



Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión

ISSN: 0121-6805

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar  
Nueva Granada

Monteiro, Januário José; Lunkes, Rogério João; Schnorrenberger, Darci  
Relação entre controles formais e informais, identificação  
organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares\*  
Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y  
Reflexión, vol. XXIX, núm. 2, 2021, Julho-Dezembro, pp. 29-44  
Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90969428003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](https://www.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



## Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares\*

Januário José Monteiro<sup>a</sup> ■ Rogério João Lunkes<sup>b</sup> ■ Darci Schnorrenberger<sup>c</sup>

**Resumo:** Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras. Para coletar os dados, foi aplicado um questionário aos gestores de empresas familiares, com a obtenção de 98 respostas. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, e o método adotado para a análise dos resultados foi a Modelagem de Equações Estruturais e o Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (FSQCA). Os resultados evidenciam que os controles informais (cultural e de pessoal) influenciam positiva e significativamente o desempenho gerencial, ao passo que os controles formais e a identificação organizacional não influenciaram o desempenho gerencial. Entretanto, na abordagem assimétrica, os resultados também indicaram que o controle de pessoal é uma solução central na predição de alto desempenho gerencial. Os controles de ação e de resultado também se mostraram importantes, embora sejam relativamente pouco utilizados em empresas familiares. Esses achados sugerem configurações diferentes e igualmente efetivas que predizem alto desempenho gerencial, por isso os gestores precisam dedicar atenção às diferentes formas de controle e seus impactos no nível de identificação organizacional. O estudo contribui para o conhecimento da área ao mostrar que os controles de gestão (de resultados, ação, cultural e pessoal) apresentam diferentes impactos no desempenho gerencial. Além de mostrar que a identificação organizacional não apresenta impacto

\* Artigo de pesquisa.

- a** Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.  
Correio eletrônico: [januariomonteiromonteiro@gmail.com](mailto:januariomonteiromonteiro@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7000-4256>
- b** Doutor com pós-doutorado, Universidad de Valencia, Espanha, e Macerata, Itália. Professor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.  
Correio eletrônico: [rogerio.lunkes@ufsc.br](mailto:rogerio.lunkes@ufsc.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>
- c** Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina. Professor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.  
Correio eletrônico: [darcisc@gmail.com](mailto:darcisc@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6613-5221>

significativo na relação entre controles e desempenho gerencial em empresas familiares, o que foi surpreendente e merece novas pesquisas.

**Palavras-chave:** controles formais e informais; identificação organizacional; desempenho gerencial; empresas familiares

**Recibido:** 30/05/2020

**Aceptado:** 10/03/2021

**Disponible en línea:** 06/10/2021

**Cómo citar:** Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(2), 29-44. <https://doi.org/10.18359/rfce.4866>

**Código JEL:** M10.

## *Relationship Between Formal and Informal Controls, Organizational Identification, and Performance of Family Business Managers*

**Summary:** The study had the purpose of analyzing the relationship between formal and informal controls, organizational identification, and managerial performance in Brazilian family businesses. To collect the data, a questionnaire was applied to the managers of family businesses, obtaining 98 responses. The research is characterized as quantitative, and the method used to analyze the data was the Structural Equations Model and the Fuzzy set Qualitative Comparative Analyzes (F s QCA). The results reveal that informal controls (cultural and personnel) positively and significantly influence managerial performance, while formal controls and organizational identification do not influence managerial performance. However, in the asymmetric approach, the results also indicated that personnel control is a central solution in predicting high managerial performance. Action and result controls were also important, although they are relatively little used in family businesses. These findings suggest different and equally effective configurations that predict high managerial performance; therefore, managers need to devote attention to the different forms of control and their impacts on the level of organizational identification. The study contributes to the knowledge of the area by showing that organizational identification does not have a significant impact on the relationship between controls and managerial performance in family businesses, which was surprising and warrants further research.

**Keywords:** formal and informal controls; organizational identification; managerial performance; Family businesses

## *Relación entre controles formales e informales, identificación organizacional y desempeño de los gerentes de empresas familiares*

**Resumen:** Este estudio tuvo el propósito de analizar la relación entre controles formales e informales, identificación organizacional y desempeño gerencial en empresas familiares brasileñas. Para recolectar los datos, se aplicó un cuestionario a los gestores de empresas familiares, con la obtención de 98 respuestas. La investigación se caracteriza como cuantitativa, y el método empleado para analizar los datos fue el Modelo de Ecuaciones Estructurales y el Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (FSQCA). Los resultados revelan que los controles informales (cultural y de personal) influyen positiva y significativamente el desempeño gerencial, al tiempo que los controles formales y la identificación organizacional no influyen en el desempeño gerencial. Sin embargo, en el enfoque asimétrico, los resultados también señalaron que el control de personal es una solución central en la predicción de alto desempeño gerencial. Los controles de acción y resultado también se mostraron importantes, aunque sean relativamente poco utilizados en empresas familiares. Estos hallazgos sugieren configuraciones distintas e igualmente efectivas que predigan alto desempeño gerencial, por lo tanto, los gestores necesitan dedicar atención a las diferentes formas de control y sus impactos en el nivel de identificación organizacional. El estudio aporta al conocimiento del área al mostrar que la identificación organizacional no presenta impacto significativo en la relación entre controles y desempeño gerencial en empresas familiares, lo que fue sorprendente y amerita nuevas investigaciones.

