



111

## CONTROLES PELOS PARES, HUMILDADE, CONFIANÇA E COOPERAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Doutor/Ph.D. José Carlos Tiomatsu Oyadomari [ORCID iD<sup>1</sup>](#), Doutor/Ph.D. Edelcio Koitiro Nisiyama [ORCID iD<sup>2</sup>](#), Doutor/Ph.D. Diógenes de Souza Bido [ORCID iD<sup>1</sup>](#), Mestre/MSc. Maximilian Zanelato Bordin [ORCID iD<sup>1</sup>](#)

<sup>1</sup>Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, Brazil. <sup>2</sup>Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, São Paulo, Brazil

**Doutor/Ph.D. José Carlos Tiomatsu Oyadomari**

[0000-0003-3059-3102](#)

**Doutor/Ph.D. Edelcio Koitiro Nisiyama**

[0000-0002-6335-6085](#)

**Doutor/Ph.D. Diógenes de Souza Bido**

[0000-0002-8525-5218](#)

**Mestre/MSc. Maximilian Zanelato Bordin**

[0000-0002-1906-0703](#)

### Resumo/Abstract

Este estudo foca em entender os antecedentes da cooperação. Cooperação é considerada importante para obtenção de desempenho em ambientes organizacionais caracterizados por uma grande interdependência de funções e os resultados são potencializados pela soma de esforços das pessoas. O presente estudo cobre uma lacuna ao investigar como os controles pelos pares influenciam a cooperação, além de propor um novo construto denominado humildade na avaliação de desempenho. Para investigar esses relacionamentos, um *survey single entity* foi aplicado em uma subsidiária brasileira de empresa multinacional de seguros. A amostra compreende 154 respondentes e os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam que os controles pelos pares estão associados positivamente com a cooperação, com a humildade na avaliação de desempenho, e essa com a cooperação. A confiança também está associada com a cooperação. Os resultados contribuem para literatura ao desenvolver o construto humildade na avaliação de desempenho, que é a atitude após o gestor ser informado dos resultados alcançados, e por testar construtos ainda não testados como o papel dos controles pelos pares na cooperação.

### Modalidade/Type



Artigo Científico / Scientific Paper

**Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

# CONTROLES PELOS PARES, HUMILDADE, CONFIANÇA E COOPERAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

## RESUMO

Este estudo foca em entender os antecedentes da cooperação. Cooperação é considerada importante para obtenção de desempenho em ambientes organizacionais caracterizados por uma grande interdependência de funções e os resultados são potencializados pela soma de esforços das pessoas. O presente estudo cobre uma lacuna ao investigar como os controles pelos pares influenciam a cooperação, além de propor um novo construto denominado humildade na avaliação de desempenho. Para investigar esses relacionamentos, um *survey single entity* foi aplicado em uma subsidiária brasileira de empresa multinacional de seguros. A amostra compreende 154 respondentes e os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam que os controles pelos pares estão associados positivamente com a cooperação, com a humildade na avaliação de desempenho, e essa com a cooperação. A confiança também está associada com a cooperação. Os resultados contribuem para literatura ao desenvolver o construto humildade na avaliação de desempenho, que é a atitude após o gestor ser informado dos resultados alcançados, e por testar construtos ainda não testados como o papel dos controles pelos pares na cooperação.

**Palavras-chave: cooperação, humildade, controles pelos pares, confiança.**

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura consagra o papel dos Controles Gerenciais como todo conjunto de artefatos, ferramentas, procedimentos e sistemas para estimular as pessoas a atingir os objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008, Ferreira & Otley, 2009). Dentre alguns requisitos, é necessário que, para ser efetivo, o Sistema de Controle Gerencial deva ter a capacidade de integrar as diferentes partes da organização na realização de tarefas coletivas (Bedford, Malmi & Sandelin, 2016). Para realizar essas tarefas coletivamente, é necessário que exista a cooperação entre os funcionários, principalmente quando há um crescimento de trabalhos em equipes multifuncionais e multidepartamentais, nas chamadas organizações horizontais (Chenhall, 2008). Adicionalmente a cooperação no trabalho é considerada essencial para o sucesso organizacional e desempenho otimizado em uma economia globalizada (Marcus & Le, 2013)

A cooperação é geralmente atribuída a uma relação de confiança (Long, 2010, p.373), onde os gerentes que constroem relações de confiança com seus subordinados geram mais comportamento de cooperação, fazendo com que estes se comprometam com os objetivos organizacionais. Por outro lado, gerentes que enfatizam os controles, sinalizam que confiam menos em seus subordinados, limitam a autonomia e acabam estimulando esses a resistir aos controles (Long, 2010). Luft (2016), com base em uma revisão de estudos experimentais, adverte que muitos componentes do Sistema de Controle Gerencial, por exemplo, informações e incentivos, podem gerar ações construtivas ou destrutivas por parte dos empregados, dependendo do contexto e de outros componentes do SCG (Luft, 2016, p. 84), sendo a confiança uma base para que a cooperação possa ocorrer.

Confiança é conceituada como a habilidade, a benevolência e a integridade (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, Pirson & Malhotra, 2011), e um controle que pode estimular a confiança, mas que ainda é pouco estudado na literatura, é o controle pelos pares (Loughry, 2010). O controle pelos pares, ocorre quando os funcionários de um mesmo nível hierárquico ou de um mesmo campo de conhecimento exercem controles sobre os seus pares, o que apesar de largamente utilizado no ambiente organizacional, é ainda pouco compreendido (Loughry, 2010). Os controles pelos pares baseiam-se na interdependência de tarefas e na divulgação pública do desempenho pelos pares (Loughry, 2010), o que pode influenciar a confiança na dimensão

habilidade (Pirson & Malhotra, 2011), pois ao tomarem conhecimento do desempenho dos colegas, isso pode aumentar a confiança nestes na delegação de tarefas. Outro fator que pode aumentar a confiança é que por gerar maiores relacionamentos interpessoais entre os funcionários, este controle permite que a pessoa faça juízo sobre aspectos comportamentais não previsíveis que são a benevolência e a integridade (McEvily et al., 2003, Pirson & Malhotra, 2011), influenciando a confiança no par.

Cooperação, Controles e Confiança são temas correlacionados e geralmente a literatura baseada em Confiança e Controle enxerga esse relacionamento de duas formas, controles aumentam ou diminuem a confiança, ou de forma inversa, confiança pode ser vista como um elemento substitutivo de controle (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007), ou ainda a formalidade do sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente a confiança, consoante o trabalho de Hartmann e Slapničar (2009).

