos (Simons, 2000). Na empresa analisada, parece haver um equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, considerando-se a mediana 4 em todos os itens, com um desvio padrão variando entre 0,86 e 1,08.

Na Tabela 3, apresenta-se as respostas quanto ao nível de correspondência das assertivas relativas aos comportamentos intraorganizacionais, na escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

**Tabela 3.** Comportamentos Intraorganizacionais - relações interpessoais: cooperação

Assertivas	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	D.P.
<b>COOP1.</b> A empresa incentiva a cooperação entre os funcionários.	4	2	5	4,26	0,79
<b>COOP2.</b> A maioria dos funcionários da minha empresa está familiarizada com a produtividade um do outro.	4	1	5	3,57	1,00
<b>COOP3.</b> A empresa promove um ambiente em que os funcionários respeitam o trabalho uns dos outros.	4	2	5	4,03	0,90
<b>COOP4.</b> A empresa incentiva discussões relacionadas ao trabalho entre funcionários.	4	1	5	3,97	0,93
<b>COOP5.</b> A maioria dos funcionários da minha empresa é capaz de fornecer avaliações precisas do trabalho um do outro.	3	1	5	3,24	1,12
<b>COOP6.</b> O ambiente de trabalho incentiva os funcionários a se sentirem parte da empresa.	4	1	5	4,02	0,93
<b>COOP7.</b> O ambiente de trabalho incentiva os funcionários a sentir orgulho do seu trabalho.	4	1	5	4,04	0,91

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos itens deste construto está com médias acima de 4, o que indica na

percepção dos respondentes que a empresa incentiva a cooperação entre os funcionários, que a empresa promove um ambiente em que os funcionários respeitam o trabalho um dos outros, que o ambiente de trabalho incentiva os funcionários a se sentirem parte da empresa e a sentir orgulho do seu trabalho. Neste bloco, a variável que mais se destaca é COOP1, a empresa incentiva a cooperação entre os funcionários, com média 4,26, enquanto a menor média (3,24) é do item COOP5, a maioria dos funcionários da minha empresa é capaz de fornecer avaliações precisas do trabalho um do outro.

A mediana 4, exceto no item com a menor média que é 3, e o desvio padrão variando entre 0,79 e 1,12, indica que a empresa promove ações que visam contribuir para a cooperação entre os funcionários. Armstrong (2009) e Legge (2006) apontam que o departamento de recursos humanos tem manifestado um papel estratégico, elaborando e aperfeiçoando suas políticas e práticas, conduzindo-as cada vez mais em benefício dos seus funcionários, levando em conta que eles são os atores principais no atingimento de resultados, por serem executores de conhecimento, inovação e capacidade organizacionais.

Tinti et al. (2017) destacam que o comportamento dos funcionários nesse processo é essencial, pois interfere no seu desempenho individual e da sua equipe de trabalho e, portanto, da empresa. Esse comportamento, determinado por um conjunto de ações naturais, que geram resultados positivos para a empresa, não incluídas nas obrigações do papel formal e nem nos sistemas formais de recompensas ou sanções determinados pela empresa, é denominado de comportamento de cidadania organizacional (Siqueira 2003).

Na Tabela 4, apresenta-se as respostas quanto ao nível de correspondência das assertivas relativas aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), na escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

**Tabela 4.** Comportamentos de cidadania organizacional

Assertivas	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	D.P.
CCO1. Ajuda - atitude voluntária em colaborar com os colegas.	4	2	5	4,12	0,78
CCO2. Participação social - atividades sociais durante o expediente do trabalho, mas que não são relacionadas às tarefas do trabalho.	4	1	5	3,60	0,99
CCO3. Sustentabilidade do empregado - atividades relacionadas à manutenção do bem-estar dos outros	4	2	5	3,88	0,85
CCO4. Virtude cívica - ações de iniciativa com um reconhecimento das responsabilidades como membro da organização (ex.: participação em treinamentos, abertura de ideias, projetos concluídos).	4	1	5	3,83	0,85
CCO5. Voz - participação dos membros em dar sugestões nos processos.	4	1	5	4,01	0,87

Fonte: dados da pesquisa.

Os itens deste constructo apresentam médias que variam entre 3,60 e 4,12 e a mediana é 4, que na escala de cinco pontos representam valores relativamente altos. Isso sugere que na percepção dos respondentes, a empresa reconhece o CCO como um parâmetro importante na mensuração do desempenho dos trabalhadores e da própria organização (Podsakoff et al., 2014; Organ, 2018).

Para Meynhardt et al. (2018), os funcionários que possuem uma vivência positiva no trabalho tendem a se envolver em CCO, gerando resultados positivos que excedem o universo profissional, podendo favorecer em sua vida pessoal. Dekas et al. (2013) argumentam que o universo do trabalho se modificou e, sobretudo com tal mudança, o ecossistema dos CCO para os funcionários contemporâneos também se modificou.

Na Tabela 5 apresenta-se as respostas quanto ao nível de correspondência das assertivas relativas à formalização da empresa na percepção dos respondentes, na escala de 1 a 5, sendo 1 = de maneira alguma e 5 = em grande extensão.

**Tabela 5.** Formalização

Assertivas	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	D.P.
<b>FORM1.</b> As avaliações de desempenho em nossa organização são baseadas em padrões de desempenho escritos.	3	1	5	3,46	0,98
<b>FORM2.</b> Deveres, autoridade e responsabilidade do pessoal são documentados em políticas, procedimentos ou descrições de cargos.	4	1	5	3,76	0,98
<b>FORM3.</b> Procedimentos escritos e diretrizes estão disponíveis para a maioria das situações de trabalho.	4	1	5	3,81	0,93

Fonte: dados da pesquisa.

