

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

**JANETE PINTO DA SILVA MARTINS**

*Universidade Federal de Santa Catarina  
janetesilvaph@hotmail.com*

**ILSE MARIA BEUREN**

*Universidade Federal de Santa Catarina  
ilse.beuren@gmail.com*

**Resumo**

Este estudo objetiva analisar 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 setores da empresa 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. Para estes foi enviado um questionário online, por meio da plataforma *QuestionPro*, em que se obteve 144 respostas válidas, o que constitui a amostra da pesquisa. Esta pesquisa retrata a relação entre as variáveis e por isso se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa, tanto na obtenção quanto nas técnicas de análise aplicadas para o teste das hipóteses. Para análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Este estudo é relevante por investigar os efeitos dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros do PMS na cooperação interpessoal em uma empresa familiar, já que existem poucos estudos relacionados a este assunto neste tipo de empresa. Os achados demonstram que existe um papel mediador do comportamento de cidadania organizacional na relação entre o PMS e a cooperação interpessoal. Os resultados do estudo também trazem implicações importantes para as práticas de gestão, em particular, de empresas familiares. O estudo contribui ao explorar a lacuna existente quanto ao papel do comportamento de cidadania organizacional, além de ter como locus 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.

**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). 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). O uso de medidas de desempenho é um importante mecanismo de controle para que as principais prioridades da organização sejam alcançadas (Costa et al., 2021; Frare & Beuren, 2021). Em específico, nas empresas familiares a intervenção da família costuma ser mais

Realização

prevalente na estratégia da organização para proteger os valores familiares, derivados dos sistemas de crenças (Bedford, 2015; Frezatti et al., 2017). A empresa familiar possui integrantes da família na propriedade e na gestão da empresa (Gersick et al., 1997). Essas características permeiam o desenho e posterior uso do PMS nos níveis estratégico e operacional da organização. Com o crescimento dos negócios e do porte da organização, os controles tendem a ser mais robustos (Beuren & Miiller, 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. 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. O comportamento de cidadania organizacional envolve comportamentos que não fazem parte das exigências funcionais, mas que contribuem para o desempenho dos funcionários, no exercício do cargo ou função, e da organização (Meynhardt et al., 2018). 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? O objetivo desse estudo 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. Esta pesquisa se justifica pela importância do uso do PMS nas empresas que buscam aperfeiçoar os seus SCG e almejam maior vantagem competitiva. 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 Miiller (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. Além desta introdução, na seção dois são destacados os elementos teóricos responsáveis por embasar a construção do problema de pesquisa e da hipótese proposta neste estudo. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo. Na quarta são discutidos os resultados e, por fim, na seção cinco serão apresentadas as considerações finais, bem como implicações, limitações e recomendações do estudo.

## 2. Fundamentação teórica

### 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. 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 tenham o desempenho esperado. O PMS é relevante no ambiente organizacional em virtude da sua eficiência para intervir nas

Realização

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). Wang e Dyball (2019) argumentam assim que os SCGs aperfeiçoam o entendimento e a participação dos funcionários na organização. 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. Existem indícios de que o uso diagnóstico é positivo para instigar a inovação, até mesmo em ambientes de muita e pouca turbulência tecnológica (Muller-Stewens et al., 2020). Diante disso, conjectura-se que: **H1**: Há uma influência positiva do *performance measurement system* na cooperação interpessoal.

