

Comportamento *stewardship* e desempenho gerencial em empresas familiares

Stewardship behavior and managerial performance in family businesses

Itzhak David Simão Kaveski^a , Ilse Maria Beuren^b 

^a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Brasil

^b Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

Palavras-chave

Comportamento *stewardship*.
Sistemas de controle gerencial.
Desempenho gerencial.

Keywords

Stewardship behavior.
Management control systems.
Managerial performance.

Informações do artigo

Recebido: 04 de março de 2022
Aprovado: 23 de setembro de 2022
Publicado: 14 de dezembro de 2022
Editor responsável: Dr. Silvio Hiroshi Nakao

Resumo

Este estudo analisa a influência do comportamento *stewardship* dos gestores não familiares no desempenho gerencial em empresas familiares. Adicionalmente, analisa o efeito mediador dos sistemas de controle formal e informal nesta relação. Uma *survey* foi realizada com 199 gestores de empresas familiares brasileiras e na análise dos dados aplicou-se a modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram influência positiva do comportamento *stewardship* no desempenho de tarefas e contextual, com a interveniência dos sistemas de controle gerencial. Os sistemas de controle formal influenciam o efeito do comportamento *stewardship* no desempenho de tarefas e contextual, enquanto que os sistemas de controle informal ajudam a explicar apenas o efeito no desempenho contextual. O estudo atende a chamada para mais pesquisas em empresas familiares e revela que variáveis comportamentais de gestores não familiares influenciam o desempenho. Os achados instigam estas empresas a intensificar o comportamento *stewardship* desses gestores, dado seus efeitos no desempenho gerencial.

Abstract

This study analyzed the influence of the stewardship behavior of non-family managers on the managerial performance of family businesses. Additionally, it analyzed the mediating effect of formal and informal control systems on this relationship. A survey was carried out with 199 managers of Brazilian family businesses, and structural equation modeling was applied to analyze the data. Results showed a positive influence of stewardship behavior on task and contextual performance, with the intervention of the management control systems. Formal control systems influence the effect of stewardship behavior on task and contextual performance, while informal control systems help explain only the effect on contextual performance. The study answered the call for more research on family businesses and revealed that behavioral variables of non-family managers influence performance. The findings prompt these companies to intensify the stewardship behavior of these managers, given its effects on managerial performance.

Implicações práticas

Os resultados da pesquisa podem estimular as empresas familiares a direcionarem recursos que visem aumentar a motivação intrínseca, identificação organizacional e uso do poder dos indivíduos, além de adotar uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento e cultura organizacional de suporte, dado seus efeitos no desempenho gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Para além do apoio da teoria da agência, evidências apontam o respaldo da teoria do *stewardship* em pesquisas sobre o comportamento dos gestores em empresas familiares (Madison et al., 2017). A teoria da agência presume comportamento agente dos gestores, oportunista de autointeresse, motivado por questões econômicas, o que pode ocasionar conflitos de interesses com o principal (Jensen & Meckling, 1976). Sob esta presunção, estudos prescrevem mecanismos para monitorar e controlar as ações dos gestores, como sistemas de recompensas de executivos e estruturas de governança (Jensen & Meckling, 1976; Chrisman, 2019).

A teoria do *stewardship*, por sua vez, pressupõe que os gestores possuem comportamento *stewardship*, ou seja, coletivista e cooperativista e, portanto, pró-organizacional, motivados intrinsecamente a alinhar-se aos interesses do principal (Davis et al., 1997). Assim, estudos assentados nessa teoria endossam mecanismos baseados na confiança para promover o alinhamento contínuo de interesses entre gestores e proprietários (Chrisman, 2019).

Diferentes Sistemas de Controle Gerencial (SCG) podem auxiliar na mitigação de conflitos de interesses entre gestores e a organização, quando são usados para direcionar e monitorar o comportamento ou ações dos indivíduos (Helsen et al., 2017; Beuren et al., 2020). Os SCG podem ser formais, usados para esclarecer objetivos organizacionais e fornecer etapas detalhadas das tarefas aos gestores para atingir metas, ou informais, usados para desenvolver uma conduta desejada e transmitir valores centrais da organização (Kleine & Weißenberger, 2014).

Dessa forma, o comportamento *stewardship*, juntamente com o uso de SCG formais e informais, pode contribuir para um melhor desempenho gerencial (Chrisman, 2019). A literatura é silenciosa sobre as interações desses elementos, apesar das evidências de que não é apenas um deles que exerce influência no desempenho gerencial (Helsen et al., 2017; Quinn et al., 2018). A direção ou a força do comportamento do gestor sobre o desempenho gerencial de forma isolada pode ser diferente quando mediada pelo uso de SCG, já que ambos mostraram-se relevantes no desempenho (Chrisman, 2019) de tarefas (Çetin & Askun, 2018) e contextual (Kuvaas et al., 2017).