Neste constructo, as médias dos itens variam entre 3,46 e 3,81, com desvio padrão entre 0,93 e 0,98. Indica que na percepção dos respondentes a empresa possui um nível considerável de formalização, pois adota procedimentos escritos e as diretrizes estão disponíveis para a maioria das situações de trabalho. A estrutura formalizada da empresa é percebida em suas diferentes formas questionadas, mas se sobressaiu nos procedimentos para a maioria das situações de trabalho.

A empresa avalia o desempenho dos seus funcionários baseado em documentos formais, onde define a responsabilidade, autoridade e deveres de cada empregado, por meio de políticas ou descrições de cargos (Chen & Huang, 2007). A empresa também possui procedimentos operacionais padrão e diretrizes para situações inerentes às atividades de trabalho (Ruekert & Walker, 1987; Song & Thieme, 2006). Infere-se que a formalização visa alinhar as atitudes dos trabalhadores com os objetivos da organização (Auh & Menguc, 2007).

## 4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Esta seção apresenta o atendimento dos parâmetros do modelo de mensuração, segue com o modelo estrutural e, por fim, exibe a discussão dos resultados.

### 4.2.1 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração verifica critérios de qualidade do modelo. Nessa fase são analisados os índices de confiabilidade (interna e composta) e validade (discriminante e convergente) dos construtos (Hair Jr. et al., 2019).

A confiabilidade é estabelecida pelo Alfa de Cronbach e pela Confiabilidade Composta (*Composite Reliability* - CR). O Alfa de Cronbach é classificado como uma referência menos precisa, devido aos itens não serem ponderados, e geralmente possui valores mais baixos que a CR. Por sua vez, a CR pode ser empregada para aferir se existem vieses em relação à amostra, se os indicadores e as respostas em conjunto são confiáveis. É recomendado que essas duas dimensões sejam superiores a 0,70 e inferiores a 0,95 (Hair Jr. et al., 2019). A validade convergente, alcançada através da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), descreve o quanto as assertivas estão correlacionadas positivamente com suas respectivas variáveis, sendo aceitáveis com valores superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2019). A Tabela 6 apresenta os resultados do modelo de mensuração.

**Tabela 6.** Modelo de mensuração

Painel A - Estatística descritiva, confiabilidade e validade								
	Média	D.P.	Cargas fatorais	$\alpha$	Rho_A	CR	AVE	
1. fPMS	3,68	1,03	[0,684; 0,895]	0,909	0,929	0,926	0,611	
2. nPMS	3,79	0,97	[0,677; 0,844]	0,885	0,896	0,910	0,591	
3. CCO	3,89	0,89	[0,726; 0,905]	0,890	0,903	0,919	0,696	
4. FORM	3,68	0,97	[0,740; 0,877]	0,778	0,790	0,872	0,695	
5. COOP	3,88	1,00	[0,712; 0,849]	0,910	0,914	0,929	0,650	
Painel B - Validade discriminante								
1. fPMS	<b>0,782</b>	0,753	0,504	0,488	0,504	0,093	0,094	0,175
2. nPMS	0,670	<b>0,769</b>	0,499	0,505	0,555	0,101	0,093	0,170
3. CCO	0,479	0,467	<b>0,834</b>	0,494	0,851	0,053	0,135	0,313
4. FORM	0,430	0,424	0,429	<b>0,834</b>	0,462	0,111	0,122	0,042
5. COOP	0,486	0,510	0,778	0,393	<b>0,807</b>	0,086	0,088	0,253
6. Gênero	0,083	0,090	0,042	0,087	0,075	<b>1,000</b>	0,124	0,019
7. Idade	0,087	-0,082	-0,128	-0,104	-0,045	-0,124	<b>1,000</b>	0,187
8. TEMP	-0,172	-0,170	-0,293	0,004	-0,241	0,019	0,187	<b>1,000</b>

Nota 1: fPMS = indicadores financeiros do PMS; nPMS = indicadores não financeiros do PMS; CCO = comportamentos de cidadania organizacional; FORM = formalização; COOP = cooperação interpessoal; TEMP = tempo de trabalho na empresa.

Nota 2: No Painel B os elementos na diagonal em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE); elementos abaixo da diagonal representam as correlações entre as variáveis; elementos acima da diagonal representam os valores de validade discriminante pelo critério de Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 6 - Painel A, verifica-se que todas as variáveis observadas apresentaram valores de CR maiores que 0,70 e de AVE superiores 0,50. Portanto, esses valores se mostram apropriados conforme recomendações de Hair Jr. et al. (2019), indicando que as assertivas em seu conjunto são confiáveis. Seguindo esses pressupostos, todas as assertivas foram mantidas no modelo, pois as assertivas em seu conjunto demonstraram-se confiáveis.

Na validade convergente, a AVE mostra que as variáveis explicam mais da metade da variância de seus indicadores, portanto, todas são superiores ao mínimo estabelecido pela literatura. Pode-se, assim, atestar a validade convergente das variáveis do modelo proposto.

Na Tabela 6 - Painel B, a validade discriminante foi analisada pelo critério de Fornell-Larcker, onde se confrontam as raízes quadradas dos valores obtidos das AVE de cada construto com as correlações (de *Pearson*) entre as variáveis, e os valores das raízes quadradas das AVE's devem ser superiores as correlações entre as variáveis (Hair et al., 2017). A validade discriminante afere o quanto um construto é independente dos demais.

Para análise da validade discriminante utilizou-se o Critério Razão Heterotrait-Monotrait (HTMT), que é utilizado quando as cargas dos indicadores diferem em pouca extensão. O HTMT demonstra o valor médio da correlação dos itens entre os construtos em relação à média das correlações médias dos itens do construto em si e é sugerido um limite de 0,90 para esse indicador (Henseler et al., 2015). Os valores da validade discriminante de todas as variáveis são superiores aos coeficientes da matriz de correlação (tanto na vertical, quanto na horizontal), o que sugere validade discriminante aceitável.