O presente estudo busca entender como os sistemas de controle gerencial favorecem a cooperação, uma questão importante para pesquisadores e práticos (Luft, 2016) A cooperação efetiva ocorre quando um indivíduo contribui com tempo, informação e outros recursos para ajudar outro indivíduo esperando que esse favor seja retribuído no futuro (Luft, 2016).

Diferentes reações podem ser observadas quando ocorre o processo de avaliação de desempenho por meio do uso diagnóstico do sistema de controle gerencial (Simons, 1987, 1990), que consiste fundamentalmente na comparação dos resultados realizados versus os orçados/planejados. Gestores podem ter atitudes coerentes com a teoria da atribuição (Korn, Rosenblau, Buritica & Heekeren, 2016) e atribuírem a fatores não relacionados a eles como causa de desempenho insatisfatório, e quando o desempenho for positivo, atribuírem para si as causas, ainda podem também atribuir desempenhos negativos às incertezas ambientais não controláveis coerentemente com a Teoria da Contingência (Otley, 1994, 2016; Chenhall, 2003). Outros podem simplesmente entenderem que as metas não são alcançáveis e aí diminuir o comprometimento com a execução das metas e diminuir os esforços para tentar atingi-las (Ferreira & Otley, 2009). Pode também ocorrer a percepção de não equidade na definição da meta à luz da teoria da equidade (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Bellavance, Landry & Schiehl, 2013), minando a motivação dos gestores. Outro efeito é o excesso de confiança ou *overconfidence* (Moore & Healy, 2008), quando o gestor vendo o seu desempenho, assume sempre uma postura que irá conseguir alcançar os resultados planejados. Por outro lado a visão oposta ao excesso de confiança é a humildade, a qual tem sido estudada com mais intensidade desde os anos 2.000 (Nielsen & Marrone, 2018), e tem sido definida como uma característica pessoal que envolve uma capacidade de auto regulação e que evita comportamentos como orgulho, arrogância e engrandecimento, e em vez disso estimula comportamentos pró-sociais (Nielsen & Marrone, 2018).

Argandona (2015) explica que a humildade não é uma virtude inata, ela pode ser adquirida por repetição voluntária e deliberada dos atos, e por ser um conhecimento intuitivo pode também ser adquirido por meio de exemplos. Em cada situação, o gestor precisa decidir quais atos ou ações são exigidos para a humildade e o autor cita exemplos de contextos que demandam essas decisões como ter desempenho inferior ao ideal, ou permitir que outros possam dar suas opiniões livremente ou pedir conselhos. Estas ações efetuadas de forma voluntária e deliberada permitem a oportunidade de praticar a humildade de forma a estar consciente de limitações de seu próprio conhecimento, solicitando informações a outras pessoas e ouvindo a suas opiniões (Argandona, 2015).

Em uma revisão da literatura Nielsen e Marrone (2018) identificaram quatro componentes da humildade, o primeiro é uma preocupação em ter uma visão acurada de si mesmo gerando visões de suas capacidades, seus erros e suas limitações. Os demais abrangem reconhecer a importância de terceiros e a apreciação de receber *feedbacks* e *teachability*.

Esse artigo desenvolve, exploratoriamente, o construto Humildade na avaliação de desempenho, que é quando ocorre a finalização do uso diagnóstico do sistema de controle gerencial, caracterizado pela avaliação comparativa entre resultados alcançados e metas, identificando como o indivíduo responde ao processo de avaliação de desempenho. O foco de atenção é identificar o papel dos controles pelos pares na influência da humildade na avaliação de desempenho.

Nielsen e Marrone (2018) fazem uma síntese das diversas variáveis consideradas com humildade com o objetivo de explicar a validade preditiva da humildade para os resultados corporativos e para encorajar a sua inclusão nos estudos organizacionais e de gestão. Diversas variáveis relacionadas com a cooperação já foram utilizadas em pesquisas, como integração de equipes, resultados de equipes e comprometimento social, mas a pesquisa de Nielsen e Marrone (2018) sugere que a relação direta da humildade com cooperação ainda não foi estudada.

Tendo em vista esses argumentos citados, a questão de pesquisa que esse artigo pretende responder é quais são os relacionamentos entre controles pelos pares, humildade na avaliação de desempenho, confiança e cooperação.

Para responder essa pergunta um *survey single entity* foi aplicado em uma subsidiária brasileira de empresa multinacional de seguros. 154 respostas foram coletadas e os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais.

Esse artigo contribui com a literatura de duas formas: (1) segundo o melhor do conhecimento dos autores, é o primeiro artigo que estuda a humildade no processo de avaliação de desempenho, (2) testa um conjunto de construtos ainda não testados de forma conjunta, com destaque para os controles pelos pares e confiança e associações com cooperação.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Nesse capítulo é apresentada uma breve revisão da literatura sobre Confiança e Cooperação, o desenvolvimento do construto Humildade no processo de avaliação de desempenho e a formulação das hipóteses.

### **2.1 Cooperação**

Apesar de ser considerada altamente desejável para fins da interação humana, a definição de cooperação é bastante variada, ela vai desde aspectos em relação à obrigatoriedade de ser feita por mais de uma pessoa, ou que envolva escolhas racionais, quando o egoísmo não se justifica economicamente, ou ainda ausência de interesses ou de hierarquia (Nechansky, 2018)

Em termos de operacionalização do construto, essa variabilidade também é presente. Cooperação é um construto que tem sido discutido em diferentes perspectivas, por exemplo, pesquisadores o incluem como o quinto fator da escala *Career Adapt-Abilities Scale* (Nye et al., 2018), porém com um enfoque mais pessoal. Holz hacker, Kramer, Matějka e Hoffmeister (2019) operacionalizaram cooperação entre unidades de negócio por meio de *proxies* quantitativas como distância, similaridade, e características comuns de volume de receitas. Já o trabalho de Pitafi, Kanwal, Ali, Khan e Ameen (2018), conceituou e operacionalizou o construto *Work Cooperation*, usando quatro indicadores: Empregados acham fácil trabalhar com outros colegas, Membros de uma equipe estão confortáveis se comunicando com os colegas sobre o que é necessário que seja feito; empregados cooperam para concluir o trabalho; empregados são muito propensos a compartilhar informação com os colegas sobre o seu trabalho; empregados trabalham bem em conjunto para resolver problemas e tomar decisões. Nota-se que essa operacionalização foca em aspectos como compartilhamento da informação e na comunicação.

