

Artigo Teórico-Empírico

Controles Informais e Cooperação Desencadeiam Resiliência na Dependência de Papel em Startups?

Do Informal Controls and Cooperation Trigger Resilience in Role Dependence in Startups?



Silvana Mannes Meurer*¹
Ilse Maria Beuren¹

RESUMO

Objetivo: este artigo examina a influência dos controles informais sobre a resiliência na dependência de papel, com a interveniência mediadora da cooperação e moderadora das dificuldades relacionais.

Marco teórico: a literatura organizacional, à luz da psicologia positiva, considera que a resiliência é desenvolvida, o que leva à presunção de que a resiliência voltada à dependência de papel possa ser desencadeada pelos controles informais, uma vez que estes refletem valores, normas e expectativas que apoiam a concepção de capacidades de resiliência organizacional.

Método: para a análise dos dados coletados na *survey* com gestores de startups incubadas brasileiras, aplicou-se modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. **Resultados:** os achados da pesquisa revelam que os controles informais não exercem influência direta sobre a resiliência na dependência de papel, apenas por meio da cooperação. Ademais, os controles informais demonstram influência direta na cooperação e, por sua vez, a cooperação na resiliência na dependência de papel. Contudo, as dificuldades relacionais não apresentaram efeito moderador na relação entre a cooperação e a resiliência na dependência de papel. **Conclusões:** esses resultados trazem implicações ao revelar que a resiliência na dependência de papel não é influenciada diretamente pelos controles informais, mas pela mediação da cooperação. Isso indica a relevância da cooperação e a atenção necessária para promover resiliência em startups, devido ao seu reduzido quadro de pessoas. Assim, aprofunda-se a compreensão da influência potencial dos controles informais e da cooperação sobre a resiliência na dependência de papel em contextos perturbadores e de escassez de recursos, comum em startups incubadas.

Palavras-chave: controles informais; resiliência na dependência de papel; cooperação; dificuldades relacionais; startups.

* Autora Correspondente.

1. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil.

Como citar: Meurer, S. M., & Beuren, I. M. (2025). Controles informais e cooperação desencadeiam resiliência na dependência de papel em startups?. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(2), e240208. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240208.por>

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1ª rodada	(X)	👍	👍	👍								
2ª rodada	👍	(X)	👍	👍								

ABSTRACT

Objective: this article examines the influence of informal controls on resilience in role dependency, with the mediating intervention of cooperation and the moderating intervention of relational difficulties. **Theoretical approach:** organizational literature, in light of positive psychology, considers resilience to be a developed trait, which leads to the presumption that resilience related to role dependency can be triggered by informal controls, as they reflect values, norms, and expectations that support the development of organizational resilience capabilities. **Method:** structural equation modeling using partial least squares was applied to data collected through a survey with managers of Brazilian incubated startups. Results: the research findings reveal that informal controls do not directly influence resilience in role dependency, only through cooperation. Furthermore, informal controls have a direct influence on cooperation which, in turn, affects resilience in role dependency. However, relational difficulties did not present a moderating effect on the relationship between cooperation and resilience in role dependency. **Conclusions:** these results have implications in showing that resilience in role dependency is not directly influenced by informal controls, but rather through the mediation of cooperation. This highlights the importance of cooperation and the need to foster it in order to promote resilience in startups, due to their limited staff. Thus, it deepens the understanding of the potential influence of informal controls and cooperation on resilience in role dependency in disruptive contexts and resource-scarce environments, common among incubated startups.

Keywords: informal controls; resilience in role dependency; cooperation; relational difficulties; startups.

Classificação JEL: M, M4

Editora-chefe: Paula Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)

Editores associados: Denize Grzybowski (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil)

Jorge Brantes Ferreira (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil)

Pareceristas: Luis Felipe Dias Lopes (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil)

Um revisor não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 22/07/2024

Última versão recebida: 16/01/2025

Aceite: 12/02/2025

Publicado: 28/04/2025

INTRODUÇÃO

Cenários turbulentos e dinâmicos estimulam a criação de novos negócios, ao mesmo tempo em que desafiam a continuidade de empreendimentos já existentes, principalmente de pequeno porte (Fisher et al., 2020; Townsend et al., 2018). Em startups, que buscam oferecer novos produtos em meio a incertezas, isso é mais perceptível (Frare & Beuren, 2023; Ries, 2011). Mesmo com potencial inovador, parte considerável dessas empresas no mundo todo não consegue sobreviver ao longo dos anos, especialmente pela ausência de mecanismos de gestão e pela dificuldade de gerenciar o negócio (Bertolami et al., 2018; March-Chorda, 2004; Noelia & Rosalia, 2020). Por terem menos recursos que grandes empresas e enfrentarem uma série de desafios nos seus estágios iniciais, essas empresas têm o desenvolvimento apoiado em sua capacidade de gestão (Bouncken et al., 2015; Frare & Beuren, 2023).

A capacidade de gestão tem como um de seus *drivers* o controle gerencial, que se assenta em duas principais formalizações: controles formais e controles informais. Embora ambos sejam relevantes nas mais diversas configurações de empresas, o potencial dos controles informais ainda não é de domínio completo. Esses controles são especialmente relevantes em startups devido às características direcionadoras e de flexibilidade (Davila & Foster, 2009; Frare & Beuren, 2023; Santos et al., 2023; Taylor et al., 2019). Controles informais refletem valores, normas e expectativas dos membros da organização, que contribuem para um ambiente de trabalho mais harmônico e para direcionar comportamentos desejados dos funcionários (Goebel & Weissenberger, 2017; Merchant & Otley, 2007).

Contextos perturbadores face às incertezas exigem resiliência, considerada essencial para a sobrevivência das startups (Frare & Beuren, 2021). A resiliência consiste em um processo dinâmico, que abrange adaptação positiva e capacidade de lidar com adversidades e riscos (Luthar et al., 2000). As diversas formas de resiliência, desde a individual, de equipes, organizacional, até a contextual (Luthans et al., 2010; Shin et al., 2012), têm sido trazidas para o ambiente organizacional por permearem o ambiente de trabalho (Zhou et al., 2023). Neste estudo, importa a resiliência na dependência de papel, compreendida de forma ampla como a capacidade de superar a ausência de um membro da equipe e se recuperar (Mallak, 1998).

A resiliência pode ser impactada pelo controle gerencial (Bracci & Tallaki, 2021; Frare et al., 2023). Pesquisas demonstram que sistemas de controle gerencial (SCG) apoiam a resiliência cognitiva, comportamental e contextual (Beuren et al., 2020). De um lado, sistemas voltados para planejamento, monitoramento e gestão do desempenho são relevantes na concepção de capacidades de

resiliência organizacional (Bracci & Tallaki, 2021). De outro lado, controles formais e informais fomentam a resiliência organizacional proativa e reativa (Beuren & Santos, 2019; Frare et al., 2023). Ênfase é dada à relevância do controle para gerir a ausência de membros da equipe e prevenir crises (Zhou et al., 2023).