Para assegurar a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes realizou-se a análise dos indicadores de *Variance Inflation Factors* (VIF), sendo que os valores devem ser inferiores a 5, e o desejável, inferior a 3 (Hair Jr. et al., 2019). Confirma-se ausência de multicolinearidade entre as variáveis, que apresentaram valores abaixo de 2.

As estatísticas descritivas denotam média entre 3,4 e 3,7 e moda entre 3 a 4. Esses valores podem ser considerados relativamente de médio a alto, na escala de cinco pontos, o que desta forma sugere forte presença dos construtos/variáveis investigados. Por fim, as análises descritas neste tópico apontam que o modelo de mensuração é adequado, o que aprova avançar para a próxima etapa, a análise das relações estruturais.

#### 4.2.2 Modelo estrutural

O teste das hipóteses foi realizado por meio de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Para testar o modelo estrutural, utilizou-se as técnicas *bootstrapping*, que permite testar as hipóteses de pesquisa. Adotou-se como parâmetro 5.000 reamostragens (*samples*) e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e o teste bicaudal ao nível de significância de 10% (Hair Jr. et al., 2017).

O modelo estrutural inicia com a análise de caminhos (Tabela 7), com a relação estipulada, coeficiente beta ( $\beta$ ), t-value, p-value e decisão para cada hipótese. Considerou-se o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Relevância Preditiva, pelo indicador de *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ), para atestar a validação e precisão do modelo de caminhos (Hair Jr. et al., 2019).

Inicialmente procedeu-se à análise das relações diretas, para averiguar influência do PMS na cooperação interpessoal. Na sequência, procedeu-se às análises indiretas. Primeiro, verificou-se se o comportamento de cidadania organizacional possui efeito mediador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Segundo, averiguou-se se a formalização possui efeito moderador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. A Tabela 7 apresenta os dados obtidos na análise do modelo estrutural.

**Tabela 7.** Modelo estrutural

<b>PAINEL A: Teste das hipóteses</b>					
<b>Hipóteses</b>	<b>Relações estruturais</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>	<b>Decisão</b>
H1	fPMS → COOP	0,030	0,351	0,726	Rejeitar
	nPMS → COOP	0,175	2,426	0,015**	Aceitar
	CCO → COOP	0,684	8,276	0,000*	Aceitar
	FORM → COOP	0,028	0,444	0,657	Rejeitar
	fPMS → CCO	0,301	2,343	0,019**	Aceitar
	nPMS → CCO	0,265	2,278	0,023**	Aceitar
H2a	fPMS → CCO → COOP	0,181	2,179	0,029**	Aceitar (mediação total)
	nPMS → CCO → COOP	0,206	2,308	0,021**	Aceitar (mediação parcial)
H2b	fPMS x FORM → COOP	-0,022	0,251	0,802	Rejeitar
	nPMS x FORM → COOP	0,055	0,610	0,542	Rejeitar
<b>PAINEL B: Variáveis de controle</b>					
	<b>Relações estruturais</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>	<b>Decisão</b>
<b>Controle:</b>	Gênero → COOP	0,040	0,796	0,426	Rejeitar
<b>Controle:</b>	Idade → COOP	0,059	1,098	0,272	Rejeitar
<b>Controle:</b>	Tempo na empresa → COOP	-0,015	0,254	0,800	Rejeitar
<b>PAINEL C: Avaliação do modelo estrutural</b>					
	<b>CCO</b>	<b>COOP</b>			
<b>Q<sup>2</sup></b>	0,174	0,401			
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,257	0,616			

Nota 1: Significante ao nível de  $p < 0,05^{**}$ ;  $p < 0,01^*$ .

Nota 2:  $\beta$  = Coeficiente Estrutural; fPMS = indicadores financeiros do PMS; nPMS = indicadores não financeiros do PMS; COOP = cooperação interpessoal; CCO = comportamentos de cidadania organizacional; FORM = formalização; Q2 = relevância preditiva; R2 = coeficiente de determinação.

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 7, Painel A, a H1 previa influência positiva do PMS na cooperação interpessoal. Constata-se a existência de uma relação positiva do indicador não financeiro do PMS (nPMS) com cooperação interpessoal, com significância ao nível de 5% ( $p < 0,05$ ); e uma relação positiva dos indicadores financeiros e não financeiros do PMS (fPMS e nPMS) com o comportamento de cidadania organizacional, com significância ao nível de 5% ( $p < 0,05$ ). Além disso, foi testada a relação do comportamento de cidadania organizacional com a cooperação interpessoal, que apresentou significância ao nível de 1% ( $p < 0,01$ ).

Demartini (2014), aponta que o PMS desempenha um papel significativo no ambiente organizacional, por meio do seu poder de moldar o comportamento funcionários e conseguir cooperação para alcançar os objetivos da empresa. Corrobora-se assim o previsto na H1. Coaduna também com Tinti et al. (2017), que, para que se tenha o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários, é importante que a organização proporcione um ambiente de confiança e cooperação entre funcionários, gestores e colegas de trabalho.

A H2a postulava que o comportamento de cidadania organizacional possui efeito mediador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Para que a mediação ocorra, é necessário que a variável independente influencie a mediadora, a mediadora influencie a dependente e a independente influencie a dependente, contudo espera-se que esse efeito seja menor na mediação do que na relação direta (Baron & Kenny, 1986).