**Palabras clave:** controles formales e informales; identificación organizacional; desempeño gerencial; empresas familiares

## Introdução

O ambiente em que os sistemas de controle operam mudou ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1996). As mudanças no cenário configuram-se como um dos motivos pelos quais as organizações precisam adotar estratégias e controles que levem em consideração fatores do ambiente (Heinicke *et al.*, 2016). De acordo com Goebel e Weißenberger (2017), os controles são essenciais para as organizações e podem ser utilizados de maneira formal e informal. Eles se materializam por meio de instrumentos como orçamento, políticas, regulamentos corporativos, seleção e treinamento de funcionários, entre outros. Para Widener (2007) e Malmi e Brown (2008), pesquisas anteriores abordaram os controles de maneira isolada e com foco nos controles baseados na contabilidade.

Chenhall (2003) aponta que os controles são classificados como formais quando baseados em processo de avaliação mecanicista. Abernethy e Chua (1996) afirmam que, nas organizações, esses controles são visualizados por meio do orçamento, do sistema de remuneração e recompensa, das regras devidamente detalhadas e dos procedimentos operacionais. Esses instrumentos, por sua vez, permitem que a organização alcance seus objetivos primários, voltados ao alcance da viabilidade do negócio (Chenhall *et al.*, 2010). Para Chanhall (2003), além dos controles formais, há também os informais, que são classificados como orgânicos e considerados necessários para as organizações, dado que influenciam o comportamento dos indivíduos. Esses controles, segundo Eisenhardt (1985), são essenciais à organização, pois minimizam as preferências individuais divergentes. A importância dos controles é reconhecida por considerar que sua existência agrega conhecimento, utilidade e valor à pesquisa em contabilidade gerencial (Kaplan e Johnson, 1987; Otley, 2001).

Heinicke *et al.* (2016) investigaram a relação entre a extensão de uma cultura flexível e a ênfase colocada nos controles, segundo a tipologia de Simons (1995). Nesse estudo, observaram que as crenças são mecanismos importantes em organizações que enfatizam a existência de uma cultura flexível. Heinicke *et al.* (2016) desenvolveram sua

pesquisa com empresas de pequeno e médio porte, dado que apresentaram controles culturais específicos e muitas vezes atrelados à cultura familiar. Ao adotarem um sistema de controle, as empresas familiares têm seu desempenho positivamente impactado e tendem a aumentar seu índice de sobrevivência (Dyer, 1989; Duréndez *et al.*, 2011).

O aumento de desempenho ocorre muitas vezes quando os gestores se identificam com as organizações, e o desempenho de suas funções a partir da perspectiva de que, quanto maior os laços criados pelos funcionários, maiores serão os níveis de satisfação, o que reflete nos desempenhos pessoal e organizacional (Gok *et al.*, 2015). Considera-se que a identificação organizacional está relacionada ao melhor desempenho e que, à medida que os indivíduos se sentem identificados com a organização, seu desempenho melhora, tendo em vista que eles criam um sentimento de pertencimento (Bhattacharya *et al.*, 1995; Mael e Ashforth, 1995; Van Knippenberg, 2000; Kreiner e Ashforth, 2004).

As pesquisas no âmbito organizacional atreladas à identificação apresentaram importantes contribuições (Kreiner e Ashforth, 2004), entretanto pouco se sabe sobre sua abrangência no contexto familiar, por isso, nesta pesquisa, busca-se explorar a identificação organizacional dos gestores de empresas familiares e sua interface com os controles gerenciais. Songini *et al.* (2018) apontam que os controles gerenciais são importantes para qualquer organização e que, no contexto de empresas familiares, raramente a literatura investigou as características dos controles gerenciais. Na mesma linha, Prencipe *et al.* (2014) sugerem que pesquisas futuras tratem dos controles em empresas familiares e, de modo específico, dos controles formais e informais. Essa mesma demanda foi apresentada por Almeida *et al.* (2021), ao explorarem os controles informais em uma empresa familiar brasileira. A partir dessa lacuna, tem-se a seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras?

O objetivo do estudo é analisar a relação entre controles formais e informais, identificação

organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras. A pesquisa se justifica dado que busca responder à lacuna apresentada por Songini *et al.* (2018) de investigar a percepção de gestores de empresas familiares sobre o uso dos controles e sua relação com o desempenho. Depreende-se que, ao mesmo tempo que esses controles impactam no desempenho dos gestores, também podem influenciar no desempenho da organização (Dyer, 1996; Duréndez *et al.*, 2010). Estudar o comportamento dos gestores de empresas familiares configura-se como um fator importante, visto que esse tipo de empresa é o mais comum e recorrente no meio organizacional. Assim, entender como os controles são usados e desenhados de maneira específica torna-se relevante à literatura (Songini *et al.*, 2018).

O estudo gera contribuições para a literatura ao mostrar que, em empresas familiares, alguns controles tendem a se destacar mais do que outros. Esse fato se deve ao modelo de organização, às crenças e às normas muitas vezes mais atuantes. Complementarmente, Prencipe *et al.* (2014) efetuaram revisão de estudos atrelados à temática de empresas familiares e apontaram que as pesquisas na área de contabilidade financeira totalizaram quase 60 %, no entanto, na área de contabilidade gerencial, foi de 22 % e os demais em outras áreas. Por meio desse posicionamento, é susceptível afirmar que a presente pesquisa contribui para esse campo de pesquisa. Também permite verificar se as empresas familiares brasileiras adotam ou não os controles gerenciais a partir da percepção dos gestores na perspectiva de avançar em relação ao estudo de López e Hiebl (2015), que constataram que as empresas familiares tendem a adotar os controles em menor escala.