Estudos apoiados na teoria do *stewardship* têm priorizado foco no resultado organizacional (Zahra et al., 2008). A constatação de que pouca atenção empírica foi dada aos resultados em nível individual levou Neubaum et al. (2017) a investigar a associação do clima *stewardship* com aspectos do indivíduo e recomendar que futuras pesquisas testem a relação com o desempenho individual. Essa demanda e as lacunas já expostas motivaram o presente estudo, que objetiva analisar a influência do comportamento *stewardship* dos gestores não familiares no desempenho gerencial em empresas familiares. Adicionalmente, analisa o efeito mediador dos sistemas de controle formal e informal nesta relação.

Na presunção de que as empresas familiares apresentam características que propagam um ambiente mais *stewardship* (Helsen et al., 2017), também pela noção de evidenciarem diferenças na forma de implementar e usar os SCG (Quinn et al., 2018), elas parecem um campo propício para o desenvolvimento do estudo. Por esse ter suas raízes na área comportamental, utiliza-se a definição de empresa familiar de Chua et al. (1999), como sendo uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de negócios mantidos por uma coalizão dominante, controlada por uma ou poucas famílias, sustentável entre as gerações da família ou famílias.

Assim, este estudo contribui ao investigar os efeitos do comportamento *stewardship* dos gestores não familiares, considerando as duas formalizações propostas pela teoria do *stewardship* (individual e organizacional), no desempenho gerencial (tarefas e contextual), com a interveniência dos sistemas de controle formal e informal, em empresas familiares. A premissa é que o comportamento *stewardship* pode ter implicações no uso de SCG em empresas familiares (Helsen et al., 2017). Atende-se assim a chamada para mais pesquisas em empresas familiares, dado que além da participação familiar há outras variáveis que influenciam o desempenho (Beuren et al., 2016).

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Teoria do *stewardship*

A teoria do *stewardship* vem recebendo atenção crescente na literatura (Helsen et al., 2017) por abordar a relação de trabalho entre duas partes, o principal (proprietário) e o *stewardship* (gestor), nas perspectivas comportamental e estrutural (Davis et al., 1997). Segundo Davis et al. (1997), na teoria do *stewardship*, o modelo de homem baseia-se em um *stewardship*, cujo comportamento é sistemático, que a partir de condutas coletivas e pró-organizacionais busca atender aos interesses da organização, e o principal, que cria um ambiente propício para incentivar este tipo de comportamento.

Esta teoria propõe uma visão diferente acerca da relação entre agente-principal defendida pela teoria da

agência (Neubaum et al., 2017; Chrisman, 2019). A teoria da agência examina a relação conflitante dos anseios entre principal-agente (Jensen & Meckling, 1976). A teoria do *stewardship* foi proposta como complemento a esses limites, quando não ocorre o conflito e os objetivos entre as partes se assemelham (Davis et al., 1997). Ambas as teorias focam a relação principal-gestor, mas apresentam distintos pressupostos e prescrições.

A teoria da agência baseia-se no modelo econômico do indivíduo, fundamentada na economia (Jensen & Meckling, 1976). A teoria do *stewardship* baseia-se no modelo humanista do indivíduo, fundamentada na psicologia e na sociologia organizacional (Davis et al., 1997). Essa pressupõe que os gestores se comportam como *stewardships*, motivados pelo cumprimento das necessidades de ordem superior e colocam os interesses do principal à frente do autointeresse (Davis et al., 1997; Chrisman, 2019). Cabe à empresa proporcionar uma estrutura organizacional *stewardship*, uma cultura coletivista e cooperativista, para favorecer o comportamento *stewardship* do gestor e, assim, trazer benefícios à organização (Davis et al., 1997; Chrisman, 2019).

2.2 Comportamento *stewardship* e desempenho gerencial

A literatura aponta que organizações que apresentam um ambiente *stewardship* influenciam positivamente a flexibilidade estratégica (Zahra et al., 2008), a inovação e o desempenho organizacional (Neubaum et al., 2017). Os efeitos positivos do comportamento *stewardship* e da estrutura *stewardship* nos resultados organizacionais decorrem de fatores individuais e organizacionais (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2017; Chrisman, 2019).

Fatores individuais compreendem características pessoais que podem afetar o comportamento, como motivação para o trabalho, identificação organizacional e uso do poder (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2017). Em contraste aos fatores individuais, intrinsecamente ligados à concepção do modelo de homem, os fatores organizacionais se concentram nos aspectos situacionais, referem-se à percepção individual quanto às características organizacionais, tais como, filosofia de gestão e cultura (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2017). Portanto, as características individuais e organizacionais constituem os alicerces psicológicos que fomentam o comportamento *stewardship* (Chrisman, 2019).