Os resultados empíricos demonstram que a H2a foi suportada ao nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). No indicador financeiro do PMS (fPMS  $\rightarrow$  CCO  $\rightarrow$  COOP), observa-se uma mediação total, pois a mediadora (CCO) teve interveniência numa hipótese que não estava aceita (fPMS  $\rightarrow$  COOP). E observa-se uma mediação parcial no indicador não-financeiro (nPMS  $\rightarrow$  CCO  $\rightarrow$  COOP), pois a mediadora (CCO) teve interveniência numa hipótese que já estava aceita (nPMS  $\rightarrow$  COOP).

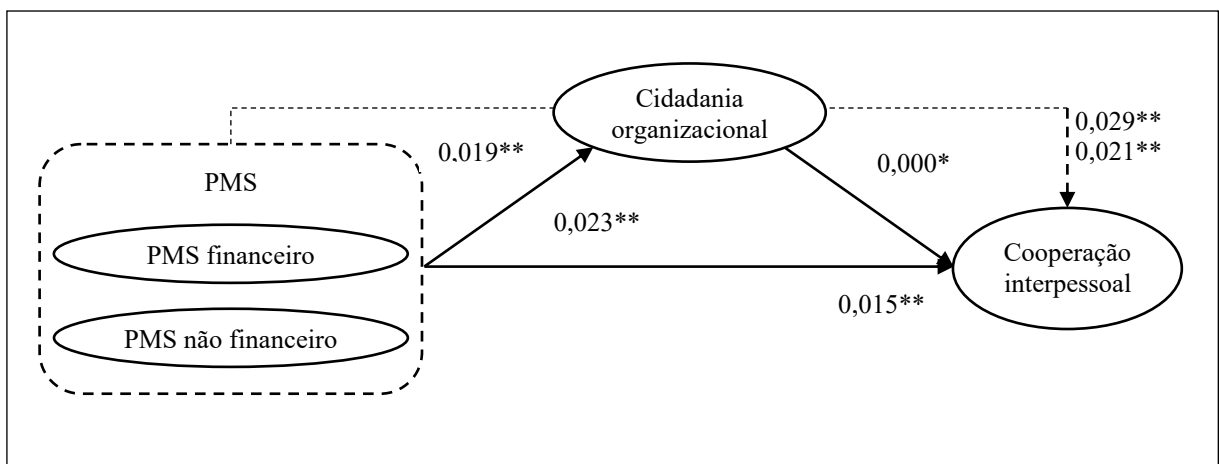
A H2b previa que a formalização possui efeito moderador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal, mas a H2b foi rejeitada, visto que não apresentou significância estatística, o que indica que a formalização não possui efeito moderador na relação entre o indicador financeiro do PMS (fPMS) e a cooperação interpessoal (fPMS x FORM  $\rightarrow$  COOP), A formalização também não apresentou efeito moderador na relação entre o indicador não financeiro do PMS (nPMS) e a cooperação interpessoal (nPMS x FORM  $\rightarrow$  COOP).

Na Tabela 7 - painel B, observa-se que as variáveis de controle deste estudo não apresentaram significância estatística. As variáveis gênero e idade não possuem relação direta com a cooperação interpessoal. A variável tempo na empresa também não possui relação com a cooperação interpessoal.

Por fim, indicadores de ajustes gerais do modelo foram analisados. O  $R^2$  indica a validade preditiva/poder explicativo do modelo; e  $Q^2$  afere se os valores das variáveis endógenas são superiores a zero (Hair Jr. et al., 2019). Cohen (1988) classifica o  $R^2$  como pequeno (2%), médio (13%) ou grande (26%). Verifica-se que o modelo apresenta um  $R^2$  ajustado de 0,257 para o comportamento de cidadania organizacional e 0,616 para a cooperação interpessoal, o que representa um poder de explicação de efeitos médio e grande, respectivamente. Em relação ao  $Q^2$ , os resultados ficaram acima de zero, 0,174 para o comportamento de cidadania organizacional e 0,401 para a cooperação interpessoal, o que confirma a acurácia do modelo (Hair Jr. et al., 2019).

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na modelagem de equações estruturais, em especial na análise do modelo estrutural, serão base para a discussão dos resultados aqui apresentados.



**Figura 2.** Modelo empírico.

Nota: fPMS = 0,029; nPMS = 0,021.

Fonte: elaboração própria.

A H1 previa uma influência positiva do PMS na cooperação interpessoal. Comprovou-se a existência positiva do indicador não financeiro do PMS (nPMS) na relação direta com cooperação interpessoal, ( $\beta=0,175$ ;  $p=0,015$ ). Este resultado evidencia que o uso do PMS não financeiro tende a melhorar a cooperação interpessoal entre os funcionários



dentro da empresa. Isso não foi observado para o PMS de indicadores financeiros (fPMS), pois não se encontrou significância na relação direta. Isso sugere a presença de outras variáveis nessa relação. Corrobora-se a literatura que apresenta resultados variados sobre a relação de uso do PMS com indicadores de desempenho financeiros (fPMS) e a cooperação interpessoal ( $\beta=0,030$ ;  $p=0,726$ ).

Kaplan e Norton (1992) afirmam que um PMS planejado e implantado de maneira adequada consegue alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização, propiciando a cooperação entre os funcionários. Neely & Lewis (2005) destacam a relevância de um PMS que visa aperfeiçoar a comunicação e a coordenação entre os integrantes da equipe, de maneira que consiga proporcionar maior cooperação.

Outras relações diretas entre construtos/variáveis do modelo da pesquisa foram testadas. Comprovou-se uma relação positiva do comportamento de cidadania organizacional com a cooperação interpessoal ( $\beta=0,684$ ;  $p=0,000$ ). Organ (1988) argumenta que o CCO abrange diversos comportamentos, tais como, auxiliar os colegas de trabalho, ser cordial e se envolver com as atividades propostas pela organização, estes comportamentos estão profundamente relacionados à cooperação interpessoal.