Esses estudos associam o controle com a resiliência de forma abrangente, mas desconsideram a abordagem de suas dimensões segregadas para aprofundar as análises. Grande parte desses estudos foca diferentes abordagens de resiliência, mas silenciam quanto à resiliência na dependência de papel (ex.: Beuren et al., 2020; Bracci & Tallaki, 2021; Frare et al., 2023). Ademais, fomentar a resiliência em startups parece desafiador, o que oportuniza novas pesquisas (Haase & Eberl, 2019; Zhou et al., 2023). A incipiência de pesquisas que abordam impulsionadores da resiliência em startups encoraja investigar esse fenômeno e seus antecedentes (Frare & Beuren, 2021; Haase & Eberl, 2019; Zhou et al., 2023).

A cooperação é apontada na literatura como um antecedente da resiliência (Lotfi & Larmour, 2022; Wieland & Wallenburg, 2013), em particular nas startups, que contam com um quadro reduzido de pessoas (Ries, 2011). A cooperação envolve esforço conjunto dos indivíduos, desde interação até efetiva comunicação, para alcançar os objetivos estabelecidos (Smith et al., 1995). Na dependência de papel, a colaboração construtiva, flexível e equilibrada pode ser mais favorável do que se prender aos papéis designados (Frare & Beuren, 2021). Os relacionamentos podem se tornar mais resilientes e capazes de adaptação às mudanças (Lotfi & Larmour, 2022; Wieland & Wallenburg, 2013), o que sugere um papel mediador da cooperação, aspecto incipiente na literatura (Pazetto & Beuren, 2022).

Nesse contexto, as dificuldades relacionais podem ser sinalizadoras da direção ou força da cooperação sobre a resiliência na dependência de papel. As dificuldades relacionais podem representar obstáculos para a cooperação, como falta de confiança, ressentimento, divergências de interesses e competição (Zhang et al., 2023). Os conflitos inerentes às dificuldades relacionais podem prejudicar a cooperação (Dias et al., 2020), inibindo a interação para a superação de desafios (Lowe, 1997; Zhang et al., 2023). Contudo, este é um aspecto que representa uma lacuna e demanda mais pesquisas.

Diante do exposto, este estudo examina a influência dos controles informais sobre a resiliência na dependência de papel, com a interveniência mediadora da cooperação e moderadora das dificuldades relacionais. Uma *survey* foi realizada com gestores de startups incubadas brasileiras e para a análise dos dados coletados aplicou-se modelagem de equações estruturais. Justifica-se o estudo nesse campo devido às startups serem propensas a situações desafiadoras,

o que carece de mais investigação (Zhou et al., 2023). A resiliência na dependência de papel é particularmente relevante no contexto de startups, uma vez que, nas fases iniciais, é comum que os fundadores e membros da equipe desempenhem uma variedade de papéis (Frare et al., 2023). O indivíduo tem mais de uma função, e, na falta de um, outros precisam executar sua função (Mallak, 1998).

Este estudo contribui para a literatura e a prática gerencial. Primeiro, contribui ao ampliar a compreensão acerca do potencial dos controles informais na resiliência (Beuren & Santos, 2019; Bracci & Tallaki, 2021), em particular, a resiliência na dependência de papel (Mallak, 1998). Os achados da pesquisa também contribuem para a lacuna pertinente à influência dos controles informais sobre a resiliência (Beuren et al., 2020) em contextos que carecem de investigação (Haase & Eberl, 2019). Segundo, embora pesquisas tenham buscado demonstrar empiricamente a relevância da cooperação para a resiliência, esses estudos estão centrados em cadeias de suprimentos (Lotfi & Larmour, 2022; Wieland & Wallenburg, 2013). A literatura é incipiente no que concerne à maneira como essa relação pode se dar no contexto de startups (Frare et al., 2023). Terceiro, contribui ao destacar as dificuldades relacionais como potenciais sinalizadoras da força da cooperação sobre a resiliência na dependência de papel (Lowe, 1997; Zhang et al., 2023).

O estudo contribui para a prática gerencial ao oferecer insights aos gestores de startups. Primeiro, contribui ao apontar que os controles informais não exercem efeito direto sobre a resiliência na dependência de papel, mas indiretamente, por meio da cooperação. Os controles informais podem ser relevantes em startups, por permitirem a rápida ação e adaptação às mudanças (Frare & Beuren, 2021). Segundo, os achados sinalizam a relevância de incentivar a cooperação dos funcionários para fomentar a resiliência. A cooperação se revela um mecanismo relevante para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente competitivo e altamente volátil. Terceiro, além de reforçar o efeito dos controles informais sobre a resiliência na dependência de papel, a cooperação interfere diretamente na resiliência, em vista das incertezas e do contexto perturbador que geralmente envolve as startups frente à carência de recursos para promover a inovação.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

Controles informais e resiliência na dependência de papel

A literatura organizacional apresenta-se estruturada de forma a apoiar e trazer uma contribuição robusta aos estudos e práticas organizacionais (Bedani & Veiga, 2015). Para isso,

a literatura organizacional costuma ser complementada com elementos de outras áreas do conhecimento (Bedani & Veiga, 2015; Hillmann, 2021; Zhou et al., 2023). No caso de interações de elementos organizacionais e individuais, estudos da área da psicologia podem contribuir para esse propósito (Demo et al., 2022; Hillmann, 2021). No presente estudo, a abordagem da resiliência na dependência de papel deu-se sob a lente teórica da literatura organizacional combinada com aspectos da teoria da psicologia positiva (Demo et al., 2022; Hillmann, 2021; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Consubstanciados na literatura organizacional, os controles informais buscam traduzir os valores e normas organizacionais (Chenhall, 2003; Frare & Beuren, 2023). São caracterizados como orgânicos e flexíveis e classificados em controle de pessoal e controle cultural (Goebel & Weißenberger, 2017). O controle de pessoal concerne aos funcionários, como treinamento e contratação, enquanto o controle cultural concerne aos valores e crenças da organização (Goebel & Weißenberger, 2017; Kleine & Weißenberger, 2014). Ambos se consubstanciam de normas e valores coletivos que direcionam os indivíduos aos objetivos organizacionais, pela sua consciência ética (Goebel & Weißenberger, 2017) e capacidade de resiliência.

A resiliência, de forma ampla, consiste na capacidade de resistir e se recuperar de situações adversas (Linnenluecke, 2017; Madni & Jackson, 2009). A resiliência no âmbito do indivíduo diz respeito à capacidade dos funcionários de uma organização de se recuperar e/ou de serem bem-sucedidos diante de adversidades (Beuren et al., 2020; Luthans et al., 2010; Shin et al., 2012). A dependência de papel é definida como um elemento de resiliência. Assim, a resiliência na dependência de papel é caracterizada como sendo a capacidade de preencher um membro da equipe ausente e se recuperar (Mallak, 1998).

Na perspectiva individual, a resiliência é considerada passível de intervenção gerencial, por meio de práticas e políticas de gestão de recursos humanos (Lengnick-Hall et al., 2011; Khan et al., 2019). Argumenta-se que gestores podem promover a resiliência com ações (Beuren et al., 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Assim, conjectura-se que, frente a eventos adversos, os controles informais possam ser úteis para promover a resiliência por meio de comportamentos e atitudes que assegurem a harmonia entre os objetivos organizacionais e individuais (Goebel & Weißenberger, 2017; Kleine & Weißenberger, 2014).