Marcus e Le (2013) adotam a perspectiva comportamental para definir cooperação como sendo a forma voluntária de comportamentos realizados por uma pessoa para ajudar os membros ou que envolva o trabalho com outros membros de grupo de trabalho em direção a um objetivo comum.

No presente artigo, seguindo a definição de Marcus e Le (2013) e também Nechansky (2018), a operacionalização desse construto cooperação tem como foco a cooperação no nível dos colaboradores, intra e inter equipes. Dessa forma, optou-se em desenvolver esse construto a partir da ideia central que a cooperação envolve trabalho em equipe e apoio de outras áreas, com a crença que o resultado é obtido pela equipe o que está de acordo com a ideia que a principal característica da cooperação é alcançar algo que individualmente não seria alcançado (Pitafi et al. 2018)

No Brasil, a maioria das pesquisas envolvendo cooperação estão voltadas para os aspectos interorganizacionais e redes organizacionais de cooperação. Nessa linha de pesquisa, Bescorovaine e Beuren (2020) analisam os reflexos da cooperação no desempenho de franquias, mediados pelo compartilhamento de informações e pela confiança Inter organizacional. Ainda na linha organizacional, Carvalho, Zanquetto Filho e Oliveira (2018) pesquisam a relação entre confiança interorganizational e cooperação em ambientes de inovação.

Uma das poucas pesquisas voltadas para a cooperação no trabalho é o trabalho de Maciel e Camargo (2011), que teve como objetivo verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho. Com base em 331 questionários respondidos por funcionários de 8 organizações do setor de serviços, os autores concluem que a satisfação no trabalho figura como significativo antecedente atitudinal do comprometimento, mas não diretamente da cooperação. Eles concluem também que o comprometimento, tanto afetiva como instrumental, não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, o que destaca a primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento cooperativo (Maciel & Camargo, 2011). Nesse sentido, a humildade e confiança podem ser fatores que influenciam a cooperação.

## **2.2 Confiança**

Nota-se que o tema confiança na literatura brasileira em Administração, pesquisada no portal spell.org.br com o título confiança, tem mais de 100 trabalhos, mas com diversos focos como marketing, finanças, dentre outros. Dentre os trabalhos que focam Confiança com controle gerencial e desempenho, muitos são ensaios e revisão da literatura. Por exemplo, Zanini (2007) afirma que em organizações onde a competição interna entre os empregados é estimulada, a criação de laços pessoais de confiança pode ser muito difícil e lenta e podem gerar comportamentos oportunistas, por outro lado em organizações onde os resultados são mais fáceis de serem mensurados e não exigem grande criatividade ou transferência crítica de conhecimento, a adoção de controles formais parece ser mais eficiente (Zanini, 2007).

Na literatura brasileira, poucos trabalhos em Contabilidade Gerencial têm estudado o relacionamento desses temas, uma exceção é o trabalho de Beuren, Klein, Lara e Almeida (2016), cujo foco foi estudar a confiança como variável dependente da percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial e identificaram associação negativa entre as variáveis percepção de justiça distributiva e interacional.

Já na pesquisa internacional em Contabilidade Gerencial, confiança é um construto em crescimento. Berry, Coad, Harris, Otley e Stringer (2009) já apontavam para o tema confiança, afirmando que a relação entre confiança e controle é complexa, mas que as pesquisas que estudavam esse tema abordavam a confiança como alternativa ao controle, e o controle como condição básica para a existência da confiança e ainda como base para técnicas como *open-book accounting*. Hartmann e Slapničar (2009) estudaram os relacionamentos entre confiança entre superior e subordinado, sistemas formais de controle e *feedback*, com uma amostra de gerentes de bancos eslovenos. Os resultados mostram que os sistemas formais de controle induzem a maior confiança no supervisor, e que este relacionamento é mediado pela percepção de maior qualidade de *feedback* e justiça procedimental. Em uma outra perspectiva, Bellavance et al. (2013), numa pesquisa com contadores certificados canadenses, também confirmam que

um bom relacionamento entre gerentes e subordinados e a confiança são mais importantes do que mecanismos formais.

Baldvinsdottir, Hagberg, Johansson, Jonäll e Marton (2011) após uma revisão extensa da literatura sobre confiança e contabilidade identificaram uma concentração de pesquisas na área de contabilidade gerencial, porém com ênfase nos últimos anos no tema relacionamentos interorganizacionais (Baldvinsdottir et al., 2011), o que foi confirmado por Vaz e Espejo (2017), embora com uma amostra bem menor. Outro achado de Baldvinsdottir et al. (2011) é que apesar da diversidade de definições adotadas nos estudos existem algumas definições comuns sobre confiança, são a disposição para aceitar vulnerabilidade / risco, depender da confiança significa agir com informação incompleta, nesse sentido, a confiança pode ser vista como uma forma de redução da incerteza; expectativas de determinado comportamento, geralmente baseadas em eventos passados; e em modelagem econômica, ela poderia basear-se no interesse próprio conhecido da parte confiada. A conclusão é que a confiança é importante em situações de dependência e cooperação (Baldvinsdottir et al, 2011, p. 408). Na mesma linha Lau e Sholihin (2005) afirmam que diversos estudos em Contabilidade Gerencial têm encontrado relacionamento significativo entre avaliação de desempenho e confiança no supervisor, e que quanto maior a confiança interpessoal, isso melhora a comunicação entre as pessoas.

Com base nessa argumentação, conclui-se que a confiança é um construto importante a ser estudado, muito embora os resultados das pesquisas empíricas apontem para relacionamentos diversos com controles e que existem vários tipos de confiança (organizacional, no supervisor e interpessoal).

### **2.3 Humildade no Processo de Avaliação de Desempenho**

A literatura, notadamente nas áreas filosófica, teológica e psicológica, apresenta diversas definições e interpretações sobre a humildade. Mais recentemente, as abordagens teóricas e empíricas na psicologia e na ética empresarial têm tratado a humildade não como uma fraqueza, mas como uma força pessoal, enfatizando sua contribuição para a coesão social e criação de confiança (Argandona, 2015). De acordo com Argandona (2015), uma pessoa humilde tem um grau suficientemente completo e balanceado do autoconhecimento, de forma que ela não subestima nem superestima suas forças e fraquezas, seus sucessos e fracassos, e consegue avaliar adequadamente a dignidade, capacitações e resultados dos outros.

