



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Bruno Jorge Da Silva Alfredo

**Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em
contexto de crise**

Florianópolis

2023

Bruno Jorge Da Silva Alfredo

Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.
Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Da Silva Alfredo, Bruno Jorge

Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise / Bruno Jorge Da Silva Alfredo ; orientador, Valmir Emil Hoffmann, 2023.

85 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. CS Intraorganizacional. 3. Controle Formal e Informal. 4. Crise. 5. Pequenas Empresas. I. Hoffmann, Valmir Emil . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Bruno Jorge Da Silva Alfredo

Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Dra. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarada
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Alberton
Universidade Federal de Santa Catarina

Pro. Dr. Cândido Borges
Universidade Federal de Goiás

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Profa. Dra. Ilse Maria Beuren
Coordenadora do Programa

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann
Orientador

Florianópolis, 2023.

A minhas irmãs, Elisangela da Silva Alfredo e Vanusa Patrícia da Silva Alfredo pelo apoio e incentivos. Aos meus queridos pais, em especial minha mãe Cândida da Silva Ié pelo apoio financeiro, amor, carinho e incentivos, que viabilizaram esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus todo poderoso por ter me permitido alcançar esse objetivo, abençoando a minha vida e minha saúde, guiando meus passos, dando forças para seguir em frente e superar os desafios.

A toda minha família, em especial a minha mãe, meu padrasto e minhas irmãs por todo amor, apoio moral e financeiro e incentivo na busca por uma formação de qualidade, e ao meu pai Agostinho Alfredo (*in memoriam*) por todo amor, suporte e motivação que me ofereceu em vida.

Ao meu orientador Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, pela confiança depositada em mim e paciência nas minhas dificuldades e por suas contribuições tão relevantes para meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Aos professores participantes da banca de defesa desta dissertação, a Dr^a. Ilse Maria Beuren, Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr. Cândido Borges e Prof. Luiz Alberton pela colaboração durante a defesa e sugestões que foram essenciais para o aperfeiçoamento da pesquisa.

Aos Professores do PPGCUFSC pelos ensinamentos e reflexões durante o período das disciplinas e aos funcionários dos restaurantes pesquisados que contribuíram aceitando participar da entrevista.

À turma de mestrado 2021 do PPGCUFSC pela experiência compartilhada. Agradeço de forma especial à Shaiane, Caroline e Rosana, por serem tão gentis e parceiras nos momentos difíceis desta etapa.

Ao Grupo de Pesquisa IOR2C-*Interorganizational Relations, Costs and Competitiveness Research Group*, em especial Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann e a todos os fazem parte pelas valiosas contribuições, foi uma honra aprender e conviver com todos vocês.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante o mestrado. “*O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES)*”. Agradeço pela valiosa atenção de todos vocês.

E a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para este momento, muito obrigado!

“Aprendi que a coragem não é a ausência do medo, mas o triunfo sobre ele. O homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas o que conquista esse medo”.

(Nelson Mandela)

RESUMO

O capital social intraorganizacional é um recurso relevante do ponto de vista individual, social, organizacional e de grupo, pois, a literatura afirma que beneficia às pessoas e organizações, na redução da rotatividade e aumento da satisfação do funcionário, também facilita o crescimento do capital intelectual, construindo um ambiente favorável à troca e preservação de conhecimento e informações quando a competição é normal. Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender as interfaces do CS Intraorganizacional nos controles formais e informais em um contexto de crise. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva e uma abordagem qualitativa de casos múltiplos com os funcionários das pequenas empresas restaurantes da cidade de Florianópolis. A coleta de dados foi realizada por meio de visitas presenciais nos estabelecimentos (restaurantes), que resultou nas entrevistas em 5 restaurantes. Para análise de dados, com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas na íntegra e depois transcritas e, em seguida, submetidas à análise de conteúdo. Para isso, foi utilizado o software *Iramuteq* que permite analisar dados do material verbal transcrito, ou seja, de textos, sob várias finalidades, foi possível analisar textos, entrevistas e redações. Os resultados permitiram a criação de seguinte proposição: P1: A crise impacta/reduz o faturamento e também impacta na rotina das pequenas empresas (restaurantes); P2: O CS intraorganizacional facilita a troca de informações entre funcionários de pequenas empresas, em momento de crise; P2.1: O CS intraorganizacional facilita a realização das atividades dos funcionários de pequenas empresas, em momento de crise; P3: Relacionamentos intraorganizacionais baseados em amizade e confiança moderam a adoção de controles informais em pequenas empresas; P4: Modelos de controle adotados por pequenas empresas mudam durante períodos de crise. Com a finalização desta pesquisa, entende-se que os resultados contribuirão com evidências da relação do CS e o controle formal e informal em um contexto de crise.