Pesquisas progressas apresentam evidências da associação de controles com a resiliência. Beuren e Santos (2019) examinaram os efeitos de SCG habilitantes e coercitivos na resiliência cognitiva, comportamental e contextual em empresas que compraram outras e/ou foram adquiridas. Encontraram associação entre controles

habilitantes e as três formas de resiliência, enquanto controles coercitivos se mostraram associados apenas com a resiliência contextual. [Beuren et al. \(2020\)](#) analisaram os efeitos de SCG habilitantes no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional face a processos de aquisições de empresas. Constataram que os SCG auxiliam no enfrentamento de turbulências e adversidades. [Bracci e Tallaki \(2021\)](#) investigaram se SCG de planejamento, monitoramento e gestão de desempenho são relevantes na concepção de capacidades de resiliência em organizações do setor público. Concluíram que os SCG são importantes para estimular comportamentos de respostas rápidas e de mudanças em situações adversas.

Considerando especificamente controles formais e informais, [Frare et al. \(2023\)](#) investigaram o papel desses controles no fomento à resiliência organizacional proativa e reativa em startups de tecnologia financeira. Concluíram que as fintechs podem se beneficiar com o uso desses controles para desenvolver resiliência, de forma a apoiar e permitir que se antecipem e se preparem para momentos de incertezas. Diante do exposto, postula-se que:

H1: Os controles informais influenciam positivamente a resiliência na dependência de papel.

Controles informais e cooperação

A cooperação consiste na disposição dos indivíduos em unir esforços, promover interação e conexão para alcançar objetivos mútuos ([Smith et al., 1995](#)). Esses esforços podem ser potencializados com o apoio de SCG, que incluem ações para que os indivíduos sejam direcionados aos objetivos organizacionais ([Mahama, 2006](#); [Santos et al., 2023](#)). Os controles podem contribuir para conduzir os interesses e comportamentos dos funcionários em prol da organização ([Beu & Buckley, 2004](#); [Taylor et al., 2019](#)). Portanto, as empresas podem usar os SCG para intensificar a cooperação dos funcionários e direcionar seus esforços para objetivos comuns ([Goebel & Weißenberger, 2017](#); [Merchant & Otley, 2007](#)).

[Xu et al. \(2014\)](#) apontam que o controle é uma formalidade existente nos acordos, de modo a identificar os limites da cooperação, que, em uma definição mais ampla, inclui medidas subjacentes aos contratos formais, as quais têm o intuito de desenvolver uma cultura de cooperação. [Mahama \(2006\)](#) investigou a relação entre SCG (sistemas de mensuração de desempenho e processos de socialização) e dimensões de cooperação em relações estratégicas de fornecimento e encontrou relação positiva e significativa. [Pazetto e Beuren \(2024\)](#) pesquisaram a influência da tempestividade das informações gerenciais e da confiança na cooperação em parques tecnológicos. Observaram que a rapidez e frequência das informações gerenciais atuam de

maneiras diferentes, mas complementares, na promoção da confiança e cooperação. Apesar dos contextos distintos dessas pesquisas, presume-se que:

H2: Os controles informais influenciam positivamente a cooperação.

Cooperação e resiliência na dependência de papel

A cooperação tende a ocorrer em diferentes contextos, com a interação de pessoas, equipes ou até mesmo organizações e implica colaboração e comunicação, o que pode influenciar a resiliência dos envolvidos ([Lotfi & Larmour, 2022](#); [Wieland & Wallenburg, 2013](#)). No contexto de redes interorganizacionais, [Lotfi e Larmour \(2022\)](#) analisaram como a colaboração afeta a resiliência na cadeia de suprimentos e constataram que, quanto mais essas empresas colaboram, mais resilientes se tornam. [Wieland e Wallenburg \(2013\)](#) investigaram competências relacionais (comunicação, cooperação e integração) que possam influenciar na resiliência proativa e reativa de cadeias de suprimentos. Observaram que a cooperação influencia positivamente a resiliência proativa.

No contexto intraorganizacional e em um locus específico de empresas, [Ries \(2011\)](#) investigou a cooperação em startups. Dentre os achados da pesquisa, destacou-se a relevância da cooperação em vista da sua característica enxuta. [Frare e Beuren \(2021\)](#) investigaram a resiliência em startups. Os resultados apontaram a relevância da resiliência frente às incertezas ambientais. Essas pesquisas apresentam evidências empíricas sobre cooperação e resiliência na dependência de papel. Esses achados combinados, corroborados em pesquisas no contexto de redes, levam à suposição de que:

H3: A cooperação influencia positivamente a resiliência na dependência de papel.

Efeito mediador da cooperação entre controles informais e resiliência na dependência de papel

A cooperação é considerada um mecanismo relevante para o desenvolvimento de resiliência ([Wieland & Wallenburg, 2013](#)), principalmente ao se considerar que as capacidades dos funcionários são importantes para a construção de resiliência ([Zhou et al., 2023](#)). Isso leva à suposição de que a cooperação dentro da organização, de uma pessoa com outra dentro da equipe, entre equipes ou até mesmo da organização como um todo, possa ter efeitos na relação entre controles informais e resiliência na

dependência de papel. Contudo, a literatura silencia sobre esses eventuais efeitos da cooperação.

Conjectura-se um efeito mediador da cooperação na relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel pelos seguintes motivos: (a) os controles informais podem influenciar os padrões de comportamento, construir confiança e estabelecer normas que influenciam a cooperação (Mahama, 2006; Pazetto & Beuren, 2022); (b) a cooperação promove o compartilhamento de recursos, apoio mútuo, aprendizado e colaboração, que aumentam a capacidade do indivíduo de lidar com as adversidades (Lotfi & Larmour, 2022; Wieland & Wallenburg, 2013). Do exposto, presume-se que:

H4: A cooperação tem efeito mediador na relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel.

Efeito moderador das dificuldades relacionais entre cooperação e resiliência

O papel dos mecanismos relacionais, que consistem de fatores sociais como aprendizagem e coordenação, é estimular a comunicação e o comprometimento mútuo (Luiz et al., 2024; Shahzad et al., 2020). Portanto, dificuldades relacionais no ambiente de trabalho podem afetar o modo como as pessoas cooperam umas com as outras, interferindo na qualidade e na eficácia das interações e, conseqüentemente, prejudicando a resiliência. As dificuldades relacionais podem decorrer de conflitos, falta de comunicação e comprometimento, baixa confiança, entre

outros aspectos (Dias et al., 2020). Conflitos ou comunicação ineficaz podem prejudicar a capacidade de uma equipe de trabalhar e superar desafios (Zhang et al., 2023).