A assunção neste estudo de que as características individuais e organizacionais influenciam o desempenho gerencial foi baseada em pesquisas que trouxeram contribuições acerca da motivação (Kuvaas et al., 2017; Çetin & Askun, 2018), identificação organizacional (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017), uso do poder (Biong et al., 2010; Reiley & Jacobs, 2016), filosofia de gestão (Alfes et al., 2013; Smith et al., 2018) e cultura organizacional (Fu & Deshpande, 2014; Swalhi et al., 2017).

Pesquisas indicam que empresas com gestores motivados intrinsecamente são capazes de apresentar maior desempenho de tarefas (Çetin & Askun, 2018) e contextual (Kuvaas et al., 2017), pois expandem suas capacidades na realização das tarefas via envolvimento nas atividades organizacionais (Kuvaas et al., 2017). Para Davis et al. (1997), sem motivação intrínseca não há comportamento *stewardship*, isso porque o gestor não consegue perceber que, ao alinhar seus objetivos pessoais com os da organização, pode produzir recompensas pessoais.

A identificação organizacional tem apresentado resultados positivos para os indivíduos e a organização, incluindo o desempenho de tarefas e contextual (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017). Gestores que se identificam com a organização tendem a atingir seus objetivos, cooperar com colegas e alcançar melhor desempenho na organização (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017). No tocante ao uso do poder, Biong et al. (2010) observaram que o poder pessoal (referência e especialização) pode estimular os valores éticos da organização e, conseqüentemente, propiciar maior desempenho de tarefas. Reiley e Jacobs (2016) verificaram que os subordinados apresentam melhor desempenho contextual quando seus superiores fazem uso do poder pessoal.

Uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento também pode ter efeitos positivos no desempenho de tarefas e contextual (Alfes et al., 2013; Smith et al., 2018). Alfes et al. (2013) constataram que uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento fornece sinais explícitos e implícitos aos subordinados sobre até que ponto eles são valorizados e confiáveis, gerando neles sentimentos de obrigação, o que acarreta maior desempenho de tarefas. Smith et al. (2018) averiguaram que essa filosofia pode promover comportamentos proativos, como ajudar-se mutuamente, fazer sugestões para melhorias, o que resulta em maior desempenho de tarefas e contextual.

A cultura organizacional de suporte tem apresentado efeitos positivos no comprometimento e satisfação no trabalho, mas não com o desempenho gerencial (Fu & Deshpande, 2014). Contudo, satisfação no trabalho (Fu & Deshpande, 2014) e comprometimento organizacional (Swalhi et al., 2017) podem contribuir para um melhor desempenho. A cultura organizacional de suporte, ao promover maior comprometimento e satisfação no trabalho, pode refletir no desempenho gerencial. Pelo exposto, conjectura-se:

H_1 : O comportamento *stewardship* está positivamente relacionado com o desempenho de tarefas (H_{1a}) e contextual (H_{1b}).

2.3 Efeitos do uso de sistemas de controle formal e informal

SCG são mecanismos pelos quais os gestores buscam alinhar as capacidades, atividades e desempenho dos indivíduos com as metas e aspirações organizacionais (Cardinal et al., 2017). Para esses autores, a principal função dos SCG é auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, em vista de indivíduos com diferentes perspectivas, tarefas e funções no trabalho. A literatura oferece diferentes SCG para mensurar, monitorar e gerenciar o desempenho (Jaworski, 1988; Falkenberg & Herremans, 1995; Langfield-Smith, 1997).

Neste estudo optou-se pelos sistemas de controle formal e informal pelo fato dessa tipologia permitir uma classificação mais objetiva dos elementos de SCG e é menos influenciada por percepções (Cardinal et al., 2017). Os sistemas de controle formal são projetados para influenciar o comportamento dos indivíduos, grupos e organização, a fim de auxiliar os gestores a operacionalizar as estratégias organizacionais ou codificá-las (Jaworski, 1988). Esses sistemas contribuem para as organizações, uma vez que reduzem incertezas ao estabelecerem uma base sobre a qual o comportamento dos indivíduos pode ser direcionado (Falkenberg & Herramans, 1995).

Em contraste, os sistemas de controle informal não exercem influência nas medidas explícitas e mensuráveis, além de não serem projetados de forma consciente (Falkenberg & Herremans, 1995). São derivados da cultura organizacional, constituídos por valores, crenças, laços, estilos de gestão e tradições do grupo, que orientam as ações e comportamentos (Langfield-Smith, 1997). Esses sistemas podem ser usados pelos gestores para comunicar informalmente as regras, políticas, procedimentos e metas aos indivíduos, além de direcionar indiretamente o seu comportamento aos objetivos organizacionais (Cardinal et al., 2017).