Ainda, pode-se observar relação positiva dos indicadores financeiros (fPMS;  $\beta=0,301$ ;  $p=0,019$ ) e não financeiros (nPMS;  $\beta=0,265$ ;  $p=0,023$ ) do PMS com o comportamento de cidadania organizacional. A formalização na relação com a cooperação interpessoal não apresentou significância estatística. Isto sugere que outros fatores podem ser mais influentes na cooperação interpessoal do que a formalização ( $\beta=0,028$ ;  $p=0,657$ ), uma vez que não constatou uma relação direta.

A H2a postulava que o comportamento de cidadania organizacional possui efeito mediador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Há apoio estatístico para aceitá-la, tanto o PMS de indicadores financeiros (fPMS  $\rightarrow$  CCO  $\rightarrow$  COOP;  $\beta=0,181$ ;  $p=0,029$ ), com mediação total, quanto o PMS de indicadores não financeiro (nPMS  $\rightarrow$  CCO  $\rightarrow$  COOP;  $\beta=0,206$ ;  $p=0,021$ ), com mediação parcial. Assim, corrobora-se o efeito positivo de comportamentos de cidadania organizacional sobre esta relação no ambiente de trabalho. Esses resultados reforçam o entendimento que o comportamento de cidadania organizacional influencia positivamente o desempenho dos funcionários (Dekas et al., 2013).

Kaplan e Norton (1996) argumentam que os indicadores financeiros do PMS são capazes de auxiliar a igualar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos organizacionais. Se os empregados notarem que seu desempenho financeiro colabora para o sucesso global da organização, eles tendem a serem mais motivados a demonstrar

comportamentos de cidadania organizacional para defender esses objetivos, como uma maneira de manter ou melhorar seu cargo e imagem dentro da organização.

A H2b previa que formalização possui efeito moderador na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Não foi possível confirmar a hipótese para ambas as modalidades de indicadores do PMS ( $fPMS \times FORM \rightarrow COOP$ ;  $\beta=-0,022$ ;  $p=0,802$ ) e ( $nPMS \times FORM \rightarrow COOP$ ;  $\beta=0,055$ ;  $p=0,542$ ). A literatura aponta um efeito moderador e positivo da formalização com a cooperação interfuncional. Regras e procedimentos formais auxiliam a empresa a garantir uma cooperação eficaz entre os setores e permitem um certo grau benéfico de concorrência (Strese et al. 2016).

Por fim, foram realizados testes adicionais com as variáveis de controle, buscando identificar se as características pessoais, como idade e gênero, e características relacionadas ao emprego, como o tempo que o funcionário atua na empresa, influenciam na relação da cooperação interpessoal. Estes testes foram rejeitados por não terem apresentado significância estatística. Desta maneira, pode-se inferir que as variáveis de controle pesquisadas não impactaram o modelo proposto. É possível que o fato de os respondentes da pesquisa atuarem em empresa familiar tenha impactado estes resultados, aspecto que instiga novas pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, implicações teóricas e práticas, limitações e recomendações para futuros estudos.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo examinou os efeitos do *performance measurement system* (PMS) na cooperação interpessoal, mediados pelo comportamento de cidadania organizacional e moderados pela formalização em uma empresa familiar. Em uma *single entity survey* avaliou-se uma amostra com 144 respostas válidas, de setores da empresa que apresentam forte necessidade de cooperação interpessoal.

No tocante ao primeiro objetivo específico do estudo, que buscou analisar a influência do PMS na cooperação interpessoal em empresa familiar (H1), confirmou-se uma relação positiva e significativa do indicador não financeiro do PMS (nPMS) com a cooperação interpessoal. No entanto, não foi constatada relação significativa entre o PMS com indicadores financeiros e cooperação interpessoal.

Em uma análise complementar, constatou-se forte relação do comportamento de cidadania organizacional com a cooperação interpessoal. Além disso, encontrou-se uma relação positiva e significativa dos indicadores financeiros e não financeiros do PMS (fPMS e nPMS) com o comportamento de cidadania organizacional. Esse resultado permite inferir que as organizações que fazem uso do PMS tendem a obter melhores resultados e, conseqüentemente, melhora a cooperação interpessoal entre os funcionários da empresa por meio do comportamento de cidadania organizacional.

O segundo objetivo específico, analisar o papel mediador do comportamento de cidadania organizacional na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal desta empresa (H2), apresentou efeitos positivos. Isso indica que foi observada uma mediação total na relação, pois a variável mediadora, comportamento de cidadania organizacional, impactou uma relação (fPMS → COOP) que não apresentou significância na relação direta. Além disso, observou-se uma mediação parcial da variável comportamento de cidadania organizacional na relação do PMS com indicador não financeiro e cooperação interpessoal. A mediação é parcial, uma vez que esta variável interferiu em uma relação com significância (nPMS → COOP). Os resultados indicam que existe um papel mediador do comportamento de cidadania organizacional na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal, o que sinaliza que o CCO

contribuiu para que ocorra a cooperação interpessoal no uso do PMS.

O terceiro objetivo específico, analisar o papel moderador da formalização na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal desta empresa (H2b), não confirmou uma relação direta conforme esperado. Os resultados demonstram que a formalização não possui uma relação direta com a cooperação interpessoal. De acordo com Chen e Huang (2007), o excesso de formalização é percebido e dificulta a flexibilidade, que é considerada indispensável para a inovação interna da organização.

Com relação ao objetivo geral do estudo, analisar os efeitos do PMS na cooperação interpessoal, mediados pelo comportamento de cidadania organizacional e moderados pela formalização em uma empresa familiar, conclui-se que o PMS é um importante aliado para promover a cooperação interpessoal. Este sistema, que compreende medidas de desempenho financeiras e não financeiras possibilita a empresa ter mais eficiência e agilidade em seus processos. O uso do PMS pode contribuir para gerar efeitos positivos, tanto para o funcionário, quanto para a empresa, proporcionando a cooperação interpessoal, alavancado pelo comportamento de cidadania organizacional.