Nos relacionamentos em que persistem essas dificuldades, a cooperação pode ser comprometida (Lowe, 1997; Zhang et al., 2023). No contexto interorganizacional, Pazetto e Beuren (2022) constataram influência do desenho dos SCG na cooperação e papel moderador da identificação da empresa com seu parque tecnológico. Luiz et al. (2024) investigaram os efeitos dos SCG habilitantes e de capacidades relacionais no gerenciamento de conflitos em ecossistemas de inovação e constataram efeito direto e efeitos indiretos por meio das capacidades de aprendizagem e coordenação.

No contexto intraorganizacional, Lowe (1997) examinou o papel das relações interpessoais na cooperação e descobriu que um líder-membro de qualidade está positivamente relacionado à cooperação. Zhang et al. (2023) examinaram o impacto dos conflitos intergrupais na confiança e na intenção de cooperar e constataram que os conflitos podem reduzir a intenção de cooperar. Assim, presume-se que as dificuldades relacionais afetam a capacidade de cooperação dos indivíduos, o que, por sua vez, pode tornar mais difícil lidar com as adversidades e superar os desafios. Nesse sentido, conjectura-se que:

H5: As dificuldades relacionais têm efeito moderador na relação entre cooperação e resiliência na dependência de papel.

A Figura 1 evidencia o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa.

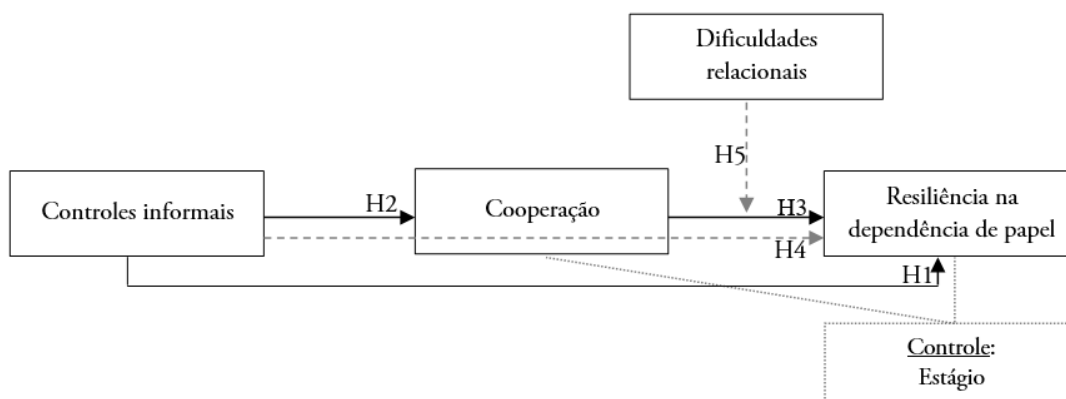


Figura 1. Marco teórico da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores. Nota: As setas pontilhadas referem-se às hipóteses de mediação (H4) e moderação (H5).

No modelo, preveem-se efeitos positivos dos controles informais sobre a resiliência na dependência de papel (H1) e a cooperação (H2), assim como da cooperação sobre a

resiliência na dependência de papel (H3). Postula-se, ainda, efeito mediador da cooperação entre controles informais e resiliência na dependência de papel (H4), e efeito moderador

das dificuldades relacionais entre cooperação e resiliência na dependência de papel (H5). O estágio de incubação foi controlado em consonância com pesquisas prévias (ex.: Frare et al., 2023), na presunção de que as distintas configurações organizacionais nos diferentes estágios das startups exigem suporte distinto do ecossistema de negócios.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

População e amostra

A população desta pesquisa compreende startups incubadas brasileiras. Estas caracterizam-se como empresas inseridas em um ecossistema de inovação e em fase inicial do seu ciclo de vida, quando geralmente se deparam com diversos riscos e incertezas (Ries, 2011). São empresas criadas com a missão de desenvolver novos produtos, com alto grau de tecnologia e em contextos de incerteza (Frare & Beuren, 2021). A opção por essas empresas deve-se à sua natureza dinâmica e às situações desafiadoras que as envolvem, o que torna a resiliência central para a sobrevivência dessas empresas (Frare & Beuren, 2021). Esses elementos são inerentes ao escopo do presente estudo e justificam esse lócus de investigação.

Uma pesquisa de levantamento (*survey*) foi realizada com gestores de startups incubadas em incubadoras filiadas à Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). O mapeamento destas foi realizado no site das incubadoras e resultou em 1.347 startups incubadas de 12 estados brasileiros. A identificação dos gestores das startups foi realizada na rede social LinkedIn e resultou em 953 profissionais. Para esses, foi enviado um convite de participação da pesquisa, sendo que, aos 565 que o aceitaram, foi fornecido o link do questionário na plataforma QuestionPro, entre novembro de 2022 e maio de 2023. Um total de 113 respostas válidas foi obtido, compatível com o tamanho mínimo da amostra de 77 respostas para análise do modelo estrutural determinado pelo software G*Power, com confiança de 0,80 e erro de 0,05.

A análise demográfica dos respondentes revela que 70% são do sexo masculino, 27% possuem ensino superior completo e 30% cursaram uma pós-graduação lato sensu, ou seja, uma especialização e/ou um *Master in Business Administration* (MBA). Quanto aos cargos que ocupam, 23% são executivos *c-level* (CEO, CFO, COO, CTO), 24% diretores, 11% gerentes, 3% coordenadores e 39% estão em outros cargos. No que concerne ao perfil das startups, 68% possuem menos de 50 funcionários e atuam em diferentes setores econômicos. Acerca do estágio de incubação em que se encontram, os apontamentos indicam que 63 (56%) estão em fase de pré-incubação ou incubadas, e 50 (44%) são graduadas.

Construtos e instrumentos de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compreende quatro construtos: controles informais, cooperação, dificuldades relacionais e resiliência na dependência de papel. Os construtos foram mensurados com instrumentos de pesquisa de estudos progressos e as assertivas são apresentadas em escala Likert de cinco pontos (<https://doi.org/10.7910/DVN/X2WIUT>).

O construto *controles informais* foi mensurado com o instrumento de pesquisa de Goebel e Weißenberger (2017), tendo cinco itens de controle de pessoal e seis de controle cultural. Contudo, sua operacionalização foi como construto único, rodado como variável de segunda ordem. Os respondentes foram solicitados a indicar em que medida se aplicam as situações descritas nos itens quanto ao uso dos controles informais pela alta administração da empresa, na escala de ‘não se aplica’ (1) a ‘aplica-se totalmente’ (5).

Cooperação foi aferida com cinco itens do instrumento de pesquisa de Seepana et al. (2020), adaptados de Cannon e Perreault (1999). Os respondentes foram solicitados a indicar seu grau de concordância quanto à cooperação na sua empresa, na escala de ‘discordo totalmente’ (1) a ‘concordo totalmente’ (5).

O construto *dificuldades relacionais* foi aferido com três itens do instrumento de pesquisa de Dias et al. (2020). Os respondentes foram solicitados a indicar a frequência com que ocorrem na sua empresa as situações descritas, na escala de ‘nunca’ (1) a ‘sempre’ (5).

Resiliência na dependência de papel foi mensurada com três itens do instrumento de pesquisa de Mallak (1998). Os respondentes foram solicitados a assinalar o nível de correspondência dos itens com sua capacidade resiliente, na escala de ‘correspondência extremamente baixa’ (1) a ‘correspondência extremamente alta’ (5).