Palavras-chave: CS Intraorganizacional; Controle Formal e Informal; Crise; Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Intraorganizational social capital is a relevant resource from the individual, social, organizational and group point of view, because, the literature states that it benefits people and organizations, in reducing turnover and increasing employee satisfaction, it also facilitates the growth of intellectual capital, building a favorable environment for the exchange and preservation of knowledge and information when competition is normal. In this context, this study aims to understand the interfaces of Intraorganizational SC in formal and informal controls in a crisis context. To achieve the objectives, a research of descriptive character and a qualitative approach of multiple cases was carried out with employees of small restaurants companies in the city of Florianopolis. The data collection was carried out through face-to-face visits in the establishments (restaurants), which resulted in the interviews in 5 restaurants. For data analysis, with the consent of the interviewees, the interviews were fully recorded and then transcribed and then submitted to content analysis. For this, the Iramuteq software was used, which allows the analysis of data from transcribed verbal material, that is, from texts, under various purposes, it was possible to analyze texts, interviews and essays. The results allowed the creation of the following proposition: P1: The crisis impacts/reduces the billing and also impacts the routine of small businesses (restaurants); P2: The intraorganizational SC facilitates the exchange of information among employees of small companies, in a moment of crisis; P2.1: The intraorganizational SC facilitates the activities of small companies' employees, in a moment of crisis; P3: Intraorganizational relationships based on friendship and trust moderate the adoption of informal controls in small companies; P4: Control models adopted by small companies change during periods of crisis. With the completion of this research, it is understood that the results will contribute with evidences of the relation of the SC and the formal and informal control in a crisis context.

Keywords: Intraorganizational SC; Formal and Informal Control; Crisis; Small Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>Análise de similitude</i>	45
Figura 2- <i>Nuvem das palavras</i>	47
Figura 3- <i>Dendrograma da classificação hierárquica descendente (CHD)</i>	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- <i>Conceitos de capital social</i>	22
Tabela 2- <i>10 fontes de redes informais de capital social intraorganizacional</i>	28
Tabela 3 - <i>Tipos de controle gerencial</i>	34
Tabela 4- <i>Perfil dos informantes</i>	40
Tabela 5- <i>Categorias e subcategorias do estudo</i>	41
Tabela 6- <i>Resumo das palavras constituinte de cada categoria (cor conforme padrão da Figura 3)</i>	50
Tabela 7- <i>Conteúdos sobre impacto da crise</i>	52
Tabela 8- <i>Conteúdos sobre Capital social intraorganizacional</i>	54
Tabela 9- <i>Conteúdos sobre controle formal e informal</i>	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CS Capital Social

CT Categorias

COLE Controle

COIF Controle Individual

CHD Classificação hierárquica descendente

CEP Comitê de Ética da Pesquisa

ENT Entrevista

IOR2C Interorganizational *Relations, Costs and Competitiveness Research Group*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMCE Impacto de Crise

NBER National Bureau of Economic Research

PMEs Pequenas e Médias empresas

RELA Relacionamento

ST Segmentação de texto

MN Minutos

SG Segundos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	CAPITAL SOCIAL.....	21
2.1.1	Conceito de capital social	21
2.1.2	Dimensões do capital social.....	23
2.1.3	Capital social intraorganizacional	26
2.1.4	Redes informais do CS intraorganizacional.....	27
2.1.5	Capital social intraorganizacional no contexto de crise	29
2.2	CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS.....	32
2.2.1	Conceito de controles	32
2.2.2	Relação entre CS intraorganizacional e controle formal e informal.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	SELEÇÃO DOS CASO ESTUDADOS	38
3.2	COLETA DE DADOS	39
3.2.1	Perfil dos informantes.....	39
3.2.2	Instrumento de pesquisa.....	40
3.3	TRATAMENTO DE DADOS.....	44
4	RESULTADOS	45
4.1	ANÁLISE	45
4.1.1	Análise de similitude	45

4.1.2	Nuvem das palavras	46
4.1.3	Classificação hierárquica descendente (CHD).....	48
4.1.3.1	ANÁLISE CATEGORIAL.....	51
5	CONCLUSÕES.....	60
5.1	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	61
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	62
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS.....	76
	APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	80
	APÊNDICE C- CRONOGRAMA	82
	APÊNDICE D- PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	83

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o capital social (CS) tem sido discutido e estudado no contexto organizacional (Nascimento, Selig & Pacheco, 2017). Para Coleman (1988), o capital social consiste em algum aspecto das estruturas sociais, que facilita certas ações de atores de uma organização, sejam pessoas ou entes corporativos. A partir dessa perspectiva, as organizações podem se beneficiar do capital social, pois elas podem criar valor para acionistas e seus membros, e melhorar as habilidades dos funcionários (Leana & Buren, 1999). Investir no capital social é o principal meio pelo qual os envolvidos desbloqueiam e garantem acesso a recursos mútuos incorporados e assim garantir o bem-estar uns dos outros contra as diferenças atuais e futuras (Endris et al., 2022).