A literatura fornece evidências de que determinados comportamentos dos gestores em relação ao estilo de liderança desencadeiam escolhas de práticas específicas de SGC (Kleine & Weißenberger, 2014). Gestores *stewardships* são líderes transformacionais, possuem uma relação social com seus subordinados e usam o poder pessoal para motivá-los, por meio do respeito, confiança, carisma, experiência, habilidades e conhecimento profissional (Helsen et al., 2017; Quinn et al., 2018). Assim, podem fazer uso de sistemas de controle formal para administrar seus relacionamentos interpessoais com os subordinados, ao passo que podem usar os sistemas de controle informal para comunicar valores organizacionais e incentivar a cooperação entre os membros (Kleine & Weißenberger, 2014).

Estudos sugerem ainda que SCG exercem influência no desempenho gerencial (Kreutzer et al., 2016; Altintas et al., 2017; Souza & Beuren, 2018). Kreutzer et al. (2016) analisaram de forma conjunta os sistemas de controle formal e informal e constataram que o uso conjunto pode atuar como substituto ou complemento para que os gestores consigam exercer suas atividades e obter melhor desempenho da equipe. Altintas et al. (2017) observaram que o uso de sistemas de controle formal e informal pelos gestores influencia o comprometimento organizacional dos subordinados, o que possibilita que as tarefas sejam realizadas e o desempenho nas vendas alcançado. Souza e Beuren (2018) observaram que o uso de SCG habilitantes pode gerar *empowerment* psicológico nos funcionários, o que pode afetar indiretamente o desempenho individual. Em face do exposto, presume-se:

H_2 : O uso de sistemas de controle formal exerce efeito mediador na relação do comportamento *stewardship* com o desempenho de tarefas (H_{2a}) e contextual (H_{2b}).

H_3 : O uso de sistemas de controle informal exerce efeito mediador na relação do comportamento *stewardship* com o desempenho de tarefas (H_{3a}) e contextual (H_{3b}).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 População e amostra

Uma *survey* foi realizada com gestores não familiares de empresas familiares do *ranking* das mil maiores da Revista Valor Econômico. Para selecionar as empresas foram adotados os seguintes procedimentos: (i) acesso às empresas listadas no *ranking* das mil maiores da revista Valor Econômico; (ii) remoção de companhias financeiras, governamentais e listadas na Brasil, Bolsa, Balcão [B]³ e terceiro setor, bem como companhias com controle estrangeiro; e (iii) gestores de empresas potencialmente alinhadas à definição de empresa familiar, a partir do seu capital social. Portanto, a população compreende empresas de capital fechado.

A remoção das companhias com ações negociadas na Bolsa [B]³ decorre da perspectiva de que para ser caracterizada como empresa familiar não basta ser controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias, mas que exista a intenção de que o negócio seja mantido por ela (Frezatti et al., 2017). As instituições financeiras, por serem regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, dispõem de uma estrutura de governança e controles internos diferentes das demais. A exclusão de companhias de controle estrangeiro deve-se ao escopo da pesquisa, empresas familiares brasileiras.

Adotou-se a concepção de empresas familiares proposta pelo grupo de peritos da União Europeia, que considera a presença da família na organização e sua estrutura de propriedade (EC, 2009). Atendem essa definição se: (i) a posse da maioria dos direitos de tomada de decisão está nas mãos de pessoas que fundaram a empresa ou que adquiriram o capital social, ou seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos de seus filhos; (ii) pelo menos um representante da família ou parente do fundador está formalmente envolvido na governança da empresa; e (iii) a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa e/ou sua família ou descendentes, possuem 25% ou mais dos direitos de tomada de decisão devido a sua proporção de capital social (EC, 2009).

Portanto, o gestor só era candidato a participar da pesquisa se a empresa em que trabalha atendia a esses parâmetros. Assim, inicialmente foram excluídas da população as empresas que sabidamente não atendiam esses parâmetros. Para as demais foi investigada a composição societária em sites das empresas, características posteriormente confirmadas pelo questionário. Após isso, um convite foi enviado pelo LinkedIn para os gestores das empresas consideradas familiares. No processo de busca utilizaram-se os termos gerente, supervisor e coordenador. Foram encaminhados 1.150 convites, sendo que 600 aceitaram participar da pesquisa, para os quais se enviou o link do questionário pela plataforma *SurveyMonkey*, no período de agosto a dezembro de 2019, e se obteve um retorno de 199 questionários válidos.

O tamanho mínimo da amostra foi definido conforme recomendações de Ringle et al. (2014) pelo *software G*Power*. Considerou-se uma variável latente (comportamento *stewardship*) e duas mediadoras (sistemas de controle formal e informal), tamanho do efeito 0,15, nível de significância de α 0,05, poder da amostra de 1- β 0,8, com três preditores. A amostra mínima para o modelo é de 85 respondentes, assim, as 199 respostas atendem esse limite mínimo.