O estágio de incubação das startups foi controlado, tanto na cooperação como na resiliência, atribuindo-se 0 para graduadas (que passaram pelo processo de incubação) e 1 para pré-incubadas e incubadas (em estágios iniciais de incubação ou residentes em uma incubadora). O estágio de incubação foi aferido pelo questionário. Pesquisas afins (ex.: Bedford, 2015) controlaram o porte e a idade como representativos do estágio de incubação. Optou-se pelos estágios de incubação devido ao fato de as startups geralmente possuírem menos recursos e estruturas informais mais flexíveis nos estágios iniciais, além de um reduzido quadro de pessoas (Frare et al., 2023) e, conseqüentemente, maior dependência de papel.

Vieses do método comum e de não resposta

Apesar da cautela na coleta de dados, a natureza da pesquisa é vulnerável a vieses. No artigo, foram utilizados

dados de uma única fonte, coletados em um único momento. Medidas foram tomadas para minimizar o *common method bias* (CMB). Dentre elas, destacam-se: o uso de diferentes instrumentos de pesquisa, cuidados na tradução e redação dos itens, e a informação da inexistência de respostas certas ou erradas na carta de apresentação da pesquisa (Podsakoff et al., 2012). Adicionalmente, realizou-se o teste de fator único de Harman no software SPSS, em que, para os quatro

fatores formados, 32,70% da variação das variáveis foi explicada por um único fator, portanto, inferior ao limite de 50% (Podsakoff et al., 2012). Considerando a baixa sensibilidade do fator único de Harman, avaliou-se mais detalhadamente o viés do método comum por meio da análise fatorial exploratória de ajuste do modelo de um fator em comparação com o modelo de quatro fatores (Sun et al., 2023). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados análise fatorial confirmatória.

Modelo	Fator	χ^2/df	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Four-factor model	(CI, CO, DR, RDP)	2,10	0,857	0,763	0,100	0,089
Three-factor model	(CI, CO + DR, RDP)	3,08	0,724	0,645	0,137	0,150
Two-factor model	(CI, CO + DR + RDP)	4,14	0,579	0,518	0,168	0,174
One-factor model	(CI + CO + DR + RDP)	4,78	0,491	0,440	0,185	0,151

Nota. CI = Controles informais; CO = Cooperação; DR = Dificuldades relacionais; RDP = Resiliência na dependência de papel. Fonte: Elaboração própria.

O modelo de quatro fatores apresenta o melhor ajuste entre todos os modelos, com uma relação χ^2/df de 2,10, CFI de 0,857, NFI de 0,763 e RMSEA de 0,100, o que é razoável. Os modelos de três, dois e um fator têm desempenhos significativamente piores, especialmente nesses índices, o que indica que a solução com quatro fatores é a mais apropriada para os dados. Portanto, a ausência de viés de método comum sério pode ser inferida pelo fato de o modelo de um único fator apresentar um ajuste significativamente pior que o modelo de quatro fatores, sugerindo que os dados são mais bem representados por múltiplos fatores distintos do que por um único fator comum (Sun et al., 2023).

Além da análise de viés do método comum, possíveis distorções oriundas do viés de não resposta também foram analisadas, fazendo-se a comparação das médias entre os 10% primeiros e os 10% últimos respondentes (Gomez-Conde et al., 2021). A aplicação do teste t não revelou diferenças significativas ($p < 0,05$) nas médias das respostas aos itens do questionário entre os respondentes iniciais e os tardios. Portanto, a presença desses vieses na análise dos dados é pouco provável.

A carta anexada ao questionário ainda assegurava o anonimato dos respondentes e de suas empresas. Com isso, assumiu-se a dispensa do registro e da avaliação da pesquisa no sistema CEP/CONEP, consoante o inciso XIV, artigo 2º, da Resolução CNS n.º 510/2016, que prevê esta dispensa para pesquisa que convida os participantes, sem possibilidade de identificação, a expressar o sentido que atribuem a temas, atuação de pessoas e organizações.

Procedimentos de análise dos dados

Para a análise dos dados, inicialmente empregaram-se técnicas de análise descritiva e análise fatorial exploratória.

Na sequência, para testar as hipóteses propostas, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM), estimadas a partir dos mínimos quadrados parciais (PLS), pelo software SmartPLS 4. No PLS-SEM, para averiguar a adequação do modelo e mensurar a significância das relações entre as variáveis latentes (Hair et al., 2022), seguiram-se os procedimentos indicados por Guenther et al. (2023) e Hair et al. (2022).

Na análise da mediação, apresentam-se situações de presença ou ausência (Hair et al., 2022). Ausência ocorre quando o efeito direto é significativo e o indireto não, assim como quando os efeitos direto e indireto não são significativos. Presença ocorre quando os efeitos direto e indireto são significativos e atuam na mesma direção (complementar) ou em direções opostas (competitiva), assim como quando apenas o efeito indireto é significativo (indireta). O efeito mediador foi analisado por meio dos efeitos indiretos totais do SmartPLS (Hair et al., 2022).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Modelo de mensuração e estatísticas descritivas

No modelo de mensuração, inicialmente analisaram-se os critérios de validade e confiabilidade do modelo proposto (Hair et al., 2022). Foi necessário retirar do modelo dois itens, um do construto *controle cultural* (CC2) e outro do construto *cooperação* (CO1), devido à carga fatorial abaixo do mínimo estabelecido ($\geq 0,708$) (Guenther et al., 2023; Hair et al., 2022). A Tabela 2 apresenta os resultados de validade e confiabilidade do modelo.

Tabela 2. Modelo de mensuração e estatísticas descritivas.

Painel A — 1ª Ordem					
	Alfa de Cronbach	<i>Composite reliability</i>	AVE	Média	Desvio padrão
Controles culturais	0,883	0,914	0,681	3,84	1,10
Controles pessoais	0,847	0,891	0,621	3,72	1,19
Cooperação	0,827	0,885	0,660	3,70	1,02
Dificuldades relacionais	0,869	0,904	0,760	1,92	1,02
Resiliência na dependência de papel	0,875	0,923	0,801	3,53	1,06
Fornell-Larcker / HTMT					
	1	2	3	4	5
1. Controles culturais	0,825	0,784	0,483	0,275	0,166
2. Controles pessoais	0,688	0,788	0,421	0,209	0,447
3. Cooperação	0,420	0,362	0,812	0,214	0,448
4. Dificuldades relacionais	-0,271	-0,234	-0,203	0,872	0,163
5. Resiliência na dependência de papel	0,143	0,389	0,388	-0,177	0,895
Painel B — 2ª Ordem					
	Alfa de Cronbach	<i>Composite reliability</i>	AVE	Média	Desvio padrão
Controles informais	0,815	0,914	0,843	3,79	1,14
Cooperação	0,827	0,886	0,660	3,70	1,02
Dificuldades relacionais	0,869	0,904	0,758	1,92	1,02
Resiliência na dependência de papel	0,875	0,923	0,800	3,53	1,06
Fornell-Larcker / HTMT					
	1	2	3	4	
1. Controles informais	0,918	0,509	0,267	0,341	
2. Cooperação	0,420	0,813	0,214	0,448	
3. Dificuldades relacionais	-0,274	-0,205	0,871	0,163	
4. Resiliência na dependência de papel	0,303	0,390	-0,177	0,895	
	SRMR			0,076	
	NFI			0,706	

Nota. N = 113. Fonte: Elaboração própria.