## 5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo traz implicações para a literatura gerencial ao examinar os efeitos do PMS na cooperação interpessoal, mediados pelo comportamento de cidadania organizacional e moderados pela formalização em uma empresa familiar. O estudo contribuiu para a literatura ao explorar a lacuna existente quanto ao papel mediador do comportamento de cidadania organizacional, que envolve comportamentos que não fazem parte das exigências funcionais, mas que contribuem para a eficácia do exercício do cargo ou função (Dekas *et al.*, 2013). Contribuiu ainda ao demonstrar que não há impacto direto da relação entre a formalização e a cooperação interpessoal, o que abre espaço para que outras variáveis possam intervir na relação. Por fim, contribuiu para a literatura de empresas familiares, um *locus* que vem recebendo pouca atenção se comparado com a importância deste tipo de organizações.

Este estudo sinaliza a importância do PMS para contribuir com o sucesso da organização. O PMS é um aliado importante para as organizações que buscam atingir seus objetivos e se destacar perante o mercado. Além disso, o PMS não se limita ao desenvolvimento e implementação de indicadores financeiros e não financeiros. O PMS proporciona meios para mensurar o desempenho de maneira que é visto como um campo de pesquisa cada vez mais respeitável para ambos (Folan 2005).

### 5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As escolhas realizadas na concepção do modelo teórico desse estudo e nos procedimentos metodológicos fazem com que a pesquisa apresente algumas limitações, junto com algumas recomendações para pesquisas futuras.

Considerando a utilização do método *survey*, a pesquisa fica exposta a elementos subjetivos de interpretação dos respondentes. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem métodos diferentes, como o estudo de caso, experimento ou pesquisa longitudinal, que permitam observar novas evidências, cenários e investigar como os efeitos apresentados se alteram ao longo do tempo.

A escolha de uma empresa para aplicação do questionário limitou a coleta de dados a apenas uma empresa. Pesquisas futuras podem examinar outras empresas do mesmo ramo e porte para coleta de dados. O modelo teórico pode ser aplicado a outros setores da empresa, para confirmar as relações propostas.

Os construtos do modelo proposto permitem que pesquisas futuras considerem outros construtos, que podem levar a resultados distintos dos encontrados nessa pesquisa. Além disso, podem optar por estudar efeitos específicos do PMS, buscando identificar se esses efeitos são distintos entre o desempenho financeiro e não financeiro do PMS. Por fim, podem utilizar definições e os instrumentos diferentes dos aqui utilizados.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Kroos, P. (2017). Organization identity and earnings manipulation. *Accounting, Organizations and Society*, 58, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.04.002>
- Almeida, D., Beuren, I. & Monteiro, J. (2021). Reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas na empresa familiar. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Anthony, R. N., & Govindarajan V. (2008). *Sistemas de controle gerencial* (12. ed.). Porto Alegre: Mcgraw Hill Brasil.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11. ed.). London: Kogan Page.
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022-1034.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//00223514.51.6.1173>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bedford, D.S., Bisbe, J., & Sweeney, B., (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Account. Org. Soc.* 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Beuren, I. & Miiler, E. T. C. (2010). Institutionalization evidence of comptrollership in family run companies. *R. Adm. FACES Journal*. 9(2), 43-63. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2010V9N2ART181>
- Boyd, N., & Nowell, B. (2017). Testing a theory of sense of community and community responsibility in organizations: An empirical assessment of predictive capacity on employee well-being and organizational citizenship. *Journal of Community Psychology*, 45(2), 210-229. <https://doi.org/10.1002/jcop.21843>
- Bussler, N., Barth, E., & Binato, L. (2020). A evolução do campo do comportamento organizacional: uma análise bibliométrica. In *XLIV Encontro da ANPAD* (pp. 1-17). Universidade Federal de Goiás.

- Caneppele, N., Barth, E., & Binato, L. (2021). Análise bibliométrica sobre as mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento do campo do comportamento organizacional. *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, 8(2), 2-19.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2019). A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4), 1-19. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>
- Chang, S. J., Witteloostuijn, A. V., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104–118. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.
- Costa, M.A.S., Guerino, G.C., Leal, G.C.L., Balancieri, R., & Galdamez, E.V.C. (2021). Exploring performance measurement practices in Brazilian startups. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1884063>
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S., (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Demartini, C. (2014). *Performance management systems*. Berlin: Springer.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 3-25. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-R)

- Fitzgerald, L. (2007). Medição de desempenho. In: Hopper, T., Northcott, D., Scapens, R. (Eds), *Issues in management accounting* (3. ed., pp. 223-241). Haelow: Pearson Education.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward na integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.03.001>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Frare, A.B., & Beuren, I.M. (2021). Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Frezatti, F. Bido, D. S., Cruz, A. P. C., & Machado, M. J. C.. (2017). Impacts of interactive and diagnostic control system use on the innovation process. *BAR. Brazilian Administration Review*, 14(3), e160087. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., & Yap, C.M. (2006). National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: a cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 293-307. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.007>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. São Paulo: Negócio.
- Gomez-Conde, J. Lunkes, R. J.; Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), pp. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)00025-2](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)00025-2)
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: the crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42(1), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.002>



- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, Jr., J.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. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henri, J.-F. (2006a). Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Henri, J.-F. (2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Henri. J.-F., Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: the influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86(2020) 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57 e 69. <https://doi.org/10.1177/002224299305700104>
- Kammerland, N., & Essen, M. V. (2017). Research: family firms are more innovative than other companies. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – medidas que impulsionam o desempenho, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001), *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Langfield-Smith, K., Thorne, H., & Hilton, R. (2012), *Management accounting: information for creating and managing value* (6. ed.). North Ryde, NSW: McGraw-Hill.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., & Tolbert, P. S. (Eds). *The Oxford handbook of work and organization* (220-241). New York: Oxford University Press.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, 4(7), 185-199. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

- Lin, W. B. (2013). Research on knowledge sharing and interpersonal relationships: Empirical study of family firms and non-family firms. *Quality and Quantity*, 47(1), 151-166. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9509-y>
- Love, A.; Kim, S. (2019). Organizational Citizenship Behavior in Sport: A Perspective From Athletes. *Journal of Sport Management*, p. 1-12. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0036>.
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*. 31, 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.006>
- Machado-da-Silva, C. L., Guarido Filho, E. R., Nascimento, M. R. & Oliveira, P. T. (2003). Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: Carvalho, C. A., & Vieira, M. M. F. (orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil* (Cap. 6; pp. 179-202). Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Mahipalan, M., Sheena, & Muhammed, S. (2019). Examining the role of workplace spirituality and teacher self-efficacy on organizational citizenship behaviour of secondary school teachers: An Indian scenario. *Vision*, 23(1), 80-90. <https://doi.org/10.1177/0972262918821241>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6. ed). São Paulo: Atlas.
- Meynhardt, T., S.A. Brieger, and C. Hermann. (2018). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416653>.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mucci, D.M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Munir, R., Baird, K., & Perera, S. (2013). Mudança do sistema de medição de desempenho em um banco de economia emergente. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(2), 196-233.
- Nascimento, J. & Macedo, M. A. (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, 10.17524/repec.v10i3.1376.

- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Neely, A. & Lewis, M. A. (2005). What has 25 years of P/OM research taught us about productivity. *Proceedings of the 12th European Operations Management Association Conference*, Budapest., 19-22 June 2005. <http://hdl.handle.net/1826/1041>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A.M., Balo, C.C., Lagdameo, Y.J. & Tupa, N.S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- Organ, D. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F.. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 14–27. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20180649>
- Pártlová, P. (2017). Indication of changes in projecting organizational structures under the new economy. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 10(38), 175-187. DOI:10.1515/stcb-2017-0017
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/June. 1990.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(51), S87-S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>

- Raupp, F. M. Beuren, I. M. (2004). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: Beuren, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3. ed., pp. 76-97). São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, Stephen P.; Decenzo, David A. *Administração de recursos humanos* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.
- Ruekert, R W, & Walker, O. C (1987). A interação do marketing com outras unidades funcionais: Uma estrutura conceitual e evidências empíricas. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Simons, R. (2000), *Medição de desempenho e sistemas de controle para implementação de estratégia: texto e casos*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(ed. espec.) ,165-184. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552003000500009>
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>
- Song, M., & Thieme, R. J. (2006). Uma investigação transnacional da interface P&D-marketing no processo de inovação de produtos. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 308-322. [http:// dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.024](http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.024).
- Speklé, R. & Widener, S. (2020). Insights on the use of surveys to study management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 86. 101184. [10.1016/j.aos.2020.101184](https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101184).
- Spreitzer, G. M., An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*. (1995). 23 601–629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Strese, Steffen. Meuer, Marcel W. Flatten, Tessa C. Brettel Malte. (2016). Organizational antecedents of cross-functional cooperation: the impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. *Industrial Marketing Management* 53(?) 42-55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and

- employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107-1114. <https://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behavior (OCB) and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73. <https://www.researchgate.net/publication/282239572>
- Tavares, C. M. (2000). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V., & Pan, P. (2019). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>
- Tremblay, M., Gaudet, M., & Vandenberghe, C. (2019). The role of Group-Level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417-437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>
- Triviños, A.N.S. (2011). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turner, L., & Weickgenannt, A. (2009). *Accounting information systems: controls and processes*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2013). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853-875. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>.
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Wang, A., & Dyball, M. C. (2019). Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships. *Accounting & Finance*, 59(3), 1835-1868. <https://doi.org/10.1111/acfi.12408>
- Wegner, R., Malheiros, M., Maraschin, Richter, J. & Estivaleta, V. (2021). Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 127-154 <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.697>

- Wohlgemuth, Veit. Wenzel, Matthias. Berger, Elisabeth S.C. Eisend, Martin. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: the role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37, 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 758-776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yildiz, Y., & Amin, H. (2020). Impact of organizational citizenship behaviour on customer satisfaction. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 17-35. Doi: 10.23918/ejmss.v1i1p17
- Zarife, P. S. (2016). *Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2019). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371-385. <https://doi.org/10.1007/s10551-01904285-7>

## APÊNDICE A. Carta de apresentação da pesquisa

Prezado (a),

Solicitamos sua colaboração para responder este questionário que objetiva analisar a influência do desenho e uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems* - PMS) (nível de sofisticação, indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e sistemas de recompensas) nos comportamentos intraorganizacionais (cooperação e coopetição), com a interveniência das trocas sociais (confiança, comprometimento e reciprocidade) no contexto intraorganizacional.

Trata-se de uma pesquisa do Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenado pela professora Ilse Maria Beuren, com a participação de alunos de mestrado e doutorado do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFSC.

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

As perguntas deste questionário são sobre a sua realidade, assim, não existem respostas certas ou erradas. Essa pesquisa está sendo conduzida por procedimentos éticos, em consonância com as diretrizes internacionais para pesquisas envolvendo seres humanos. Ademais, a pesquisa não pergunta o nome dos respondentes e nos responsabilizamos por manter total confidencialidade, sendo que os dados coletados serão tratados de forma agregada.

Contamos com a sua colaboração! Desde já, agradecemos sua atenção!