No âmbito prático, geram-se recomendações para a gestão de empresas familiares, tendo em vista que elas representam grande parte das organizações no mundo (Songini *et al.*, 2018). Além disso, melhor compreensão e alinhamento dos objetivos na implementação dos controles pode gerar maior eficiência dos negócios. Ao propor que as empresas familiares se atentem aos controles de ação, resultado, pessoais e culturais, o presente estudo contribui para que os gestores dessas empresas considerem a

importância dos controles e reflitam sobre sua capacidade de influenciar o ambiente de trabalho.

Do ponto de vista social, a pesquisa busca coadjuvar a fim de que as empresas familiares alcancem melhores desempenhos e, por sua vez, possam gerar mais empregos, o que coopera de forma direta para melhorar a qualidade de vida em seu entorno. O método adotado na pesquisa foi a análise fatorial e a regressão da mediana, razão pela qual é caracterizado como quantitativo. A presente pesquisa está estruturada por esta introdução, seguida do referencial teórico, da metodologia, das análises e da discussão dos resultados, e das conclusões.

## Referencial teórico

### *Controles gerenciais e desempenho gerencial*

Ao abordar o sistema de controle gerencial (SCG), geralmente parte-se do estudo seminal de Anthony (1965), que apresentou essa temática sob um olhar clássico e restrito numa perspectiva econômica, ao definir o SCG como o processo com o qual os gerentes se asseguram de que os recursos organizacionais sejam utilizados de maneira racional. Essa definição recebeu críticas, dado que os controles podem ser vistos de diferentes maneiras e não apenas em uma visão econômica (Goebel e Weißenberger, 2017). Ouchi (1979) buscou ampliar essa abordagem ao elencar duas estratégias distintas de controle: de um lado, tem-se controles de produção e, de outro, controles comportamentais. Os controles podem ser desenhados de maneira mais formal, com regras devidamente detalhadas, procedimentos padronizados, orçamento, sistema de remuneração e recompensa para garantir a eficácia e eficiência econômica (Abernethy e Chua, 1996; Chenhall, 2003; Chenhall *et al.*, 2010). Por sua vez, a organização pode usar informalmente controles que influenciam o comportamento do indivíduo a fim de que promova neles a motivação intrínseca (Goebel e Weißenberger, 2017), o que terá reflexo no seu desempenho e satisfação.

Os mecanismos de controle foram classificados de diferentes maneiras, como administrativos (Langfield-Smith, 1997; Malmi e Brown, 2008),

burocráticos e de clã (Ouchi, 1979; Otley *et al.*, 1995; Davila, 2005), cibernéticos (Langfield-Smith, 1997; Malmi e Brown, 2008; Chenhall e Moers, 2015), de ação, resultado, pessoais e culturais (Merchant, 1985; Abernethy e Brownell, 1997; Merchant e Van Der Stede, 2007), habilitante e coercitivo (Adler e Borys, 1996), diagnóstico, interativo, limites e crenças (Simons, 1995; Widener, 2007), entre outros. Nesta pesquisa, adota-se a tipologia de Merchant (1985), Abernethy e Brownell (1997) e Merchant e Van der Stede (2007), uma vez que será usada a classificação dos controles de ação, de resultado, pessoais e culturais.

Estudos anteriores como de Shields *et al.*, (2000) relacionaram o sistema de controle ao desempenho no trabalho. A partir de dois métodos (direto e indireto), os autores demonstraram que, quando há uma variável comportamental como o estresse, o sistema de controle apresentava maior influência no desempenho quando não incluída. Goebel e Weißenberger (2017) relacionaram os controles gerenciais ao desempenho, tendo adotado a tipologia de controles de ação, resultados, pessoais e culturais. Os resultados evidenciaram uma relação positiva e significativa, principalmente quando mediada pelo comprometimento e pela eficácia organizacional. Santos *et al.* (2018) relacionaram o SCG com o desempenho individual. Embora trataram do uso do sistema (*score keeping* e uso abrangente) a partir da tipologia de Vandenbosch (1999), seus achados sustentam esta pesquisa, haja vista que, ao tratarem do desempenho em uma perspectiva multidimensional (tarefas, contextual e geral), salientaram a importância do SCG para o alcance do desempenho. A partir disso, evidencia-se a primeira hipótese:

H1 — Existe relação positiva entre os controles formais (H1a) e informais (H1b) com o desempenho gerencial.

### *Identificação organizacional*

Há uma crescente literatura que aborda a identificação organizacional, já que essa temática tem uma importante implicação para o cenário organizacional em geral (Kreiner e Ashforth, 2004). Ashforth e Mael (1989) entendem que a identificação é

a percepção de um determinado indivíduo sobre seu pertencimento a certo grupo humano. Haslam (2001) atesta que é um estado que reflete a prontidão do indivíduo em se considerar membro de determinado grupo social. Conceitua-se que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social do funcionário com o grupo (Epitropaki e Martin, 2005) e que provoca percepções de valores compartilhados e lealdade com a organização (Cheney, 1982). Na mesma linha, Mael e Ashton (1995) apontam que o funcionário, ao se identificar com a organização, se sente como parte dela. Para Van Knippenberg e Sleenbos (2006), a identificação organizacional reflete de certo modo no nível de sobreposição da identidade do indivíduo com o da organização.