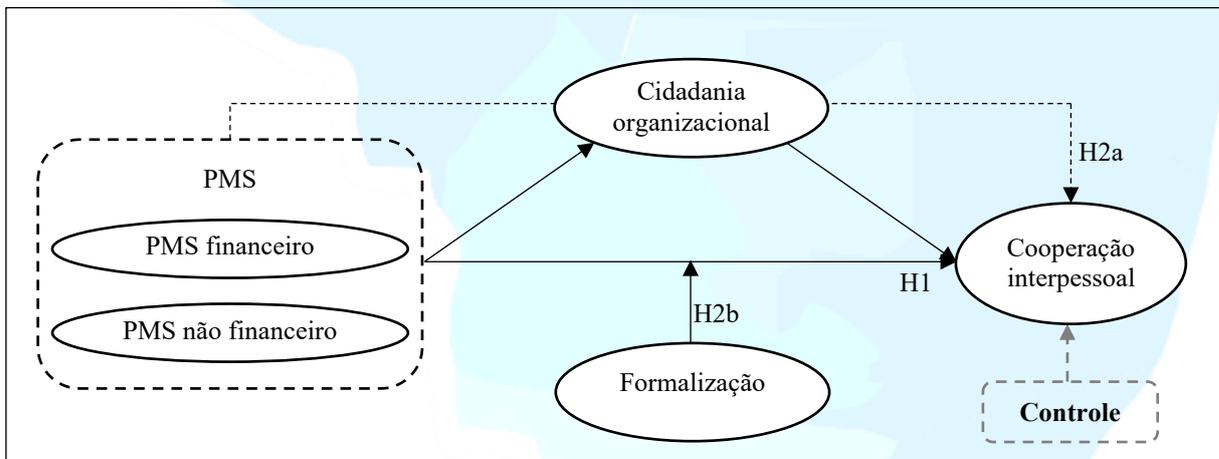
## 2.2 Interveniência de cidadania organizacional e formalização

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). 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. Andrade et al. (2017) mencionam que os funcionários possuem percepções distintas com relação aos 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. 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). Não obstante, pesquisas pregressas (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. 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). Dessa maneira, presume-se que: **H2a**: O comportamento de cidadania organizacional possui

Realização

efeito mediador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal.

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 comportamentos 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). 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:** Elaborado pelas autoras.

No modelo teórico foram também inseridas variáveis de controle (gênero; idade; tempo de empresa).

### 3. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa são caracterizados como sendo de natureza descritiva e com abordagem quantitativa do problema. A coleta de dados sobre os construtos da pesquisa consiste em um *survey*, com aplicação de questionários pré-estruturados, baseados em literatura prévia. Esta pesquisa retrata a relação entre as variáveis e por isso se caracteriza como descritiva. Neste tipo de estudo procura-se, sem alterar os dados,

Realização

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”. Nesta pesquisa, foram manuseados dados de natureza quantitativa, tanto na obtenção quanto nas técnicas de análise aplicadas para o teste das hipóteses. 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. 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. 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, o que constitui a amostra da pesquisa. Algumas variáveis de controle foram adicionadas ao questionário, em consonância com estudos anteriores, basicamente gênero; idade e tempo de empresa. 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*. 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). Além disso, foi aplicado o teste de fator único de Harman (Abernethy et al., 2017; Gomez-Conde et al., 2019), que verifica se 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-lastis*, 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. Resultados

### 4.1 Perfil da amostra

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. 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 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

Realização

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 Brasil, Bolsa, Balcão [B3], depois de movimentar R\$ 1,3 bilhão com a oferta pública inicial de ações (*Initial Public Offering* - IPO). 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. Na amostra, destaca-se que 63,19% dos respondentes são do gênero masculino, e possuem idade de até 30 anos (50%) majoritariamente. Na amostra, destaca-se que 63,19% dos respondentes são do gênero masculino, e possuem idade de até 30 anos (50%) majoritariamente. Em relação ao grau de formação dos respondentes, a maioria possui ensino superior (52,78%).

**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:** Elaborado pelas autoras.

Quanto à área de formação dos respondentes da pesquisa, 34,03% têm formação em Ciências Contábeis, 24,31% em Administração, 22,92% em Sistemas de Informação ou TI e 18,75% em outros (Análise de Sistemas/Software, Direito, Economia, Engenharia, Nutrição, Psicologia e Turismo). Quando indagados sobre o tempo de empresa, 39,58 dos respondentes estão entre 1 a 3 anos e 23,61% estão na empresa 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. Optou-se por não inserir o cargo dos respondentes, mas dos 144 respondentes, 135 ocupam o cargo de analista.

#### 4.2 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:** Elaborado pelas autoras.

Verifica-se na Tabela 2 que essa variável 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 organização. Pode-se observar que 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

Realização

produto e do treinamento e desenvolvimento da equipe, podendo afetar de forma negativa, na maior parte dos casos, a eficácia da organização. 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:** Elaborado pelas autoras.

Observa-se na Tabela 3 que a maior parte dos itens desta variável 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 em 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 aos seus funcionários, levando em conta que eles são os atores principais no atingimento de resultados, por serem executores de conhecimento, inovação e capacidade organizacionais. 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.