O perfil da amostra indica que 87% dos gestores trabalham em empresas familiares de capital fechado e 13% em sociedades empresariais de responsabilidade limitada. Entre os respondentes houve predomínio (81%) do gênero masculino e maior concentração (52%) na faixa etária entre 31 a 40 anos, seguida (28%) entre 41 e 50 anos. Ademais, 67% possuem pós-graduação *lato sensu* e 25% dos respondentes trabalham menos de 2 anos na empresa e 26% mais de 11 anos. O cargo prevalente é de gerente (51%) e a maior concentração (46%) de tempo de atuação no cargo é de até 2 anos.

3.2 Construtos e instrumento da pesquisa

Os construtos da pesquisa compreendem comportamento *stewardship*, uso de sistemas de controle formal e informal e desempenho gerencial. As assertivas para as variáveis e respectivos construtos foram inicialmente traduzidas para a língua portuguesa e posteriormente convertidas para a língua inglesa (idioma original), procedimento denominado de *back-translation*, para certificar-se da correta tradução.

O construto comportamento *stewardship* compõe-se de cinco variáveis (motivação, identificação organizacional, uso do poder, filosofia de gestão e cultura organizacional), totalizando 18 assertivas. As assertivas relativas à motivação e cultura organizacional foram adaptadas de Zahra et al. (2008), basicamente as questões interrogativas foram transformadas em afirmativas. As assertivas para as demais variáveis foram adaptadas de Neubaum et al. (2017), alterando-se a terceira pessoa do plural para a primeira pessoa do singular.

O construto uso de sistemas de controle formal e informal compreende quatro variáveis, com 13 assertivas. As três assertivas de controle formal de comportamento e as quatro assertivas de controle formal de resultados foram retiradas de Kreutzer et al. (2016). Para controle informal de comportamento, a primeira assertiva foi retirada de Kreutzer et al. (2016), e as duas seguintes do instrumento de controle profissional de Jaworski e Macinnis (1989). Por fim, as duas primeiras assertivas de controle informal de resultados foram adaptadas de Kreutzer et al. (2016), e a terceira do instrumento de autocontrole de Jaworski e Macinnis (1989).

O construto desempenho gerencial de tarefas e contextual compreende 13 assertivas. O instrumento de pesquisa de Mahama e Cheng (2013) foi utilizado para o desempenho de tarefas e de Van Dyne e Lepine (1998) para o desempenho contextual. A adaptação do questionário de Mahama e Cheng (2013) implicou na transformação das questões interrogativas para afirmativas. No questionário de Van Dyne e Lepine (1998), as assertivas estavam

na segunda pessoa do singular, aqui alteradas para a primeira pessoa do singular.

Antes de proceder à coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi submetido para avaliação de dois pesquisadores da área de contabilidade gerencial. A partir da leitura apontaram algumas assertivas que não estavam claramente redigidas, as quais foram revisadas. O instrumento de pesquisa foi ainda avaliado por dois gestores de uma empresa familiar de grande porte, mais precisamente, um membro familiar responsável pelo setor de pós-venda e um membro não familiar responsável pelo setor de recursos humanos. Os gestores não apontaram problemas de entendimento.

Todas as assertivas do questionário foram respondidas pelos mesmos respondentes, logo há riscos de viés do método comum (*Common Method Bias*) (Podsakoff et al., 2003). Para minimizar estes efeitos: assegurou-se o anonimato dos respondentes; forneceu-se orientação de que não há respostas certas ou erradas; e se utilizou semânticas diferentes nas questões dos construtos. Os riscos de variância do método comum foram aferidos pela avaliação de colinearidade completa, cujos valores devem ser menores que 3 (Hair Jr. et al., 2017), e o indicativo é do modelo estar livre de viés de método comum.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para testar as hipóteses foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), pelos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS), valendo-se do *software SmartPLS*. O PLS-SEM é uma abordagem estatística preditiva para modelar relações multivariáveis complexas entre resultados observados e latentes, que permite a estimação de uma rede teórica causal de relações que liga conceitos complexos latentes, cada um mensurado com um número de assertivas observáveis (Hair Jr. et al., 2017).

Para análise do modelo optou-se por construtos reflexivos-formativos de segunda ordem. Assim, modelagem hierárquica de componentes foi utilizada para formar três construtos exógenos de segunda ordem: comportamento *stewardship* (motivação, identificação organizacional, uso do poder, filosofia de gestão e cultura organizacional), sistemas de controle formal (controle formal de comportamento e de resultado) e sistemas de controle informal (controle informal de comportamento e de resultado). A abordagem de indicadores foi usada para obter os escores latentes dos construtos de primeira ordem, utilizados como variáveis para os construtos de segunda ordem. Essa abordagem é útil quando o número de indicadores não é igual nos construtos de primeira ordem (Hair Jr. et al., 2017).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

Testes do modelo de mensuração reflexivo foram realizados para avaliar sua adequação, antes da aplicação do modelo PLS-SEM. Na análise dos resultados (Apêndice A) foram observados os valores recomendados por Hair Jr. et al. (2017), como segue: para validade convergente, cargas fatoriais externas $\geq 0,7$ e variância média extraída (AVE) $\geq 0,5$; para confiabilidade da consistência interna, confiabilidade composta $\geq 0,7$ e alfa de Cronbach $\geq 0,7$; para validade discriminante, intervalo de confiança *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) < 1 .