Com o objetivo de analisar a humildade no contexto organizacional, Owens, Johnson e Mitchell (2013) focam nos aspectos comportamentais e interpessoais que são observáveis externamente por outras pessoas, deixando de lado os aspectos cognitivos e emocionais. Nesse sentido, os autores definem a humildade expressa como sendo uma característica interpessoal que emerge em contextos sociais e que implica em “um desejo manifestado de examinar a si mesmo com precisão, uma apreciação expressa dos pontos fortes e contribuições dos outros e capacidade de ensino”, com foco no ambiente organizacional. Ressalte-se que a humildade assim conceituada é diferente dos conceitos de modéstia, baixa autoestima e orientação para metas de aprendizado (Owens et al., 2013, Seckler, Fischer & Rosing, 2021). A humildade se reflete na receptividade a *feedbacks*, autoavaliação realista particularmente benéfica para a melhoria no desempenho individual e efetividade nos contextos em equipe.

Seckler et al. (2021) explicam que a humildade é relevante para as pessoas que têm orientação ao controle de erros. Essa orientação mostra uma atitude positiva em relação aos erros e às estratégias para lidar com os erros (Seckler et al., 2021). Essas estratégias envolvem evitar consequências negativas dos erros, controlando os eventuais danos rapidamente e reduzindo a ocorrência de erros específicos no futuro, assim como otimizar as consequências positivas dos erros, tais como aprendizado e inovação (Frese & Keith, 2015). Com base em pesquisas qualitativas e quantitativas em um contexto de uma grande organização de auditoria, Seckler et al (2021) encontraram relacionamentos positivos significativos entre a humildade e os seguintes

aspectos do controle ou gestão de erros: aprendizado através dos erros, comunicação de erros e tomada de riscos de erros.

Nesse sentido como a humildade pode ser adquirida por repetição voluntária e deliberada (Argandona, 2015), a identificação das ações que possam ser incentivadas para a prática da humildade pode ser relevante nas relações organizacionais. O presente artigo desenvolve o construto Humildade no processo de avaliação de desempenho, que é a reação posterior ao tomar conhecimento dos resultados realizados comparados com os resultados orçados/planejados.

Nesse estudo esse construto é operacionalizado considerando quatro indicadores:

- O primeiro é relacionado a humildade em entender que muitas vezes o colaborador pode não desempenhar adequadamente na primeira tentativa, assumindo uma postura que podem existir falhas e, portanto, há disposição em permitir que esse colaborador tenha uma segunda chance de melhorar o resultado. Esse item foi mensurado com a assertiva “Pessoas que não tiveram bons desempenhos tem uma segunda chance de melhorar o resultado”. Esse indicador ressalta as consequências positivas dos erros (aprendizado e inovação), consoante Frese e Keith (2015).
- O segundo indicador remete à postura de humildade em relação ao atingimento de objetivos, operacionalizado pela assertiva “Somos conscientes de que temos muito o que melhorar”, o que está em linha com o que afirma Argandona (2015), para quem o autoconhecimento é uma característica da humildade.
- Já o terceiro indicador diz respeito a humildade de buscar analisar as causas das falhas e não simplesmente atribuir a terceiros, operacionalizada pela assertiva “Analisamos as causas das nossas falhas”. Essa postura de humildade em relação aos erros está alinhada com o estudo de Seckler et al. (2021).
- O quarto e último indicador diz respeito à humildade de aprender com terceiros, operacionalizada pela assertiva “Nossos líderes sempre apresentam exemplos de sucesso de outras empresas”. Esse indicador é baseado na ideia defendida por Argandona (2015), sobre reconhecer a experiência dos outros.

#### 2.4 Controle pelos pares

O controle pelos pares ocorre quando os funcionários de um mesmo nível hierárquico exercem controles sobre os seus pares, o que apesar de largamente utilizado, é ainda pouco compreendido (Loughry, 2010). Uma das características do *peer control*, é que nem sempre ele existe para induzir o atingimento de objetivos organizacionais, ele também pode ser contrário aos objetivos organizacionais e muitas vezes utilizados sem a intenção de influenciar comportamentos (Loughry, 2010).

Loughry (2010) divide *peer controls*, também chamado de controles laterais, em uma matriz 2x2. Em uma dimensão sobre a formalidade, a autora divide entre formal ou informal. Os controles formais são aqueles que tem regras definidas e explícitas e que podem criar conflitos e desconfiança entre a organização e os seus membros, bem como tornar-se demasiadamente custo, quando utilizado em excesso. Já os informais, os quais nem sempre auxiliam na indução de atingir os objetivos organizacionais, mas geralmente favorecem a confiança e a percepção de legitimidade dos controles formais, outra característica é que são de difícil imitação e, portanto, podem ser fontes de vantagem competitiva (Loughry, 2010).

Na outra dimensão em relação à origem, Loughry (2010) divide os controles entre aqueles que são desenhados pela gerência e os que são desenhados pelos próprios funcionários, conforme apresentado no quadro da Figura 1.

	Desenhado pelos gerentes	Desenhado pelos funcionários
Formais	Avaliação formal por pares como avaliação 360°. Canais de denúncia, Segregação de funções. Sistemas de mentoria e treinamento por pares.	Regras para promoção, recompensas e sanções criadas pelos membros do grupo.



	Gerentes delegam autoridade para auto governança entre equipes	Compartilhamento pelos próprios colaboradores de informações comparativas de desempenho
Informais	Remuneração e tarefas interdependentes, escritórios abertos Gerentes publicam dados comparativos de desempenho, mensagens sobre metas alcançadas pelos funcionários. Promoção de eventos entre os funcionários	Controle direto como monitoramento por observação, mentoria, discussão e compartilhamento de informação sobre resultados e comportamentos dos colaboradores Controle indireto que envolve crítica e rejeição de contato com colegas que não goste

Figura 1. **Controle pelos pares**

Fonte: Baseado em Lougry (2010)

O presente estudo adota partes desse construto, mas com algumas diferenças entre o formulado por Lougry (2010). O enfoque se dá sobre o compartilhamento de informação sobre resultados e desempenho dos gestores e colaboradores para os demais gestores e colaboradores. Essa prática tem sido cada vez mais estimulada e se materializada nas empresas pela chamada Gestão à Vista, onde é comum que nas instalações de um departamento haja um painel de informações sobre desempenho da área. Com a implementação de *dashboards* e a automação de relatórios gerenciais, isso se torna mais ampliado.