Realização

**Tabela 4 - Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Assertivas	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	D.P.
<b>CCO1.</b> Ajuda - atitude voluntária em colaborar com os colegas.	4	2	5	4,12	0,78
<b>CCO2.</b> 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
<b>CCO3.</b> Sustentabilidade do empregado - atividades relacionadas à manutenção do bem-estar dos outros	4	2	5	3,88	0,85
<b>CCO4.</b> 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
<b>CCO5.</b> Voz - participação dos membros em dar sugestões nos processos.	4	1	5	4,01	0,87

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Observa-se na Tabela 4 que nos itens desta variável as médias 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 perante o trabalho tendem a se envolver em CCO, gerando resultados positivos que excedem o universo profissional, podendo favorecer em sua vida pessoal. 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:** Elaborado pelas autoras.

Observa-se na Tabela 5 que as médias dos itens desta variável variou entre 3,46 e 3,81, com desvio padrão entre 0,93 e 0,98. Isso 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. Depreende-se que a empresa mensura o desempenho dos seus funcionários baseado em documentos formais, onde define a responsabilidade,

Realização

autoridade, bem como os deveres de cada empregado, através de políticas ou descrições de cargos (Chen & Huang, 2007). Não obstante, a empresa também disponibiliza procedimentos operacionais padrão e diretrizes para situações inerentes às atividades de trabalho (Ruekert & Walker, 1987; Song & Thieme, 2006). Infere-se que a formalização na empresa visa equiparar as atitudes dos trabalhadores com os objetivos gerais da organização (Auh & Menguc, 2007).

### 4.3 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 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:** Elaborado pelas autoras.

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

Realização

B, a validade discriminante foi analisada pelo critério de Fornell e Larcker (1981), onde se confrontam as raízes quadradas dos valores obtidos das AVE's 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 Heterotraço-Monotraço (HTMT), que é utilizado quando as cargas dos indicadores diferem em pouca extensão. 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.

#### 4.4 Modelo estrutural

O teste das hipóteses foi realizado por meio de modelagem de equações estruturais, pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Na avaliação do modelo estrutural inicia-se pela disposição da 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). No modelo estrutural, inicialmente procedeu-se à análise das relações diretas entre as variáveis. Assim, foi testada a existência de influência positiva do *performance measurement system* 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 *performance measurement system* e cooperação interpessoal. Segundo, averiguou-se se a formalização possui efeito moderador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal. A Tabela 7 apresenta os dados obtidos na análise do modelo estrutural, com o coeficiente beta ( $\beta$ ), t-value, p-value e decisão para cada hipótese proposta no modelo.

**Tabela 6 - Modelo estrutural**

PAINEL A: Teste das hipóteses					
Hipóteses	Relações estruturais	$\beta$	t-value	p-value	Decisão
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)

Realização

	fPMS x FORM → COOP	-0,022	0,251	0,802	Rejeitar
H2b	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; Q<sup>2</sup> = relevância preditiva; R<sup>2</sup> = coeficiente de determinação.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Conforme a Tabela 7, PAINEL A, a H1 previa uma influência positiva do *performance measurement system* 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. A hipótese H2a postulava que o comportamento de cidadania organizacional possui efeito mediador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal. Para que a mediação ocorra, a variável independente deve influenciar a variável mediadora, a variável mediadora deve influenciar a variável dependente e a variável independente deve influenciar a variável 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 → CCO → COOP), observa-se uma mediação total, pois a mediadora (CCO) teve interveniência numa hipótese que não estava aceita (fPMS → COOP). E observa-se uma mediação parcial no indicador não-financeiro (nPMS → CCO → COOP), pois a mediadora (CCO) teve interveniência numa hipótese que já estava aceita (nPMS → COOP). A hipótese H2b previa que a formalização possui efeito moderador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal, mas a H2b foi rejeitada, visto que a formalização não possui efeito moderador na relação entre o indicador financeiro do PMS (fPMS) e a cooperação interpessoal (fPMS x FORM → COOP), obtendo um coeficiente Beta negativo e não apresentou significância estatística. A formalização também não apresentou efeito moderar na relação entre o indicador não-financeiro do PMS (nPMS) e a cooperação interpessoal (nPMS x FORM → COOP), uma vez que não apresentou significância estatística. 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

Realização

cooperação interpessoal. A variável tempo na empresa também não possui relação com a cooperação interpessoal e apresentou um Beta negativo. 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).