De acordo com Gok *et al.* (2015), ao se identificar com a organização, o funcionário desenvolve laços que resultam no aumento da sua satisfação. Na mesma linha, Van Knippenberg *et al.* (2007) salientam que os gerentes e supervisores têm um papel importante, dado que podem influenciar positivamente seus subordinados e aumentar sua identificação com a organização. Lange *et al.* (2015) apontam que os gerentes (CEO) se identificam com a organização quando seus objetivos estão interligados, e isso se traduz no estreitamento das metas organizacionais às pretensões pessoais. Wang *et al.* (2017) apontam que, à medida que valores, metas e normas da organização são incorporados pelo indivíduo, sua identificação com a organização aumenta.

Pesquisas anteriores testaram a identificação organizacional de diferentes maneiras. Cantisano e Domínguez (2007) investigaram a influência da identificação organizacional na satisfação dos funcionários. A amostra foi de 133 funcionários e os resultados apontaram que a identificação organizacional funciona como preditor da satisfação. Também testaram o estilo de liderança, mais propriamente com a liderança transformacional. A partir de uma amostra de 502 funcionários, observaram relação positiva e significativa com a identificação organizacional. Gok *et al.* (2015) investigaram a relação entre identificação organizacional e satisfação no trabalho, e os achados



demonstraram relação positiva e significativa. Matherne *et al.* (2017) observaram a relação entre identificação organizacional e familiar, e comprometimento organizacional. A partir de uma amostra de 173 funcionários, os resultados indicam relação significativa e positiva.

Outros estudos evidenciaram que a identificação organizacional está positivamente associada ao desempenho e ao comportamento de cidadania, e negativamente à rotatividade (Bhattacharya *et al.*, 1995; Kreiner e Ashforth, 2004; Mael e Ashforth, 1995).

Diferentemente das pesquisas supracitadas, neste estudo, o foco será o desempenho, pois trata-se de uma variável de resultado. Carmo *et al.* (2010) destacam que, quanto mais o indivíduo se identifica com a organização, maior seu resultado no trabalho, ou seja, seu desempenho. Tem-se ainda que, quanto mais identificado com a organização, mais satisfeito estará o indivíduo e, conseqüentemente, maior será seu desempenho no trabalho (Cheney 1982; Carmeli *et al.*, 2007). Dutton *et al.* (1994) defendem que, quanto maior for a identificação com a organização, maior será sua sinergia com ela e com seu senso de sobrevivência, razão pela qual direcionará seus esforços em favor dela. Carmeli *et al.* (2007) descrevem que o funcionário que se identifica fortemente com a organização desempenha melhor suas tarefas. A partir dessas evidências, considera-se que a identificação organizacional ajudará a explicar a relação entre controles formais e informais e desempenho gerencial. Diante disso, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2 — A relação entre os controles formais e informais com o desempenho gerencial ocorre por meio da identificação organizacional.

## Metodologia

### *População e amostra*

A população da pesquisa abrange os gestores intermediários e do topo de empresas familiares brasileiras. Considera-se empresa familiar a que tem gestão familiar e é controlada pelo menos por duas gerações pela mesma família (Miller *et al.*, 2007). O contato inicial com as empresas ocorreu por

meio de uma empresa de consultoria, que viabilizou a distribuição dos questionários para empresas familiares distribuídas nos estados brasileiros. A *survey* foi operacionalizada durante o mês de fevereiro de 2019. Optou-se por empresas familiares dada a peculiaridade do tipo de organização, sua contribuição para a economia (Cromie *et al.*, 1995; Chrisman *et al.*, 2007) e a necessidade de mais pesquisas que abordem tais empresas.

A amostra final foi de 98 respostas válidas. Foram enviados 107 questionários e todos responderam; no entanto, nove respostas foram excluídas por não terem preenchido o questionário de maneira completa. O questionário foi enviado via e-mail, em formato Word e Excel, a fim de facilitar o preenchimento pelos gestores.

### *Mensuração das variáveis e procedimentos de análise*

O instrumento era formado por nove questões referentes aos controles informais e outras nove tratavam dos controles formais. Para capturar a identificação organizacional, cinco questões foram utilizadas e, para o desempenho dos gestores, outras cinco. Os construtos controles formais e informais basearam-se nas adaptações de Van der Kolk *et al.* (2019).

A variável identificação organizacional foi desenvolvida por Mael e Ashforth (1992); para o desempenho gerencial, foram consideradas as assertivas desenvolvidas por Van de Ven e Ferry (1980) e adaptadas por Spekle e Verbeeten (2014). A aferição das respostas com relação ao controle gerencial e à identificação organizacional foi operacionalizada com o uso de escala Likert de cinco pontos: 1 — discordo totalmente e 5 — concordo totalmente. Para o desempenho, foi questionado como o gestor avalia seu desempenho quanto a outros gestores na organização, a partir da escala Likert de cinco pontos: 1 — muito abaixo da média e 5 — muito acima da média. Para preservar o sigilo da informação pontual e dos respondentes, e por não comprometer os propósitos da pesquisa, as empresas e os respondentes não serão identificados neste estudo.

Quanto aos procedimentos de análise, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais.