### 2.5 Formulação das Hipóteses

O monitoramento por pares pode permitir a autoavaliação por meio das contribuições dos pares reforce a prática da humildade. Owens et al (2013) ressaltam que a humildade está associada à receptividade a *feedbacks*, autoavaliação realista e efetividade nos contextos em equipe. Argandona (2015), por sua vez, entende que a humildade é um conhecimento intuitivo e pode ser adquirido por meio de exemplos. Assim, formula-se a hipótese **H1: Controle pelos pares está associado positivamente com a Humildade.**

As evidências apresentadas por Garrett, Livingston e Tayler (2019) mostram que os controles podem promover o comportamento cooperativo tanto entre colegas de trabalho como entre os funcionários e seus supervisores. A ideia subjacente é que com os controles pelos pares, gestores podem identificar as práticas dos demais colegas e aqueles que tem menores desempenhos podem pedir ajuda aos colegas com melhores desempenhos, dependendo da cultura e do sistema de remuneração, e que nesse caso deveria ter metas interdependentes. Wageman e Baker (1997) apontam que as tarefas interdependentes são mais importantes para a cooperação do que a própria remuneração interdependente. Considerando que os controles pelos pares, principalmente para indivíduos com postura de coletivismo, podem despertar esse senso de um comportamento cooperativo (Marcus & Le, 2013), formula-se a hipótese **H2: Controle pelos pares está associado positivamente com a Cooperação.**

### 2.6 Humildade e Cooperação

Conforme apontado no item 2.1 onde foi desenvolvido o construto Humildade na avaliação de desempenho, há que se esperar que um colaborador que tem uma postura de humildade no processo de avaliação de desempenho, seja consciente que outros colegas podem ter desempenho superiores e, portanto, se envolva em processos cooperativos por dois principais motivos: (1) o primeiro é a espera de uma possível recompensa posterior, com uma ajuda futura por outro colega (Luft, 2016); (2) o segundo é a procura por *feedback* de terceiros, em busca de entender os diferentes pontos de vista dos colegas sobre o seu desempenho.

Hilbig e Zettler (2009) em um experimento identificaram que pessoas mais humildes-honestas tem propensão a atuar de forma mais cooperativa. Em outro estudo Hilbig, Zettler, Leist e Heydasch (2013) identificaram que humildade-honestidade está associada positivamente com cooperação ativa, enquanto, amabilidade está associada com cooperação reativa.

Considerando esses achados, declara-se a hipótese **H3: Humildade na avaliação de desempenho está associada positivamente com a cooperação.**

## 2.7 Confiança e Cooperação

De acordo com Tanghe, Wisse e Van Der Flier (2010), ao permitir que as pessoas administrem a incerteza que está associada a qualquer interação social, a confiança melhora a cooperação, enquanto a desconfiança ou a falta de confiança nas intenções alheias impede a cooperação. Acedo e Gomila (2013) em um experimento com estudantes de doutorado e estudantes de graduação em educação, identificaram que a confiança aumenta a cooperação, e que essa relação aumenta quanto maior as redes de relacionamento com as pessoas. Juvina, Saleem, Martin, Gonzalez e Lebiere (2013), com base em um experimento também identificaram que o relacionamento aumenta a confiança recíproca e a transferência de conhecimento.

Long (2018) afirma que subordinados que confiam nos seus gerentes tem maior propensão para cooperar, pois acreditam que os seus gerentes compartilham dos mesmos valores e estão em defesa de seus interesses. Os estudos antecedentes como a meta análise que confirma a confiança como mediador da cooperação (Balliet & Van Lange, 2013), ou pelo menos como importante. Consoante esses estudos obre contabilidade e confiança (Baldvinsdottir *et al.*, 2011), declara-se a hipótese: **H4: Confiança está positivamente associada com a Cooperação.**

O modelo teórico é apresentado na Figura 1.

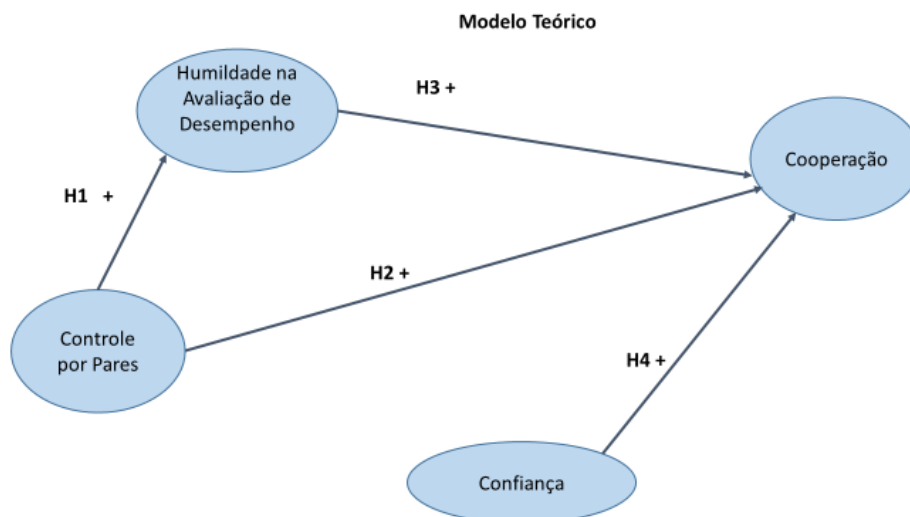


Figura 1. Modelo Teórico

Fonte: Desenvolvido pelos autores

## 3. Desenho Metodológico

### 3.1 Método

O estudo foi desenvolvido por meio de um *survey single entity* que é considerado por Van der Stede, Young e Chen (2005), como uma análise individual, porém considerando o contexto de uma única organização. Essa metodologia tem sido bastante utilizada em pesquisas em contabilidade gerencial como nos estudos de Mucci, Frezatti e Dieng (2016), Oyadomari, Duque, Nisiyama, Dultra-de-Lima e Mendonça Neto (2018), Rodrigues, Oyadomari, Nisiyama, Mendonça Neto e Dultra-de-Lima (2020), Almeida, Beuren e Monteiro (2021), dentre outros.