Na análise da validade convergente foi retirada a assertiva 3 do construto uso do poder, devido a baixa carga fatorial. Após isso, quatro questões apresentaram cargas inferiores a 0,70, mas superiores a 0,40, assim foram mantidas devido aos valores da AVE superiores a 0,5, o que sugere validade convergente. A confiabilidade da consistência interna também foi confirmada, pois a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach dos construtos atingiram os valores mínimos necessários. Por fim, a estimativa da correlação verdadeira entre duas variáveis latentes, pela razão *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), indicou validade discriminante.

4.2 Modelo de estruturação

O modelo estrutural testa a força e direção das variáveis ao examinar a colinearidade (VIF), as relações do modelo estrutural (teste de hipóteses), o coeficiente de determinação (R^2), o tamanho do efeito (f^2) e a relevância preditiva (Q^2) (Hair Jr. et al., 2017). Os resultados das análises das relações diretas e de mediação são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados do modelo estrutural

Painel A – Análise direta								
Relação estrutural	Coefficiente estrutural	Erro-padrão	Valor-t	Valor-p	VIF	f ²	R ²	Q ²
CST → DT	0,400	0,109	3,660	0,000***	1,773	0,358		
SCF → DT	0,199	0,077	2,576	0,011**	1,584	0,039	0,358	0,191
SCI → DT	0,091	0,109	0,830	0,407	1,831	0,007		
CST → DC	0,202	0,080	2,517	0,013**	1,773	0,376		
SCF → DC	0,242	0,085	2,868	0,005***	1,584	0,059	0,376	0,208
SCI → DC	0,280	0,106	2,650	0,009***	1,831	0,069		
Painel B – Análise de mediação								
Relação estrutural	Efeitos	Coefficiente estrutural	Erro-padrão	Valor-t	Valor-p	Tipo de mediação		
CST → SCF → DT	Indireto	0,107	0,040	2,636	0,009***	Mediação parcial		
CST → SCI → DT	Indireto	0,056	0,070	0,800	0,425	Não há mediação		
CST → SCF+SCI → DT	Total	0,562	0,072	7,838	0,000***	-		
CST → SCF → DC	Indireto	0,130	0,049	2,631	0,009***	Mediação parcial		
CST → SCI → DC	Indireto	0,174	0,069	2,520	0,013**	Mediação parcial		
CST → SCF+SCI → DC	Total	0,505	0,065	7,827	0,000***	-		

Legenda: CST = Comportamento *Stewardship*; SCF = Sistemas de Controle Formal; SCI = Sistemas de Controle Informal; DT = Desempenho de Tarefas; DC = Desempenho Contextual.

Nota 1: f²: ≥ 0,02 pequeno, ≥ 0,15 médio e ≥ 0,35 grande; variância explicada R²: ≥ 0,25 fraco, ≥ 0,5 moderado e ≥ 0,75 substancial; valor recomendado para VIF < 5 (Hair Jr et al., 2017).

Nota 2: *p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados indicam relações diretas positivas e significativas entre as variáveis testadas, exceto entre o uso de sistemas de controle informal e o desempenho de tarefas, que não apresentou significância estatística. Indicam ainda efeito mediador do uso de sistemas de controle formal na relação entre comportamento *stewardship* e desempenho de tarefas. Em contraste, o uso de sistemas de controle informal não apresentou efeito mediador nesta relação. Ainda, uso de sistemas de controle formal e informal medeiam parcialmente a relação entre comportamento *stewardship* e desempenho contextual.

4.3 Discussão dos resultados

A primeira hipótese prevê influência do comportamento *stewardship* no desempenho de tarefas (H_{1a}) e contextual (H_{1b}). Os resultados apontam relações diretas e positivas, o que suporta aceitá-las. Observou-se que motivação intrínseca (Kuvaas et al., 2017; Çetin & Askun, 2018), alta identificação organizacional (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017), uso do poder pessoal (Reiley & Jacobs, 2016), filosofia de gestão orientada para o envolvimento (Smith et al., 2016) e cultura de suporte influenciam o desempenho de tarefas e contextual de gestores *stewardship*. Motivados pelo cumprimento das necessidades de ordem superior, esses gestores colocarão os interesses e os objetivos organizacionais à frente dos seus (Davis et al., 1997; Madison et al., 2017; Neubaum et al., 2017), o que propicia desempenho superior nas tarefas voltadas aos objetivos organizacionais. Gestores *stewardship* são proativos, cooperam com seus colegas, apresentam sugestões para melhorias e ações na organização (Davis et al., 1997; Madison et al., 2017), portanto, trabalham de forma coletivista e realizam tarefas que vão além de suas descrições rotineiras (desempenho contextual).