Na análise do modelo de mensuração, é necessário considerar os resultados do modelo de primeira ordem (validade e confiabilidade), uma vez que as variáveis de segunda ordem dependem das variáveis latentes de primeira ordem para serem devidamente estimadas (Painel A) (Hair et al., 2022). A análise de segunda ordem foi operacionalizada com procedimentos em duas etapas (Hair et al., 2022), considerando os escores dos fatores de cada dimensão (controles culturais e controles pessoais) como componente dos controles informais (Painel B).

Os resultados apontam confiabilidade, com valores de confiabilidade composta e consistência interna (alfa de Cronbach) superiores ao mínimo (>0,70) recomendado (Hair et al., 2022). Indicam também que as variáveis estão adequadas quanto à validade convergente, visto que os valores da AVE são superiores a 0,50 (Hair et al., 2022). Pelo critério Fornell-Larcker (valores em negrito e inferiores) e HTMT (valores superiores), confirma-se a validade discriminante, dado que os valores de correlação entre as próprias variáveis

são superiores aos demais (Fornell-Larcker) e com valores de HTMT no limite de 0,90 (Hair et al., 2022).

A análise do *variance inflation factors* (VIF) indica ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, visto que os valores se encontram abaixo de 5 (entre 1,00 e 3,26) (Hair et al., 2022). Pela *standardized root mean square residual* (SRMR < 0,08) e pela *normed fit index* (NFI), evidencia-se o ajustamento do modelo (Guenther et al., 2023). Os resultados do modelo de mensuração estão adequados, o que permite avançar para testar as hipóteses.

Modelo estrutural e teste de hipóteses

Para o teste das hipóteses (Tabela 3) procedeu-se à análise *bootstrapping*, com 10.000 reamostragens, intervalo *bias-corrected and accelerated* e teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Guenther et al., 2023; Hair et al., 2022).

Tabela 3. Resultados do modelo estrutural — Teste das hipóteses.

Hip.	Relação	Coefficiente estrutural	t-value	p-value	Decisão
H1	Controles informais → ResiliênciaDP	0,158	1,395	0,163	Rejeitar
H2	Controles informais → Cooperação	0,423	4,732	0,000***	Não rejeitar
H3	Cooperação → ResiliênciaDP	0,317	2,995	0,003***	Não rejeitar
H4	Controles informais → Cooperação → ResiliênciaDP	0,134	2,385	0,017**	Não rejeitar
H5	Dificuldades relacionais x Cooperação → ResiliênciaDP	0,069	0,567	0,571	Rejeitar
CO	Estágio → Cooperação	0,030	0,340	0,734	-
CO	Estágio → ResiliênciaDP	0,109	1,233	0,217	-

Nota. ** p < 0,05; *** p < 0,01. Legenda: CO = Controle; ResiliênciaDP = Resiliência na dependência de papel. Avaliação do modelo estrutural (R²): Resiliência na dependência de papel = 0,197; Cooperação = 0,177. Relevância preditiva (Q²): Resiliência na dependência de papel = 0,057; Cooperação = 0,136. Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo apresenta um coeficiente de determinação (R²) de 19,7% para resiliência na dependência de papel e de 17,7% para cooperação. A relevância preditiva (Q²) apresenta resultados acima de zero, o que atesta a acurácia do modelo (Hair et al., 2022).

Os coeficientes estruturais demonstram que não há relação direta dos controles informais com a resiliência na dependência de papel (p > 0,05), o que leva à rejeição da H1. Porém, controles informais têm efeitos diretos sobre a cooperação e esta tem efeito direto sobre a resiliência na dependência de papel, ambas com relação positiva e significativa (p < 0,01), o que suporta não rejeitar as hipóteses H2 e H3.

O efeito mediador da cooperação na relação entre controles informais e resiliência apresenta significância estatística (p < 0,05), o que permite não rejeitar a H4. Isso indica uma mediação indireta, ou seja, só há efeito dos controles informais na resiliência com a inserção da variável *cooperação*. No entanto, o efeito moderador de dificuldades relacionais na relação entre cooperação e resiliência na dependência de papel não apresentou significância (p > 0,05), o que leva à rejeição da H5.

Por fim, a análise das variáveis de controle não apoia que há relação entre o estágio de incubação da empresa e a cooperação, assim como entre o estágio de incubação da empresa e a resiliência na dependência de papel (p > 0,05), o que sugere que o estágio de incubação não interfere na cooperação e na resiliência na dependência de papel.

Discussão dos resultados

A H1, que previa influência positiva direta dos controles informais sobre a resiliência na dependência de papel, não apresentou significância estatística, o que leva à sua rejeição. Esse achado contrasta com a literatura prévia (ex.: Beuren & Santos, 2019; Beuren et al., 2020; Bracci & Tallaki, 2021; Frare et al., 2023), que encontrou influência direta dos controles informais sobre a resiliência. Uma possível explicação para isso é a análise segregada das

dimensões de resiliência, contrastando com a análise conjunta realizada nesses estudos. Além disso, outras variáveis podem apresentar interveniência na relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel, uma lacuna a ser considerada em pesquisas futuras.

A H2, que previa influência positiva dos controles informais na cooperação, apresentou suporte estatístico para não ser rejeitada. Este resultado coaduna com estudos prévios (ex.: Langfield-Smith, 1997; Mahama, 2006; Pazetto & Beuren, 2022; Xu et al., 2014), que, em diferentes contextos e perspectivas, salientaram a relevância dos controles para a cooperação. Controles informais podem desencadear um ambiente de confiança e senso de pertencimento (Mahama, 2006; Pazetto & Beuren, 2024), sentimentos e percepções individuais que facilitam a cooperação (Lotfi & Larmour, 2022; Wieland & Wallenburg, 2013). Isso é particularmente relevante em incubadoras, acessadas pelas startups para apoiar o negócio, que fomentam redes de apoio, interação frequente e intercâmbio de conhecimento (Lotfi & Larmour, 2022). Nesse contexto, os controles informais proporcionam um equilíbrio entre liberdade e responsabilidade (Frare & Beuren, 2021).

A H3, que previa influência positiva e significativa da cooperação sobre a resiliência na dependência de papel, foi confirmada, o que suporta não rejeitar a H3. Esse achado converge com Lofti e Larmour (2022) e Wieland e Wallenburg (2013), que encontraram, no âmbito de cadeias de suprimentos, relação positiva de aspectos relacionais com a resiliência. A cooperação propicia um ambiente de apoio e troca e favorece a redução de conflitos (Zhang et al., 2023), estimulando o desenvolvimento da resiliência (Lowe, 1997), particularmente importante nas situações em que os indivíduos precisam lidar com os desafios e adversidades (Lotfi & Larmour, 2022). A cooperação intraorganizacional favorece que os membros se sintam mais apoiados para enfrentar os desafios e se adaptarem às mudanças (Shahzad et al., 2020). Startups que cooperam criam um ambiente de suporte e têm mais facilidade para se adaptar, transferir responsabilidades e inovar no modo de exercer papéis dependentes (Frare & Beuren, 2021; Ries, 2011).