Nessa técnica, os construtos são submetidos à avaliação de mensuração, com a aferição da confiabilidade e da validade (Hair Jr *et al.*, 2019). Na segunda etapa, é avaliado o modelo estrutural e realizado o teste das hipóteses. Adicionalmente, inclui-se a análise de Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) para complementar os achados do PLS-SEM. Essa técnica tem sido adotada nas pesquisas em controle gestão (Lunkes *et al.*, 2020; Kaya *et al.*, 2020).

## Análise dos resultados

### Perfil dos respondentes

Os respondentes da pesquisa apresentam um perfil diversificado, dado que as empresas nas quais desempenham suas funções são familiares. Destarte, na Tabela 1, evidenciam-se os seguintes dados dos respondentes: gênero, formação, cargo, idade e experiência.

**Tabela 1.** Dados dos respondentes

Gênero	(%)	Formação	(%)
Feminino	31 %	Ensino superior concluído	80 %
Masculino	69 %	Ensino superior incompleto	14 %
		Ensino médio	4 %
		Ensino fundamental	2 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>100 %</b>
Cargo	(%)	Idade	(%)
Auditor interno	1 %	Até 30 anos	23 %
Controller	38 %	De 31 a 40 anos	28 %
Gerente	26 %	Acima de 40 anos	49 %
Supervisor	24 %	<b>Total</b>	<b>100 %</b>
Coordenador	11 %	<b>Tempo de cargo (anos)</b>	<b>(%)</b>
		Até 5	27 %
		De 6 a 10	32 %
		De 11 a 15	17 %
		Mais de 15	24 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A partir da Tabela 1, observam-se os dados demográficos dos participantes da pesquisa, verifica-se que 31 % são do gênero feminino, enquanto 69 %, do gênero masculino. Com relação à faixa etária, 49 % têm idade superior a 40 anos, seguido de 28 % entre 31 e 40 anos. Essas evidências permitem inferir que a maioria das empresas familiares é conduzida por homens, os quais têm idade superior a 30 anos de idade. Esse fato é convergente com as afirmações de Shanker e Astrachan (1996), considerando que, nesse modelo de empresa, a gestão tende a se concentrar nos membros da família e que, pela sua identificação com a organização, acabam diminuindo o índice de rotatividade do pessoal.

No que tange ao grau de formação, 80 % dos respondentes têm ensino superior concluído, seguido de 14 % com superior incompleto. Esses dados demonstram que grande parte da amostra apresenta nível elevado de formação, o que contribui para melhorar a tomada de decisão, ao mesmo tempo que evidencia que as empresas familiares demonstram preocupação em ter no seu pessoal de alto escalão indivíduos com formação superior, com vistas a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Complementarmente, investigou-se a experiência dos respondentes no cargo, já que pode sinalizar que as decisões, quando tomadas por gestores mais experientes, muitas vezes tendem a ser mais

adequadas, tendo em vista a maior legitimidade que possuem nas suas decisões (Miller, 1993). Observou-se que 32 % estão de seis a dez anos no cargo, seguido de 27 % de gestores, com até cinco anos no cargo. Salienta-se que 24 % dos gestores estão há mais de 16 anos no cargo. Esses dados são confirmatórios sob o ponto de vista do modelo organizacional, visto que a tendência dos membros da família é dar continuidade ao negócio da família (Ballinger e Marcel, 2010).

No tocante ao cargo, observa-se que 38 % são *controllers* e 26 % gerentes, o que indica que os participantes da pesquisa têm poder de tomar decisões na empresa ou influenciá-las. Salienta-se

que grande parte dos *controllers* é indivíduos que, além de terem grau sanguíneo de primeira geração, geralmente também são sócios.

## Modelagem de equações estruturais

### Modelo de mensuração

Essa etapa consiste na avaliação da confiabilidade e da validade dos construtos. Para tal, operacionalizou-se a técnica de algoritmo PLS, a qual seguiu 300 iterações, conforme recomendação de Hair Jr. *et al.* (2016). A Tabela 2 apresenta o modelo de mensuração dos construtos.

**Tabela 2.** Resultados do modelo de mensuração

	AVE	CC	1	2	3	4
Controles informais	0,67	0,80	<b>0,543</b>			
Controles formais	0,68	0,81	0,246	<b>0,617</b>		
Identificação organizacional	0,62	0,77	-0,107	0,063	<b>0,789</b>	
Desempenho gerencial	0,40	0,66	0,464	0,255	0,163	<b>0,503</b>

**Fonte:** elaboração própria.

**Nota:** confiabilidade composta (cc) > 0,70; variância média extraída (AVE) > 0,50; variance inflation factor (vif) < 5,00. Na diagonal, a matriz Fornell e Larcker.

Observa-se que os construtos se apresentam válidos com relação à validade convergente, uma vez que a AVE de todos os construtos foram superiores a 0,50, com exceção do desempenho gerencial. Quanto à validade discriminante, o critério Fornell e Larcker também foi confirmado, o que indica que os construtos são distintos entre si. No que tange à confiabilidade, a cc de todos os construtos foi superior a 0,70. Destaca-se que, embora a AVE e a cc do desempenho gerencial tenham sido de 0,40 e 0,66, respectivamente, manteve-se no modelo devido a sua importância e a ter atendido à validade discriminante, como recomendado por Hair *et al.* (2016). De modo geral, confirma-se o

atendimento do critério de mensuração. Efetuaram-se também testes *post hoc* e os vies do método comum e da não resposta não constituem uma preocupação para o modelo. Quanto à colinearidade do vif, foi inferior a 0,50, o que demonstra ausência da multicolinearidade.