Ilse Maria Beuren - ilse.beuren@gmail.com  
Janete Pinto da Silva Martins - janetesilvaph@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGC)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Telefone: 55(48)3721-3891

Solicitamos que o participante acesse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível em:  
[https://drive.google.com/file/d/1N\\_FP5N7M8KcGJ\\_bknMqUh7bfDgyMjxd3/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1N_FP5N7M8KcGJ_bknMqUh7bfDgyMjxd3/view?usp=sharing)

- ( ) Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.
- ( ) Concordo em participar da pesquisa
- ( ) Não concordo em participar da pesquisa

## APÊNDICE B. Questionário

### 1. Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance measurement system - PMS*)

**Indicadores de desempenho financeiros** (itens 1 a 4 adaptados de Upadhaya *et al.*, 2013; itens 5 a 8 elaboração própria).

Avalie a extensão em que sua organização usa os indicadores de desempenho financeiros que seguem no sistema de mensuração de desempenho dos funcionários em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Escala de 1 a 5, sendo 1 = De maneira alguma e 5 = Em grande extensão.

- 1) Lucratividade (ex.: lucro sobre as vendas, lucro do exercício).
- 2) Liquidez (ex.: capacidade de pagamento de curto e longo prazo).
- 3) Capital de giro (ex.: recursos disponíveis em caixa ou bancos).
- 4) Remunerações e salário (ex.: participação nos lucros, salário fixo mensal)
- 5) Inadimplência (ex.: clientes, fornecedores).
- 6) Empréstimos (ex.: financiamentos).
- 7) Investimentos (ex.: treinamento e formação de pessoas).
- 8) Imobilizado (ex.: uso de ativos, como computadores, móveis e utensílios, equipamentos).

**Indicadores desempenho não financeiros** (Henri & Wouters, 2020).

Avalie a extensão em que sua organização usa os indicadores de desempenho não financeiros que seguem no sistema de mensuração de desempenho dos funcionários em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Escala de 1 a 5, sendo 1 = De maneira alguma e 5 = Em grande extensão.

- 1) Desempenho operacional (ex.: produtividade, segurança, tempo de ciclo).
- 2) Qualidade do produto (ex.: taxas de defeitos, reivindicação de garantia).
- 3) Relações com o cliente (ex.: participação de mercado - *market share*, satisfação do cliente, retenção de clientes).
- 4) Relações com os funcionários (ex.: satisfação dos funcionários, taxa de rotatividade).
- 5) Relações com fornecedores (ex.: entrega no prazo, opinião no *design* do produto).
- 6) Inovação de produtos (ex.: sucesso no desenvolvimento de novos produtos, tempo do ciclo de desenvolvimento).
- 7) Desempenho ambiental (ex.: entradas de energia, saídas de resíduos sólidos e emissão de ar, conformidade regulatória).

### 2. Cooperação Interpessoal (Wohlgemuth *et al.*, 2019; Jaworski *et al.*, 1993).

Nas interações que ocorrem entre os envolvidos na sua área de atuação dentro da organização, assinale seu grau de concordância com cada uma das assertivas que seguem.

Escala de 1 a 5, sendo 1 = Discordo totalmente, 5 = Concordo totalmente.

- 1) A empresa incentiva a cooperação entre os funcionários.
- 2) A maioria dos funcionários da minha empresa está familiarizada com a produtividade um do outro.
- 3) A empresa promove um ambiente em que os funcionários respeitam o trabalho uns dos outros.
- 4) A empresa incentiva discussões relacionadas ao trabalho entre funcionários.
- 5) A maioria dos funcionários da minha empresa é capaz de fornecer avaliações precisas do trabalho um do outro.
- 6) O ambiente de trabalho incentiva os funcionários a se sentirem parte da empresa.



7) O ambiente de trabalho incentiva os funcionários a sentir orgulho do seu trabalho.

### 3. Cidadania Organizacional (Dekas *et al.*, 2013).

Assinale a extensão em que os comportamentos de cidadania organizacional que seguem ocorrem entre os envolvidos na sua área de atuação dentro da organização. Considere para cada item *Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker* (OCB-KW).

Escala de 1 a 5, sendo 1 = De maneira alguma e 5 = Em grande extensão.

- 1) Ajuda - atitude voluntária em colaborar com os colegas.
- 2) Participação social - atividades sociais durante o expediente do trabalho, mas que não são relacionadas às tarefas do trabalho.
- 3) Sustentabilidade do empregado - atividades relacionadas à manutenção do bem-estar dos outros
- 4) Virtude cívica - ações de iniciativa com um reconhecimento das responsabilidades como membro da organização (ex.: participação em treinamentos, abertura de ideias, projetos concluídos).
- 5) Voz - participação dos membros em dar sugestões nos processos.

### 4. Formalização (adaptado de Strese *et al.*, 2016)

Indique o grau em que concorda que as assertivas a seguir descrevem o ambiente da sua empresa.

Escala de 1 a 5, sendo 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente.

- 1) As avaliações de desempenho em nossa organização são baseadas em padrões de desempenho escritos.
- 2) As avaliações de desempenho em nossa organização são baseadas em padrões de desempenho escritos.
- 3) Procedimentos escritos e diretrizes estão disponíveis para a maioria das situações de trabalho.

### Perfil do respondente

Gênero:

Idade:

Qual o nível mais alto de escolaridade que você completou?

- Ensino Médio
- Técnico ou profissionalizante
- Ensino superior
- Especialização e/ou MBA
- Mestrado
- Doutorado

Qual é a sua área de formação acadêmica?

Qual o seu cargo/função na organização?

Desde quando está neste cargo/função na organização?

Em qual área da organização você trabalha?

Quanto tempo trabalha nesta empresa (anos)?