#### 4.5 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.

A H1 previa a existência de uma influência positiva do *performance measurement system* 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. O mesmo 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. Corroborar-se a literatura que traz 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 sistema de mensuração de desempenho bem planejado e implantado de maneira adequada consegue equiparar os objetivos individuais com os objetivos da organização, propiciando a cooperação entre os funcionários. 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, 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 *performance measurement system* e 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). A H2b previa que formalização possui efeito moderador na relação entre *performance measurement system* e cooperação interpessoal. Não foi possível confirmar a hipótese para ambas as modalidades de

Realização

indicadores do PMS (fPMS x FORM  $\rightarrow$  COOP;  $\beta=-0,022$ ;  $p=0,802$ ) e (nPMS x 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 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.

## 5. Considerações finais

Este estudo examina 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, onde a população da pesquisa compreendeu 217 funcionários que atuam nos setores de controladoria e finanças, tecnologia da informação, jurídico, relação com investidor e infraestrutura de serviços administrativos, haja vista que estes setores da empresa 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), comprovou-se a existência de 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. De forma geral, infere-se que existe impacto positivo do PMS com indicadores não financeiros na cooperação interpessoal no ambiente de trabalho da empresa familiar pesquisada. Em uma análise complementar, constatou-se uma 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 o uso do PMS tendem a obter melhores resultados e, conseqüentemente, melhora a cooperação interpessoal entre os funcionários da empresa através 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  $\rightarrow$  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  $\rightarrow$  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 contribui 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 encontrou uma relação direta conforme esperado. Os resultados demonstram que a formalização não possui uma relação direta com a cooperação interpessoal. De acordo com

Realização

Chen & 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 *performance measurement system* (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. Este estudo traz implicações para a literatura gerencial ao examinar os efeitos do *performance measurement system* (PMS) na cooperação interpessoal, mediados pelo comportamento de cidadania organizacional e moderados pela formalização em uma empresa familiar. Contribui 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 que possam intervir na relação sejam observadas. Por fim, contribui para a literatura de empresas familiares, um *locus* que vem recebendo pouca atenção se comparado com a importância deste tipo de organizações em âmbito mundial. Além disso, os resultados do estudo também trazem implicações importantes para as práticas de gestão, em particular das empresas familiares. 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. As escolhas realizadas na concepção do modelo teórico desse estudo e nos procedimentos metodológicos fazem com que a pesquisa apresente algumas limitações aqui apresentadas, 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 os estudos de caso, experimentos ou pesquisas longitudinais, que permitam observar novas evidências, cenários e investigar como os efeitos apresentados se alteram ao longo do tempo. Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras adotem as definições e os instrumentos de pesquisa de autores diferentes dos utilizados nessa pesquisa.

## 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>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.010>
- 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.

Realização

- <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>
- 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. Doi: 10.1057/jibs.2009.88
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>
- 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>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- 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>
- 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

Realização

- 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.
- Gomes, O. & Pereira, S. (2019). On the economic consequences of automation and robotics. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 36. 10.1108/JEAS-04-2018-0049.
- 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/10.1111/1540-5885.1330191>
- 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., 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>
- 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>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – medidas que impulsionam o desempenho, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- 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.
- 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.

Realização

- <https://doi.org/10.1177/0972262918821241>
- 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>
- 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>
- Muller-Stewens, B., Widener, S. K., Moller, K., & Steinmann, J. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- 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>
- 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>
- Pártlová, P. (2017). Indication of changes in projecting organizational structures under the new economy. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 10(38), 175-187. <http://dx.doi.org/10.1515/stcb-2017-0017>
- 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(5), S87-S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Robbins, Stephen P.; Decenzo, David A. (2001). *Administração de recursos humanos* ( 6ª ed.). Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A.
- 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.
- 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/10.1590/S1415-6552003000500009>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.024>
- Spreitzer, G. M. (1995). An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*. 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

Realização

- structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management* 53(?) 42-55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- 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\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behaviour\\_OCB\\_and\\_Its\\_Dimensions\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/282239572_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_and_Its_Dimensions_A_Literature_Review)
- Turner, L., & Weickgenannt, A. (2009). *Accounting information systems: controls and processes*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- 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>
- 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://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04285-7>

Realização