A H4, que previa efeito mediador da cooperação na relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel, apresentou suporte para não ser rejeitada, revelando uma mediação indireta. Isso reforça a ideia de que a relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel envolve outras variáveis para apresentar significância — no caso, a cooperação (Lotfi & Larmour, 2022; Pazetto & Beuren, 2022). Os controles informais operam de maneira indireta, influenciando comportamentos e atitudes (Pazetto & Beuren, 2022; Xu et al., 2014), impactando a resiliência. Os controles podem incentivar os funcionários a cooperar, e, com isso, podem apoiar o desenvolvimento da resiliência, de modo a promover compartilhamento, colaboração e apoio mútuo (Zhou et al., 2023). A cooperação atua como um catalisador que potencializa os controles informais, facilitando o apoio mútuo (Frare & Beuren, 2021; Wieland & Wallenburg, 2013).

A H5, que conjecturava efeito moderador de dificuldades relacionais na relação entre cooperação e resiliência na dependência de papel, não foi confirmada, o que levou à sua rejeição. As dificuldades relacionais podem afetar a forma como as pessoas cooperam (Dias et al., 2020) e se relacionam (Lowe, 1997; Zhang et al., 2023), mas não necessariamente moderam a relação entre cooperação e resiliência na dependência de papel. Objetivos comuns e rápida adaptação podem auxiliar na superação de desafios nas startups (Santos et al., 2023; Taylor et al., 2019). As dificuldades relacionais podem ser distintas na relação com outras variáveis e em outros contextos (Luiz et al., 2024), como a moderação confirmada por Pazetto e Beuren (2022) sobre a cooperação em parques tecnológicos.

O estágio de incubação da empresa como variável de controle na cooperação e na resiliência na dependência de papel não apresentou significância. Uma possível explicação é que a cooperação e a resiliência podem ocorrer independentemente do estágio de incubação em que a startup se encontra (Bedford, 2015; Frare et al., 2023). Embora o tamanho de uma startup possa influenciar indiretamente a cooperação (Bedford, 2015) e a resiliência, por meio de fatores como estrutura organizacional (Frare et al., 2023), presume-se que essas características sejam mais influenciadas pela gestão e pelo foco da startup. Portanto, independentemente do seu estágio de incubação, uma startup pode potencializar a resiliência dos indivíduos e da organização e promover a cooperação, com vistas a aumentar a sua competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusões

Os resultados da pesquisa revelaram que os controles informais não apresentam efeito direto sobre a resiliência na

dependência de papel, apenas sobre a cooperação e, por sua vez, a cooperação sobre a resiliência na dependência de papel. Efeito mediador da cooperação foi observado na relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel. Contudo, não foi constatado efeito moderador de dificuldades relacionais na relação entre cooperação e resiliência na dependência de papel. Conclui-se que a resiliência na dependência de papel pode ser desencadeada pelos controles informais, desde que ocorra a interveniência da cooperação. Portanto, as startups precisam estimular a cooperação para neutralizar ou reduzir o impacto dos controles informais ao fomentar a resiliência diante de adversidades. Esses achados podem trazer implicações à literatura e insights às startups, principalmente por fornecer uma compreensão mais aprofundada do potencial dos controles informais e da cooperação para desencadear a resiliência na dependência de papel em contextos turbulentos e perturbadores.

Implicações práticas e teóricas

O estudo destaca quatro implicações principais para a literatura gerencial. Primeiro, apesar de diferentes tipos de controles terem sido cotejados com diferentes tipos de resiliência, o estudo contribui para a lacuna relativa ao impacto das diversas formas de resiliência em startups (ex.: Beuren et al., 2020; Bracci & Tallaki, 2021; Frare et al., 2023). Acrescenta-se à literatura ao revelar que, para a relação entre controles informais e resiliência na dependência de papel apresentar significância no contexto de startups incubadas, é necessária a interveniência da cooperação (Lotfi & Larmour, 2022). Segundo, os achados da pesquisa denotam que, apesar da importância da resiliência no contexto de startups (Noelia & Rosalia, 2020), outras variáveis podem atuar na relação entre controles informais e a resiliência na dependência de papel. Terceiro, contribui ainda com a literatura atual ao demonstrar empiricamente que os controles podem direcionar os funcionários à cooperação, relação esta que ainda se encontrava pouco explorada (Pazetto & Beuren, 2024). Quarto, colabora com pesquisas que buscam analisar antecedentes da resiliência em startups, aspecto que carece de mais estudos (Frare & Beuren, 2021; Haase & Eberl, 2019; Zhou et al., 2023).

Os resultados também trazem implicações para a prática gerencial de startups. O contexto dinâmico, as restrições e os desafios que geralmente envolvem essas empresas exigem que seus gestores desenvolvam níveis adequados de resiliência na dependência de papel, o que pode ocorrer com o apoio de controles informais e interveniência da cooperação. Líderes de equipes podem criar um ambiente propício à cooperação ao estabelecer controles informais, com o intuito de modelar comportamentos desejados e, concomitantemente, construir uma organização resiliente e

adaptável. Em pequenas empresas, como no caso de startups, geralmente o gestor conhece as capacidades da equipe para superar obstáculos e compartilhar conhecimentos, o que é essencial para construir resiliência individual, de equipe e organizacional. Os achados apresentam evidências que podem orientar os gestores para potencializar comportamentos em prol da organização. Incubadoras podem considerar os achados da pesquisa para desenvolver políticas e ações que facilitem a cooperação entre as startups incubadas, para acelerar o estágio de incubação e apoiar mais novos negócios.

Limitações

Os resultados da pesquisa devem ser considerados à luz de suas limitações. Primeiro, destacam-se questões relativas às escolhas metodológicas, o que impede fazer

generalizações. Neste estudo, realizou-se uma *survey* com corte transversal para a coleta de dados. Pesquisas futuras podem considerar dados longitudinais ou métodos distintos dos aqui empregados. O estudo utilizou dados de uma única fonte, coletados em um único momento, sendo passível de vieses. Apesar da variância comum e do viés do método não representarem preocupações, outras formas de coleta de dados podem ser adotadas, como a realização de entrevistas para aprofundar o estudo do fenômeno investigado. O estudo foca a resiliência na dependência de papel, assim, outras abordagens de resiliência podem ser investigadas. Dado o contexto das startups, estudos futuros podem analisar se isso se aplica a outras configurações de empresas, a fim de averiguar se estes resultados são afetados pelo lócus da pesquisa. Outros métodos e técnicas de análise dos dados podem ser utilizados em pesquisas futuras para cotejar os achados deste estudo, inclusive a técnica utilizada pode ser combinada (por exemplo, com lógica *fuzzy*).