### Modelo estrutural

Para avaliar as hipóteses, torna-se necessária a execução do modelo estrutural. Assim, a técnica *bootstrapping* foi inicializada com 5000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2017). Na Tabela 3, é apresentado o modelo estrutural.

**Tabela 3.** Resultado do modelo estrutural

Variáveis independentes	Desempenho gerencial $\beta$ ( $t$ -value)
Controles informais	0,454 (2,959***)
Controles formais	0,131 (0,988)
Identificação organizacional	0,203 (1,205)
Controles informais— Identificação organizacional	-0,026 (0,288)
Controles formais— Identificação organizacional	0,019 (0,294)

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Notas: \*significância ao nível de 10 %; \*\* significância ao nível de 5 % e \*\*\*significância ao nível de 1 %;  $R^2 = 27,7$  %.

A primeira hipótese sugeriu que existisse uma relação positiva entre os controles formais (H1a) e informais (H1b) com o desempenho gerencial. Os resultados confirmam que os controles informais, consubstanciados nos controles culturais e de pessoal, levam ao maior desempenho gerencial em empresas familiares ( $\beta = 0,454$ ;  $p < 0,01$ ). Entretanto, não confirmaram o efeito significativo dos controles formais.

Na segunda hipótese, avaliou-se o papel mediador da identificação organizacional na relação entre controles formais e informais e o desempenho gerencial. Os achados demonstraram que a identificação organizacional não reforçou o efeito dos controles formais e informais no desempenho gerencial, o que demonstra que o nível de identificação dos gestores das empresas familiares investigadas é baixo.

### *Fussy set Qualitative Comparative Analysis*

Adicionalmente, explorou-se a técnica FSQCA para complementar os achados. Para a execução dessa técnica, faz-se necessário seguir os procedimentos de calibração, análise das condições necessárias e análise das condições suficientes.

### *Calibração e análise das condições necessárias*

O processo de calibração permite reescalonar os construtos originalmente capturados, em escala Likert de cinco pontos, para o conjunto difuso (de 0 a 1). Para tanto, seguiu-se o método indireto de calibração e estabeleceu-se como pontos mínimos 2, ponto médio 3 e ponto máximo 4, conforme recomendado por Ragin (2009). Ademais, essas ancoras limites de calibração seguiram o estudo de Muñoz e Kibler (2016). Após a calibração, efetuou-se a análise das condições necessárias para se identificar as necessidades (quase sempre ou sempre) da presença dos antecedentes nas soluções. Apresentam-se, na Tabela 4, as condições necessárias.

**Tabela 4.** Análise das condições necessárias

Condições	Consistência	Cobertura
Controle cultural	0,755201	0.850239
~Controle cultural	0,388075	0.708857
Controle de pessoal	0,808526	0.829301
~Controle de pessoal	0,354673	0.769793
Controle de ação	0,753296	0,815543
~Controle de ação	0,368737	0,720172
Controle de resultado	0,773366	0,805585
~Controle de resultado	0,373572	0,785340
Identificação organizacional	0,771169	0,812220
~Identificação organizacional	0,366100	0,752938

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 4 revela que o construto controle de pessoal é quase sempre necessário, enquanto o controle cultural, de ação e de resultado apresentaram consistências inferiores a 0,80, o que aponta a necessidade de prosseguir na análise e executar a *truth table* (tabela verdade).

### *Análise das condições suficientes*

Para a execução das condições suficientes, operacionaliza-se a *truth table*, com a qual é possível verificar as configurações de solução que levam ao alto desempenho gerencial. Apresentam-se, na Tabela 5, os antecedentes que formam as configurações que preveem alto desempenho gerencial.

**Tabela 5.** Configurações que levam ao alto desempenho gerencial

	1	2	3	4	5	6	7
Controles culturais		●		⊗	●	●	⊗
Controle de pessoal	⊗	●	●	⊗	●	●	●
Controle de ação			●	●	⊗	●	⊗
Controle de resultado	●	●	●	⊗			⊗
Identificação organizacional	⊗				⊗	●	●
Consistência	0,806	0,912	0,899	0,890	0,890	0,956	0,889
Cobertura bruta	0,171	0,556	0,566	0,135	0,159	0,469	0,128
Cobertura única	0,038	0,032	0,063	0,028	0,012	0,0253	0,018
<b>Cobertura geral da solução</b>	<b>0,780</b>						
<b>Consistência geral da solução</b>	<b>0,842</b>						

**Nota:** Círculos pretos (●) indicam presença da condição, círculos com x indicam (⊗) ausência e espaços em branco indicam “indiferença”. Círculos maiores indicam soluções centrais, e círculos menores, soluções periféricas.