### 3.2 Empresa Estudada

A empresa estudada é a Conceptual Seguros (nome fictício), subsidiária de um conglomerado internacional de seguros. A empresa tem um sistema contemporâneo de gestão de desempenho, composto por controles cibernéticos, recompensas, administrativos e culturais (Malmi & Brown, 2008). Todos os colaboradores da organização são avaliados anualmente no modelo 360 graus, os resultados alcançado são sempre comparados com os objetivos estabelecidos e

estão disponíveis diariamente a todos os líderes que possuem acesso aos sistemas de gestão da organização. Para àqueles que não possuem este acesso, um sistema de comunicação proativa e mensal comunica a todos os colaboradores um resumo dos principais resultados obtidos e dos desafios que estão sendo enfrentados em relação as receitas líquidas de renda, resultado operacional antes dos impostos, crescimento e rentabilidade das principais linhas de negócios e também o comparativo do crescimento da organização em relação ao crescimento de mercado.

### 3.3 População e Amostra e Coleta de dados

O formulário de coleta de respostas foi elaborado através da ferramenta *FormSite* e seu endereço de acesso encaminhado por e-mail no dia 15/10/2019. Buscando aumentar a velocidade de resposta, foram encaminhados 2 e-mails lembretes, sendo o primeiro deles no dia 21/10/2019 e segundo no dia 28/10/2019 e sua finalização oficializada no dia 01/11/2019. Como resultado da abordagem adotada, uma amostra de 147 respondentes foi obtida o que representa uma taxa de resposta de 63,6%.

Tabela 1: **Amostra**

Cargos / Diretorias	Presidência e Diretoria	Superintendente	Gerente	Coordenador	Supervisor	Total Geral
Analytics e Atuária		3				3
Comercial	5	3	60			68
Financeira	1	5	6	3		15
Operações e Sinistro	1	4	11	8	4	28
Presidência e Auditoria	1		1			2
Recursos Humanos	1	1	1			3
Técnica e Produtos	4	1	4	5		14
Tecnologia	1	1	2	5		9
Transformação e Marketing		3	2			5
<b>Total Geral</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>87</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>147</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores

### 3.4 Operacionalização dos construtos

Em relação ao processo de coleta de dados, após um pré-teste foi feito com 3 grandes lideranças da organização, ou seja, com o seu presidente, com o seu diretor de recursos humanos e com o seu diretor financeiro

Tabela 2: Humildade na avaliação de desempenho

Código	Assertiva	Fonte
Q1	Pessoas que não tiveram bons desempenhos tem um segunda chance de melhorar o resultado	Desenvolvido pelos autores com base em Frese e Keith (2015)
R1	Somos conscientes de que temos muito o que melhorar	Desenvolvido pelos autores com base em Argandona (2015),
S1	Analisamos as causas das nossas falhas	Desenvolvido pelos autores com base em Seckler, Fischer e Rosing (2021)
T1	Nossos líderes sempre apresentam exemplos de sucesso de outras empresas*	Desenvolvido pelos autores com base em Argandona (2015)

Nota: \* eliminada por ter carga fatorial baixa

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Tabela 3: Cooperação

Código	Assertiva	Fonte
U1	Gostamos de trabalhar em equipe	Desenvolvido pelos autores, baseado em Marcus & Le (2013)

V1	Quando tenho dificuldade de fazer algo, meus colegas me ajudam	Desenvolvido pelos autores, baseado em Marcus & Le (2013)
W1	Funcionários de outras áreas estão sempre nos apoiando	Desenvolvido pelos autores, baseado em Marcus & Le (2013)
X1	Os resultados são conseguidos graças aos esforços da equipe	Desenvolvido pelos autores, baseado em Marcus & Le (2013)

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Tabela 4: Controle pelos Pares

Código	Assertiva	Fonte
M1	A empresa divulga os principais números/resultados para os colaboradores	Desenvolvido a partir de Loughry (2010)
N1	O desempenho das áreas pode ser visualizado em painéis	Desenvolvido a partir de Loughry (2010)
O1	Os colaboradores sabem o que está acontecendo na empresa	Desenvolvido a partir de Loughry (2010)
P1	Há compartilhamento de informações com as outras áreas	Desenvolvido a partir de Loughry (2010)

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Tabela 5: Confiança Interpessoal

Código	Assertiva	Fonte
F1	Meu chefe sempre irá agir em meu favor se ele tiver essa chance	Traduzido de Hartmann e Slapničar (2009)
G1	Eu tenho certeza de que meu chefe me manterá sempre atualizado, de forma completa e honesta, sobre tudo o que é importante para mim	Traduzido de Hartmann e Slapničar (2009)
H1	Se o meu chefe toma uma decisão contrária ao meu interesse, eu tenho certeza de que existem outras razões que justificam essa decisão	Traduzido de Hartmann e Slapničar (2009)

Fonte: Desenvolvido pelos autores

## 4. Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Avaliação de medição

Para verificar a validade convergente, primeiro foi rodado o modelo da Figura 1 por meio do *Smart-PLS*, usando todos os itens, e somente um item foi excluído por não apresentar carga fatorial superior a 0,60. Os demais construtos apresentaram valores de alfa de Cronbach aceitáveis, uma vez que os coeficientes estão acima de 0,70 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005), exceto para confiança (0,681) e humildade na avaliação de desempenho (0,679), mas seus indicadores estão próximos do valor de corte do estudo. (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Além disso, os coeficientes de confiabilidade compostos, que avaliam a consistência interna dos construtos, estão todos acima de 0,70 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2009; Henseler et al., 2009). Portanto, considerou-se todos os construtos como aceitáveis. Todos os VME apresentaram valores acima do requisito mínimo de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

Tabela 6: Modelo de Mensuração

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (VME)
Confiança	0,681	0,826	0,615
Controles pelos pares	0,724	0,828	0,548
Cooperação	0,724	0,828	0,547
Humildade Aval. Desemp.	0,679	0,824	0,609

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Para verificar a validade discriminante, calculou-se a raiz quadrada da VME na matriz diagonal (Tabela 7). Esses valores estão acima das intercorrelações dos construtos, garantindo validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 7: Matriz de Correlações'

	Confiança	Controles pelos pares	Cooperação	Humildade Aval. Desemp.
Confiança	0,784			
Controles pelos pares	0,465	0,741		
Cooperação	0,461	0,599	0,740	
Humildade Aval. Desemp.	0,410	0,545	0,623	0,780

Fonte: Desenvolvido pelos autores

#### 4.2 Análise de equações estruturais

Conforme mencionado anteriormente, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais por meio da abordagem *Partial Least Squares* (PLS) e com uso do software SmartPLS 3.0 para avaliar o modelo proposto. O PLS maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (Chin & Newsted, 1999, p. 312; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) e é recomendado para testar teorias e modelos em seu estágio exploratório e de desenvolvimento (Hair et al., 2011). Essa técnica também é adequada para amostras menores (Smith & Langfield-Smith, 2004) e para construtos com poucos indicadores (Chin & Newsted, 1999, p. 313

De acordo com Tenenhaus et al. (2005, p. 173), os indicadores de redundância também auxiliam na avaliação da qualidade do modelo estrutural. Para avaliar os coeficientes de estabilidade, foram realizados *bootstrap* de 5.000 amostras de 147 casos (4.999 graus de liberdade e teste bicaudal) com um intervalo de confiança de 95% (Chin & Newsted, 1999, p. 328; Hair et al., 2011, p. 145).