As hipóteses H₂ e H₃ postulam que o uso de sistemas de controle formal e informal exerce efeito mediador na relação entre o comportamento *stewardship* e o desempenho gerencial. Os resultados dos testes das hipóteses indicam que o uso de sistemas de controle formal contribui para a realização das atividades do núcleo técnico da organização (desempenho de tarefas) e discricionário (desempenho contextual), o que suporta aceitar as hipóteses H_{2a} e H_{2b}, respectivamente. Os gestores *stewardship*, por terem uma filosofia de gestão voltada aos objetivos organizacionais e um estilo de liderança transformacional (Davis et al., 1997), fazem uso desses sistemas para administrar seus relacionamentos interpessoais com os subordinados (Kleine & Weißenberger, 2014), aumentando o desempenho de tarefas. Para Kreutzer et al. (2016), os sistemas de controle formal contribuem para o alinhamento

das metas individuais e da organização. Dessa forma, os gestores com comportamento *stewardship* podem usar esses sistemas para estimular iniciativas de colaboração e realização das tarefas de trabalho, para que as regras, procedimentos e objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Por fim, observou-se efeito mediador do uso de sistemas de controle informal na relação entre o comportamento *stewardship* e o desempenho contextual, mas não para o desempenho de tarefas, logo rejeita-se a H_{3a} e aceita-se a H_{3b} . Os sistemas de controle informal são mecanismos não codificados, mas deliberados, que os gestores usam para influenciar os meios e direcionar o comportamento de seus subordinados e podem incluir encorajamento verbal e elogios, com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos (Kreutzer et al., 2016). Assim, os gestores com comportamento *stewardship* podem se beneficiar desses para comunicar valores organizacionais e incentivar a cooperação dos subordinados (Kleine & Weißenberger, 2014) e, dessa maneira, aumentar o desempenho contextual. A não constatação de interveniência do uso de sistemas de controle informal para o desempenho de tarefas pode decorrer do fato da tarefa exigir rotinas mais formais, consistente com sistemas de controle formal, um achado que suscita novas pesquisas.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a influência do comportamento *stewardship* no desempenho gerencial em empresas familiares. Analisou ainda o efeito medidor dos sistemas de controle formal e informal nesta relação. Os resultados revelaram que a relação do comportamento *stewardship* com o desempenho gerencial é melhor explicada pela inclusão de variáveis intervenientes no modelo, como o uso de sistemas de controle formal e informal, já que os efeitos indiretos destas variáveis nas relações foram positivas e significativas e contribuíram para um maior poder dos coeficientes estruturais e significâncias no efeito total. Assim, sinaliza que os sistemas de controle formal e informal exercem influência positiva na interação do comportamento *stewardship* no desempenho gerencial de tarefas e contextual, exceto o uso de sistemas de controle informal no desempenho contextual.

O estudo contribui para a literatura com a proposição e validação de um modelo teórico que abrange os elementos da teoria do *stewardship*, tanto em nível individual como organizacional, em empresas familiares brasileiras. Além disso, as relações propostas neste estudo estendem as abordagens de pesquisas anteriores, ao adicionar variáveis mediadoras ao seu domínio, especificamente, ao considerar que o uso de sistemas de controle formal e informal contribui para explicar a relação entre o comportamento *stewardship* e o desempenho gerencial. Ao relacionar elementos da teoria do *stewardship* com os SCG, a pesquisa apresenta indícios de que o comportamento *stewardship* pode ser um antecedente do uso de SCG.

A pesquisa ainda apresenta implicações para empresas familiares. O comportamento *stewardship* dos gestores não familiares é essencial na construção do sucesso dessas empresas. Dada a relação significativa entre o comportamento *stewardship* e o desempenho de tarefas e contextual, as empresas familiares devem estimular uma cultura *stewardship*, o que envolve os gestores. Ademais, o desempenho de tarefas e o desempenho contextual são impulsionados pelo uso de SCG, uma vez que auxiliam os gestores na consecução dos objetivos organizacionais. Os resultados revelaram que somente o comportamento *stewardship* não é suficiente para cumprir as tarefas específicas do trabalho e realizar atividades que vão além de suas descrições rotineiras, mas o uso de sistemas de controle formal e informal permite atingir altos níveis de desempenho gerencial, com reflexos positivos no desempenho organizacional.