**Fonte:** elaboração própria baseada em Ragin (2009).

A primeira solução compartilhada por 17 % indicou a seguinte configuração *~Controle de pessoal x Controle de resultado x ~Identificação organizacional*. Já a segunda solução formada por *Controle cultural x Controle de pessoal x Controle de resultado* foi compartilhada por 55,6 % dos gestores. A terceira solução compartilhou a percepção de 56,6 % dos gestores e teve como configuração *Controle de pessoal x Controle de ação x Controle de resultado*. Enquanto a quarta solução apresentou *~Controle cultural x ~Controle de pessoal x Controle de ação x ~Controle de resultado* e foi compartilhada por 13,5 % dos gestores. A quinta solução sugeriu a solução *Controle cultural x Controle de pessoal x ~Controle de ação x ~Identificação organizacional* e foi compartilhada por 15,9 % dos gestores, e a sexta solução foi compartilhada por 46,9 % dos gestores e teve a solução *Controle cultural x Controle de pessoal x Controle de ação x Identificação organizacional*. A sétima solução demonstrou a configuração de *~Controle cultural x Controle de pessoal x ~Controle de ação x ~Controle de resultado x Identificação organizacional*, que foi compartilhada por 12,8 % dos gestores.

De modo geral, essas soluções foram consistentes porque apresentaram consistência superior a 0,80 e são igualmente efetivas por meio do princípio da “equifinidade” (Fiss, 2011).

## Discussão dos resultados

A partir dos achados quanto aos controles formais, formados pelos controles de ação e de resultado, percebeu-se que os gestores em empresas familiares geralmente são pouco favoráveis a formas de controle mais rígidas, levando-os muitas vezes a comportamentos disfuncionais. Infere-se que, em organizações de pequeno porte, a existência de controles de ação leva os gestores a alcançarem menor desempenho. Aduz-se que, à medida que os gestores percebem que as regras e os procedimentos são rígidos, que as atividades dos funcionários monitoram o desempenho, menor são os esforços para melhorar o desempenho nas tarefas. De acordo com Chenhall *et al.* (2010), esses instrumentos são desenhados para garantir que o processo de trabalho seja eficiente e eficaz, e, por conseguinte, que seja mantida a viabilidade financeira da organização.

Com relação aos controles de resultado, infere-se que as empresas de pequeno porte tendem a apresentar fracos controles de resultado, isso ocorre porque muitas vezes não se tem um sistema de remuneração e recompensa, e as metas de desempenho são atribuídas de maneira diferente ou desproporcional entre os funcionários. Por conta da baixa adoção dos controles de resultado em empresas familiares, não foi possível constatar sua influência no desempenho dos gerentes. A falta de um sistema de incentivos que motiva o indivíduo no ambiente de trabalho pode mitigar a motivação, fato que influencia na diminuição do desempenho dos gestores e consequentemente da organização. Goebel e Weißenberger (2017) ressaltam que os controles formais estão associados às recompensas extrínsecas em função do desempenho alcançado pelo indivíduo. Logo, a ausência de controles que estimulem a busca por melhor desempenho pode estar na base dessas constatações.

No que concerne aos controles informais, é possível confirmar sua influência no desempenho gerencial. Os controles pessoais estão relacionados às oportunidades de formação e capacitação dos funcionários na organização. Além disso, as organizações de pequeno porte dedicam esforços investindo na qualificação de seu pessoal, o que permite seu maior engajamento nas tarefas. O controle de pessoal se mostrou uma solução central na FSQCA, o que indica que sua presença nas configurações é essencial. Assim, empresas familiares precisam dedicar atenção para essa variável, uma vez que pode determinar o alto desempenho dos gestores. Quanto aos controles culturais, percebe-se que sua presença contribui para o aumento do desempenho dos gerentes. Isso ocorre porque as empresas familiares apresentam uma cultura bem-disseminada, sendo uma extensão dos valores familiares (Almeida *et al.*, 2021). Logo, à medida que o gestor percebe que os valores da família estão sendo considerados nas decisões da empresa, sente-se mais confortável, representado e motivado, o que consequentemente melhora seu desempenho.

A partir dos achados, pode-se observar que a identificação organizacional adotada como variável mediadora não interferiu na relação entre os

controles gerenciais e o desempenho gerencial. Esse resultado sinaliza que os gestores, enquanto membros da família, tendem a não demonstrar altos nível de identificação com a organização, principalmente quando relacionado com mecanismos de controle, usados para orientar as tarefas. Conjectura-se que a falta de congruência entre os objetivos, fruto da cultura construída de resistência à mudança, possa estar no centro da baixa identificação dos gestores com a organização.

## Conclusões

A pesquisa consistiu em analisar a relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras. Para tanto, a amostra envolveu 98 gestores de empresas familiares sediadas no Brasil. Os resultados informam que os controles informais influenciam positivamente no desempenho gerencial. Entretanto, os controles formais não influenciam no desempenho gerencial; logo, infere-se que, por esses controles estarem mais focados nas metas de desempenho, as empresas familiares tendem a negligenciá-los. Já os controles informais se consubstanciam nas normas e nos valores da empresa familiar, que são uma extensão da cultura da própria família, por isso motivam os gestores a desempenharem suas funções com zelo e determinação.

Quanto à identificação organizacional, observou-se que ela por si só não exerceu influência sobre o desempenho gerencial. Esse achado pode sinalizar que muitas vezes os gestores, embora pertencentes à família controladora da empresa, não se identificam com a organização por possuírem objetivos destoantes dos da empresa familiar.

Esta pesquisa gera implicações teóricas ao apontar que os controles informais impactam no desempenho gerencial dos gestores de empresas familiares. Além de informar diferentes configurações que levam ao alto desempenho gerencial, sendo o controle de pessoal uma solução essencial. Essas evidências geram novos conhecimentos à literatura que trata sobre empresas familiares por duas razões. Primeira, os resultados mostram que as empresas familiares procuram implementar seus

valores por meio dos controles culturais que orientam o cotidiano das operações. Segunda, os controles pessoais adotados implicam o investimento em formação contínua dos gestores e colaboradores em geral, fazendo com que os serviços e produtos sejam oferecidos com maior qualidade. Assim, cabe destacar que as empresas familiares, ao implementarem controles de pessoal que visam oportunizar, capacitar e viabilizar maior interação entre os indivíduos, alcançam melhor desempenho.