A Tabela 8 apresenta os coeficientes do caminho de *bootstrapping* e os respectivos testes t.

Tabela 8: Resultados do Modelo Estrutural

	Amostra Original	Média da amostra	Desvio Padrão	Valor t	P Valor
Confiança -> Cooperação	0,156	0,161	0,077	2,019	0,044
Controles pelos pares -> Cooperação	0,315	0,315	0,079	4,011	0,000
Controles pelos pares -> Humildade Aval. Desemp.	0,545	0,550	0,066	8,250	0,000
Humildade Aval. Desemp. -> Cooperação	0,387	0,388	0,083	4,652	0,000

Fonte: Desenvolvido pelos autores

#### 4.3 Discussão dos resultados

Em relação a Hipótese 1, não foi possível rejeitar que os controles pelos pares estão positivamente associados com uma postura de humildade na avaliação de desempenho. Esses resultados confirmam pressupostos teóricos, porém ainda não testados, especificamente em relação à humildade no processo de avaliação de desempenho (HAD). Destaca-se que quase 30% das variações no construto HAD tem como origem a associação positiva com os controles pelos pares. Isso pode indicar que o monitoramento pelos pares permite a autoavaliação reforçando a prática da humildade (Loughry, 2010). A transparência dos resultados para todos os pares, reforça uma postura de humildade, principalmente quando existem pares com desempenho superior aos do avaliado.

A hipótese H2 que assumia uma associação positiva entre controles pelos pares e cooperação também foi confirmada. Esses resultados estão linha com os achados de Luft (2016). Também reforça as evidências de Garret, Livingston & Tayler (2019), que os controles podem promover o comportamento cooperativo. Os resultados sugerem que ao ter uma postura de controle pelos

pares, onde há visibilidade dos desempenhos dos pares, isso leva a um desempenho de maior cooperação, pois há uma expectativa de que no futuro essa cooperação possa ser retribuída (Luft, 2016).

A hipótese H3 que declarava uma associação positiva entre Humildade na avaliação de desempenho e cooperação também foi confirmada. Esses resultados mostram que estudos anteriores que assumiam essa associação, só que nesse caso com a humildade enquanto um construto organizacional e não específico com o processo de controle gerencial. Os resultados corroboram que profissionais que tem uma postura de humildade no processo de avaliação de desempenho tem um comportamento que favorece a cooperação. Uma explicação possível é que estes entendem que os resultados não são conseguidos somente por esforços próprios e a busca por contribuições dos pares é importante para os seus próprios resultados, além de esperarem uma contrapartida no futuro (Luft, 2016).

A hipótese H4 que declarava uma associação positiva entre confiança e cooperação também foi confirmada, indicando que o elemento confiança facilita a cooperação entre os colaboradores, em linha com os pressupostos de Tanghe et al. (2010). Com foco na confiança no superior, os resultados sugerem que, para a amostra estudada, a confiança em seu superior resulta em maior cooperação com os colegas, favorecendo um clima de compartilhamento e ajuda mútua entre os funcionários.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo investigou os relacionamentos entre controles direto pelos pares, humildade na avaliação de desempenho, confiança interpessoal e cooperação.

Os resultados confirmaram as hipóteses de associação positiva ao nível de erro de 5% entre controles pelos pares e humildade na avaliação de desempenho, controles pelos pares associados positivamente com cooperação, confiança com cooperação, e no modelo modificado, confiança com humildade na avaliação de desempenho com um nível de erro de 5%, mas confiança com cooperação ao nível de 10%.

Os resultados são relevantes para a literatura por testar alguns relacionamentos entre construtos ainda não testados, por exemplo confiança e cooperação, que só foi testado em nível interorganizacional. Esse estudo também inova para a literatura ao desenvolver o construto Humildade na avaliação de desempenho, que é a reação que ocorre durante o uso diagnóstico do Sistema de controle gerencial.

Os resultados indicam que os controles diretos pelos pares estão associados positivamente com a postura de humildade na avaliação de desempenho, e que essa postura favorece a cooperação. Esse resultado é importante, pois os controles pelos pares ainda possuem poucos estudos. Outro resultado mostra que a confiança está associada positivamente com a cooperação, confirmando a literatura.

Os controles pelos pares acabam estimulando uma postura de humildade, uma vez que pode haver alternância nas situações de desempenho, ou seja, um gestor que hoje está com desempenho superior aos dos seus pares, pode em outra instância, ter desempenho inferior, e ao ter as informações compartilhadas, eles conseguem identificar essa alternância de desempenho favorecendo uma postura de humildade na avaliação de desempenho. Reconhecer os erros, analisar as causas das falhas, estimular uma segunda chance para os colaboradores e aprender com os exemplos de outras organizações, são características importantes em termos organizacionais e que estão associadas positivamente com os controles pelos pares.

Essa postura de humildade na avaliação de desempenho favorece a cooperação, uma característica cada vez mais reconhecida como importante para organizações que entendem que os resultados são construídos de forma coletiva. A cooperação é considerada importante uma vez que as áreas de negócios, departamentos e profissionais estão cada vez mais atuando em processos interdependentes, especialmente quando as folgas organizacionais são cada vez

menores, e há necessidade de mútua ajuda e colaboração para realização das atividades organizacionais.

A confiança interpessoal também se mostrou associada positivamente com a cooperação, sugerindo que esse ambiente em que há uma confiança no superior promove a cooperação. A inferência (Kump, 2021) é que profissionais que se colocam em situação de vulnerabilidade perante os seus superiores hierárquicos contribuem com a cooperação entre profissionais que atuam sob a liderança do mesmo superior hierárquico.