Ressalta-se que empresas não familiares foram excluídas da pesquisa, portanto, os resultados não podem ser generalizados. Estudos futuros podem investigar diferentes formas de propriedade, como empresas não familiares, e identificar o comportamento *stewardship* e suas consequências organizacionais e individuais. Os construtos foram avaliados a partir da percepção dos gestores e por medidas subjetivas. Pesquisas futuras podem reaplicar a pesquisa com pessoas de diferentes níveis hierárquicos, por exemplo, diretores executivos, e comparar as percepções. Outras medidas podem ser usadas para aferir os construtos do modelo proposto. Por fim, a metodologia exclusivamente quantitativa e as técnicas estatísticas utilizadas limitam a profundidade das análises. Tal pode ser aprimorado com um estudo qualitativo longitudinal, por exemplo, a realização de um estudo de caso que consiga explicar com evidências empíricas as relações testadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>

- Altıntaş, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altıntaş, M. H., Kaufmann, H. R., & Alkibay, S. (2017). The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221-240. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2016-0037>
- Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Executives compensation and performance in family and non-family Brazilian companies. *Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 24(6), 514-531. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>
- Beuren, I. M., Politeo, L., & Martins, J. A. S. (2016). Influence of family ownership on company performance. *International Journal of Managerial Finance*, 12(5), 654-672. <https://doi.org/10.1108/IJMF-09-2014-0151>
- Biong, H., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2010). The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 341-363. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0497-y>
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0143>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2014.0086>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066. <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- European Commission (EC) (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Final Report of the Expert Group.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143. <https://doi.org/10.1007/BF00872018>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Hair Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- 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>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- 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)
- Madison, K., Kellermans, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship climate scale: An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60. <https://doi.org/10.1177/0894486516673701>
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & Witte, H. D. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0120>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quinn, M., Hiebl, M. R., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4), 529-546. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0257-1>
- Reiley, P. J., & Jacobs, R. R. (2016). Ethics matter: Moderating leaders' power use and followers' citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 69-81. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2416-0>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Smith, M. B., Wallace, J. C., Vandenberg, R. J., & Mondore, S. (2018). Employee involvement climate, task and citizenship performance, and instability as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 615-636. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184175>
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

Como citar este artigo

Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Comportamento *stewardship* e desempenho gerencial em empresas familiares. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16:e195446. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.195446>

APÊNDICE

Apêndice A. Resultados do modelo de mensuração

Variáveis latentes	Itens	Validade convergente			Confiabilidade da consistência interna		Validade HTMT menor que 1
		Cargas fatoriais externas	Confiabilidade dos indicadores	AVE	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach	
Motivação	MOT1	0,887	0,787	0,709	0,924	0,896	Sim
	MOT2	0,734	0,539				
	MOT3	0,856	0,732				
	MOT4	0,862	0,743				
	MOT5	0,864	0,746				
Identificação organizacional	IDO1	0,889	0,790	0,757	0,903	0,839	Sim
	IDO2	0,906	0,821				
	IDO3	0,812	0,660				
Uso do poder	UDP1	0,887	0,786	0,750	0,857	0,668	Sim
	UDP2	0,844	0,713				
Filosofia de gestão	FDG1	0,722	0,521	0,571	0,799	0,636	Sim
	FDG2	0,749	0,560				
	FDG3	0,794	0,631				
Cultura organizacional	CUO1	0,799	0,639	0,661	0,886	0,828	Sim
	CUO2	0,850	0,723				
	CUO3	0,849	0,721				
	CUO4	0,750	0,562				
Controle formal de comportamento	CFC1	0,856	0,732	0,639	0,839	0,710	Sim
	CFC2	0,871	0,758				
	CFC3	0,652	0,425				
Controle formal de resultado	CFR1	0,822	0,676	0,601	0,857	0,778	Sim
	CFR2	0,834	0,696				
	CFR3	0,715	0,512				
	CFR4	0,720	0,519				
Controle informal de comportamento	CIC1	0,734	0,539	0,714	0,830	0,691	Sim
	CIC2	0,837	0,701				
	CIC3	0,787	0,619				
Controle informal de resultado	CIR1	0,868	0,753	0,714	0,882	0,798	Sim
	CIR2	0,894	0,798				
	CIR3	0,769	0,591				
Desempenho de tarefas	DT1	0,792	0,627	0,600	0,899	0,866	Sim
	DT2	0,631	0,398				
	DT3	0,764	0,583				
	DT4	0,836	0,699				
	DT5	0,823	0,677				
	DT6	0,784	0,615				
Desempenho contextual	DC1	0,662	0,439	0,612	0,916	0,893	Sim
	DC2	0,650	0,422				
	DC3	0,851	0,725				
	DC4	0,881	0,777				
	DC5	0,817	0,668				
	DC6	0,811	0,657				
	DC7	0,774	0,600				

Nota: Valores recomendados para: cargas fatoriais externas $\geq 0,7$; AVE $\geq 0,5$; confiabilidade composta $\geq 0,7$; alfa de Cronbach $\geq 0,7$; intervalo de confiança HTMT < 1 (Hair Jr. et al., 2017).

Fonte: Elaborado pelos autores.