Do ponto de vista prático, o estudo gerou implicações para o cotidiano dos gestores das empresas familiares, pois os resultados mostram que a gestão deve prestar mais atenção aos controles gerenciais. Isso porque esses controles muitas vezes são pouco adotados por essas empresas, podendo, nesse caso, afetar o desempenho dos gestores e consequentemente da organização. Quanto aos valores, às regras e aos procedimentos adotados enquanto controles culturais e aos controles de pessoal, constatou-se que eles levam a melhor desempenho; logo, sugere-se atenção especial.

O método adotado no presente estudo pode-se configurar como uma limitação, por conseguinte, futuros estudos podem compreender melhor esse fenômeno, por meio de pesquisa qualitativas. Além disso, futuras pesquisas podem testar os controles gerenciais e o desempenho, tendo por mediação o engajamento no trabalho. Ainda, pode-se averiguar os controles em empresas de grande porte e verificar como podem ser relacionados ao desempenho, bem como identificar e analisar fatores que levam os gestores a se identificarem com a organização.

## Referências

- Abernethy, M. A. e Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00038-4)
- Abernethy, M. A. e Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Adler, P. S. e Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Almeida, D., Beuren, I. e Monteiro, J. (2021). Reflexes of organizational values on the reward system in a family business. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A Framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ballinger, G. A. e Marcel, J. J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 262-283. <https://doi.org/10.1002/smj.808>
- Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M. e Yeh, Y. H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212-226. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.008>
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. e Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of marketing*, 59(4), 46-57. <https://doi.org/10.1177/002224299505900404>
- Cantisano, G. T. e Domínguez, J. F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 365-379. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56070305>
- Carmeli, A., Gilat, G. e Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. e Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Cheney, G. (1982). *Identification as process and product: A field study* (dissertação de mestrado não publicada, Purdue University).



- 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)
- Chenhall, R. H. e Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Chenhall, R. H., Hall, M. e Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>
- Chrisman, J. J., Sharma, P. e Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60(10), 1005-1011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.016>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences: Jacob Cohen. *J Am Stat Assoc*, 84(363), 19-74.
- Cromie, S., Stephenson, B. e Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0266242695134001>
- Cucculelli, M. e Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy. *Futures*, 75, 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.011>
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A. e García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512011000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000200011)
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family business review*, 2(3), 221-235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
- Epitropaki, O. e Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>
- Fávero, L. P. e Belfiore, P. (2014). *Métodos quantitativos com Stata: Procedimentos, rotinas e análise de resultados* (v. 1). Elsevier Brasil.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Goebel, S. e 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>
- Gok, S., Karatuna, I. e Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 38-42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. e Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. e 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>
- Haslam, S. A. (2001). *The social identity approach*. Psychology in organisations.
- Heinicke, A., Guenther, T. W. e Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>
- Kaplan, R. S. e Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H. e Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and Fuzzy sets (FSQCA).



- Journal of Business Research*, 114, 278-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016>
- Kreiner, G. E. e Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Lange, D., Boivie, S. e Westphal, J. D. (2015). Predicting organizational identification at the CEO level. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1224-1244. <https://doi.org/10.1002/smj.2283>
- 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)
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.
- Lima Duarte, F. C., Girão, L. F. D. A. P. e Paulo, E. (2017). Avaliando modelos lineares de value relevance: eles captam o que deveriam captar?. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(spe), 110-134. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160202>
- López, O. L. e Hiebl, M. R. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: Current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J. e Bortoluzzi, D. A. (2020). Interactions among environmental training, environmental strategic planning and personnel controls in radical environmental innovation. *Sustainability*, 12(20), 8748. <https://doi.org/10.3390/su12208748>
- Mael, F. A. e Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mael, F. e Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Malmi, T. e Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matherne, C., Waterwall, B., Ring, J. K. e Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of family business strategy*, 8(3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K. A. e Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644-659. <https://doi.org/10.5465/256597>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. e Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfm.2007.03.004>
- Muñoz, P. e Kibler, E. (2016). Institutional complexity and social entrepreneurship: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1314-1318. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016>
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0168>
- Otley, D., Broadbent, J. e Berry, A. (1995). Research in management control: An overview of its development. *British Journal of management*, 6, S31-S44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S. e Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.895621>
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C. e Kaveski, I. D. S. (2018, 25-27 julho). Efeitos do sistema de controle gerencial no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional. Em XVIII USP International Conference in Accounting. Universidade de São Paulo. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/1036.pdf>
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (FSQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 87-121. <https://dx.doi.org/10.4135/978145226569.n5>
- Shanker, M. C. e Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the us

- economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Shields, M. D., Deng, F. J. e Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: Tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Songini, L., Morelli, C. e Vola, P. (2018). Managerial control systems in family business: State of the art. *Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research*, 193. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220180000033008>
- Spekle, R. F. e Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D. e van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45. <https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
- Van de Ven, A. H. e Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons.
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. e ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. e Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>
- Van Knippenberg, D. e Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)
- Wang, H. J., Demerouti, E. e Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Zhang, Y. e Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.007>