REFERÊNCIAS

- Bedani, M., & Veiga, H. M. D. S. (2015). Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 8(2), 428-442. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000300011
- 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>
- Bertolami, M., Artes, R., Gonçalves, P. J., Hashimoto, M., & Lazzarini, S. G. (2018). Survival of nascent firms: effects of human and social capital, management practices, and gender. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 311-335. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160121>
- Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14(1), 67-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.004>
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Beuren, I. M., Santos, V., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the management control system on empowerment and organizational resilience Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(2), 211-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Kraus, S. (2015). SME innovativeness in buyer-seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. *Review of Managerial Science*, 9, 361-384. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0160-6>
- Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(3), 332-351. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2019-0111>
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460. <http://dx.doi.org/10.2307/3151999>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Davila, A., & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. In Chenhall, R. H. (Ed). *Handbooks of management accounting research* (3 ed. pp. 1323-1336). Elsevier.
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., Gomide, S., Jr., & Costa, A. C. R. (2022). Do organizational virtues enhance work well-being? the mediator role of HRM practices. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e200144. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Dias, J. S., Rocha, L. P., Carvalho, D. P. D., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E. L. D., & Gutierrez, E. D. (2020). Saúde, comportamento e gestão: Impactos nas relações interpessoais. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 29, e20190057. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2019-0057>
- Fisher, G., Stevenson, R., Neubert, E., Burnell, D., & Kuratko, D. F. (2020). Entrepreneurial hustle: navigating uncertainty and enrolling venture stakeholders through urgent and unorthodox action. *Journal of Management Studies*, 57(5), 1002-1036. <https://doi.org/10.1111/joms.12584>

- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: Analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 28(3), 263-278. <https://doi.org/10.1108/REG-01-2021-0005>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2023). The role of informal controls in a green innovative setting: Evidence from Brazilian AgTechs. *Journal of Management Control*, 34(4), 489-522. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00367-4>
- Frare, A. B., Leite, F. K., Cruz, A. P. C. D., & D'Avila, L. C. (2023). Management control mechanisms, environmental unpredictability and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), e1677. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.en>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez-Castro, R. (2021). Management control systems and innovation strategies in business-incubated startups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210-236. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1986365>
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Haase, A., & Eberl, P. (2019). The challenges of routinizing for building resilient startups. *Journal of Small Business Management*, 57, 579-597. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12511>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). Sage.
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342-1369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. UTSA, College of Business.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lotfi, M. & Larmour, A. (2022). Supply chain resilience in the face of uncertainty: how horizontal and vertical collaboration can help?. *Continuity & Resilience Review*, 4(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2021-0016>
- Lowe, K. B. (1997). *Team diversity and leadership: Tests of model of process and direct effects*. Florida International University.
- Luiz, T. T., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2024). Does enabling control systems and relational capabilities foster conflict management in innovation ecosystems?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(4), 808-821. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2022-0213>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>
- 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>
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>
- March-Chorda, I. (2004). Success factors and barriers facing the innovative start-ups and their influence upon performance over time. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2-3), 228-247. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2004.004758>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds). *Handbook of Management Accounting Research* (pp. 785-802). Elsevier.
- Noelia, F. L., & Rosalia, D. C. (2020). A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00192. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00192>
- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2022). Control systems and interorganizational identification in technology parks cooperation. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 13-28. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113020>

- Pazetto, C. F. & Beuren, I. B. (2024). Does the information timeliness and trust promote interorganizational cooperation? *The Journal of High Technology Management Research*, 33(1), 10049. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100493>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2023). Use of management controls and product innovation in startups: Intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 264-284. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>
- Seepana, C., Paulraj, A., & Huq, F. A. (2020). The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial Marketing Management*, 91, 100-113. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.012>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *The American Psychologist*, 55, 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shahzad, K., Ali, T., Kohtamäki, M., & Takala, J. (2020). Enabling roles of relationship governance mechanisms in the choice of inter-firm conflict resolution strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(6), 957-969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0309>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23. <https://www.jstor.org/stable/256726>
- Sun, J., Xie, X., Zhou, M., & Yan, L. (2023). How to drive green innovation of manufacturing SMEs under open innovation networks—the role of innovation platforms' relational governance. *Management Decision*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1452>
- Taylor, D., King, R., & Smith, D. (2019). Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1636-1661. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3208>
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659-687. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109>
- Wieland, A. & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- Xu, G., Zhou, Y., Xu, L., & Li, S. (2014). Effects of control in open innovation: an empirical study of university-industry cooperation in China. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 14(4), 346-363. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2014.065010>
- Zhang, X., Wu, J., Zhang, N., & Xu, B. (2023). Conflicts, trust toward the acquirer from emerging economies and post-acquisition cooperation intention. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2839-2868. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2021-0036>
- Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, C. H., & Doherty, B. (2023). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 806-827. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12479>


Autoria

Silvana Mannes Meurer*

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Trindade, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: silvanamannes@yahoo.com.br


 <https://orcid.org/0000-0002-7608-1519>

Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Trindade, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

* Autora Correspondente

Contribuições dos Autores

1ª autor: conceitualização (igual), curadoria de dados (líder), investigação (igual), metodologia (líder), redação - rascunho original (igual), redação - revisão e edição (igual).

2ª autor: conceitualização (igual), curadoria de dados (suporte), investigação (igual), metodologia (suporte), redação - rascunho original (igual), redação - revisão e edição (igual), supervisão (líder), validação (igual).

Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concederam à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Financiamento

Silvana Mannes Meurer reconhece que este trabalho foi apoiado pelo Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (UNIEDU), Brasil. Ilse Maria Beuren reconhece que este trabalho foi apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), Brasil.

Agradecimentos

Agradecemos aos avaliadores *ad hoc* do manuscrito e ao editor por seus comentários construtivos e orientação. Agradecemos também os comentários úteis recebidos dos participantes do 14º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e do XLVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2024).

Conflito de Interesses

As autoras informaram que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

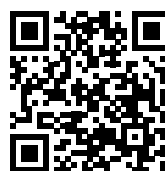
A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (*Peer Review Report*) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

Disponibilidade dos Dados

As autoras afirmam que todos os dados utilizados na pesquisa foram disponibilizados publicamente, e podem ser acessados por meio da plataforma Harvard Dataverse:



Meurer, Silvana Mannes; Beuren, Ilse Maria, 2025, "Do Informal Controls and Cooperation Trigger Resilience in Role Dependence in Startups? publicado na RAC-Revista de Administração Contemporânea", Harvard Dataverse, V1. <https://doi.org/10.7910/DVN/X2WIUT>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.



Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84083065002>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,
Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no
âmbito da iniciativa acesso aberto

Silvana Mannes Meurer, Ilse Maria Beuren

**Do Informal Controls and Cooperation Trigger Resilience
in Role Dependence in Startups?**

**Controles Informais e Cooperação Desencadeiam
Resiliência na Dependência de Papel em Startups?**

Revista de Administração Contemporânea

vol. 29, núm. 2, e240208, 2025

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração,

ISSN: 1415-6555

ISSN-E: 1982-7849

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240208.en>