Os resultados também são importantes para a prática, particularmente para que seja estimulado os controles pelos pares da forma direta, que é uma forma pouco custosa, e que se mostrou contributiva para a geração de uma postura de humildade na avaliação de desempenho. Gestores podem estimular essa postura também criando um ambiente organizacional que favoreça a confiança interpessoal, e com isso favorecer a cooperação entre os colaboradores, entre as equipes e mesmo entre subsidiárias. Isso pode gerar ambientes saudáveis de trabalho, evitando cargas excessivas de trabalho que prejudicam a saúde dos colaboradores.

Como toda pesquisa baseada em *survey*, os resultados podem ser generalizados de forma bastante cuidadosa, pois como se trata de uma única organização estudada, os leitores devem levar em conta o conjunto de características que marcam a empresa estudada, para que possam interpretar os resultados à luz das condições de suas próprias organizações. Por outro lado, a organização é considerada inovadora e com *rankings* elevados de desempenho financeiro e na perspectiva de pessoas, e conforme Rajgopal (2020) muitos profissionais têm interesse em conhecer práticas de organizações consideradas acima da média.

Estudos futuros podem investigar outros efeitos da humildade na avaliação de desempenho como, por exemplo, o próprio desempenho do colaborador, ou ainda comportamentos disfuncionais. Experimento de laboratório e de campo podem também ser desenvolvidos, bem como estudos qualitativos.

## Referências

- Acedo, C., & Gomila, A. (2013). Trust and cooperation: a new experimental approach. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1299, 77–83. <https://doi.org/10.1111/nyas.12142>
- Almeida, D., Beuren, I., & Monteiro, J. (2021). Reflexos dos Valores Organizacionais no Sistema de Recompensas na Empresa Familiar. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159.
- Argandona, A. (2015) Humility in management. *Journal of business ethics*, v. 132, n. 1, p. 63-71.
- Baldvinsdottir, G., Hagberg, A., Johansson, I.-L., Jonäll, K., & Marton, J. (2011). Accounting research and trust: a literature review. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 382–424.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 139(5), 1090.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28
- Bellavance, F., Landry, S., & Schiehl, E. (2013). Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity. *British Accounting Review*, 45(3), 149–166.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *British Accounting Review*, 41(1), 2–20.
- Bescorovaine, R., & Beuren, I. M. (2020). Reflexos da cooperação no desempenho de franquias: mediação do compartilhamento de informações e da confiança interorganizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57).

- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237
- Carvalho, N., Zanquetto Filho, H., & Oliveira, M. P. V. (2018). Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(1), 88-114.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 517-550.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Costa, A. C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations. *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franco-Santos, M., Lucianett, L. & Bourne, M. (2012), "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research", *Management Accounting Research*, Vol. 23 No. 2, pp. 79-119.
- Frese, M; & Keith, N. (2015) Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, v. 66, p. 661-687.
- Garrett, J.B., Livingston, J.A., & Tayler, W.B. (2019). Controls and Cooperation in Interactive and Non-Interactive Settings. *Contemporary Accounting Research*, 36 (4), 2494-2520. doi:10.1111/1911-3846.12489
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 722-737
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2009). Pillars of cooperation: Honesty-Humility, social value orientations, and economic behavior. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 516-519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.003>
- Hilbig, B. E., Zettler, I., Leist, F., & Heydasch, T. (2013). It takes two: Honesty-Humility and Agreeableness differentially predict active versus reactive cooperation. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 598-603. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.008>
- Holzhaecker, M., Kramer, S., Matějka, M., & Hoffmeister, N. (2019). Relative Target Setting and Cooperation. *Journal of Accounting Research*, 57(1), 211-239. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12244>
- Jovina, I., Saleem, M., Martin, J. M., Gonzalez, C., & Lebiere, C. (2013). Reciprocal trust mediates deep transfer of learning between games of strategic interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 206-215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.09.004>



- Korn, C. W., Rosenblau, G., Buritica, J. M.R., & Heekeren, H. R. (2016). Performance feedback processing is positively biased as predicted by attribution theory. *PLoS ONE*, 11(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148581>
- Kump, B. (2021). No need to hide: Acknowledging the researcher's intuition in empirical organizational research. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726720984837>
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, 37(4), 389–413.
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70 (October 2018), 69-91.
- Long, C. P. (2010) Control to cooperation: examining the role of managerial authority in portfolios of managerial actions. *Organizational Control*. Sitkin, S.B, Cardinal, L.B. Bijlsma-Frankema, K.M. p.370
- Loughry, M. L. (2010). "Peer Control in Organizations." *Organizational Control*, L. B. Sitkin, L. B. Cardinal (Ed.): 324-361 Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.006>
- Maciel, C.O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marcus, J., & Le, H. (2013). Interactive effects of levels of individualism-collectivism on cooperation: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 813–834. <https://doi.org/10.1002/job.1875>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization*, 14(1), 91–103
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502–517.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial . *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Nechansky, H. (2018). Forms of Cooperation. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 703–717. <https://doi.org/10.1002/sres.2513>
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013) Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dultra-de-lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. (2018). Uso de Relatórios Gerenciais e Desempenho de Gerentes Comerciais em Companhia Seguradora. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 29(78), 343-354.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087–1104
- Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., Khan, A. N., & Ameen, M. W. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM

- environment. *Technology in Society*, 55, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.08.002>
- Rajgopal, S. (2020). Integrating Practice into Accounting Research. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3590>
- Rodrigues, M. A., Oyadomari, J. C. T., Nisiyama, E. K., Mendonça Neto, O. R., & Dulra-de-Lima, R. G. (2020). Desempenho de Vendas e o Uso dos Relatórios Gerenciais: Um Estudo com Vendedores de uma Rede Varejista. *Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, 20(46), 30-44.
- Seckler, C., Fischer, S., & Rosing, K. (2021). Who Adopts an Error Management Orientation? Discovering the Role of Humility. *Academy of Management Discoveries*.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 127-143.
- Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2004). Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities. *Journal of Accounting Literature*, 23, 49–86.
- Tanghe, J., Wisse, B., & Van Der Flier, H. (2010). The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. *British Journal of Management*, 21(2), 359-374.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), 655-684. doi: 10.1016/j.aos.2005.01.003
- Vaz, P. V. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2017). Trust and Management Control System: A Study on Metasynthetic Interactions. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 156-178.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139–158. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<139:AID-JOB791>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<139:AID-JOB791>3.0.CO;2-R)
- Zanini, M. (2007). Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para a construção do capital intangível. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(3), 1-13.