Do ponto de vista interno, para Fukuyama (1995) e Ben-Hador (2019), o capital social intraorganizacional forma redes que são construídas na base de confiança, normas, objetivos mútuos e cooperação entre seus membros. CS é um ativo intangível, apoiado no conhecimento derivado da interação dos funcionários da empresa (Ben-Hador, 2016). O capital social intraorganizacional refere-se à rede comum que surge de relações dentro e entre grupos na organização (Leana & Buren, 1999).

As vantagens do capital social intraorganizacional são pessoais como o aumento da satisfação do funcionário e melhoria significativa de sua saúde, e organizacionais, como redução da rotatividade, melhoria do desempenho e no sucesso da organização, já que proporciona o crescimento do capital intelectual na empresa, criando um cenário favorável à troca e preservação de conhecimento e informações (Ben-Hador & Eckhaus, 2018).

Maurer, Bartsch e Ebers (2011) consideram que quanto maior o capital social intraorganizacional, maior será a capacidade das empresas de explorar o conhecimento adquirido externamente. Em outras palavras, o aumento das relações entre os funcionários, intercambiando conhecimentos, proporciona à organização a oportunidade de identificar os recursos externos e como o conhecimento recém-adquirido pode ser alocado.

O CS intraorganizacional cria hábitos de mudanças nos funcionários, pois eles usufruirão de novos conhecimentos através de redes pessoais e empresariais, confiança e normas comuns. Eles podem ainda testar a tecnologia recém-adquirida com colegas de confiança, e também evitar conhecimentos que não agreguem para a operação das atividades

da empresa (Ortiz, Donate & Guadamillas, 2021). Assim, o capital social impacta positivamente no desempenho da organização.

No entanto, para ter êxito não basta que a empresa fomente seu CS. O uso de mecanismos de gestão, entre elas controle formal e informal, também podem ter efeito sobre os resultados individuais assim como organizacionais (Jaworski, 1988). O controle é um recurso ajustado para influenciar e direcionar ação individual que, por sua vez, deve influenciar o desempenho (Jaworski, 1988; Ribeiro & Espejo, 2022). Cravens, Lask, Low, Marshall e Moncrief (2004) afirmaram que o uso simultâneo do alto nível do controle formal e informal é alinhado com a intenção de uma empresa de monitorar, direcionar e avaliar as atividades e os resultados dos funcionários. A ausência do controle pode ser negativa, consequentemente, causar prejuízos ou danos à reputação, problemas financeiros à organização (Jaworski, 1988). Na falta do controle, do ponto de vista individual, os funcionários podem alterar dados, apresentar informações não verdadeiras, ou seja, atuando na direção contrária aos objetivos da organização (Jaworski, 1988).

Deste modo, este estudo centra-se em analisar a interface do CS nos controles formais e informais nas pequenas empresas em contexto de crise. Merchant e Van der Stede (2012), Goebel e Weißenberger (2016); Passetti, Battaglia e Bianchi (2021) classificaram controles formais em controles de resultados e de ações, que focam em avaliar o desempenho dos funcionários e restrições comportamentais. Já os controles informais, que são aqueles relativos ao pessoal e à cultura organizacional, focam em promover a motivação individual e normas ou valores culturais (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti, Battaglia & Bianchi, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A recente crise da pandemia de COVID-19 causou impactos em empresas de todos os tamanhos e países. Em nível internacional, por exemplo, a pandemia atingiu cerca de 2 milhões de pequenas empresas nos Estados Unidos (Parilla, Liu & Whitehead, 2020). Ainda nos Estados Unidos estudo realizada pelo National Bureau of Economic Research -NBER com mais de 5.800 pequenas empresas concluiu que 43% dessas empresas deveriam ser fechadas até dezembro de 2020 (Bartik et al., 2020; Belitski, Guenther, Kritikos & Thurik, 2022). Na Europa, estudo realizada pelo *Connected Commerce Council* com mais de 5.016 pequenas e médias empresas, entre novembro e dezembro de 2020, concluiu que a maioria

das as PMEs foram afetadas, com decréscimo média de 20% nas vendas e uma redução de 16% na base de clientes (Belitski et al., 2022). Há de se considerar que uma crise pode ter origem interna. Mas já que se trata de “um fenômeno com baixa chance de ocorrência, alta ambiguidade e uma situação com forte repercussão em todos os níveis organizacionais” (Gabrielli, Russo & Ciceri, 2019, p. 30), optou-se pelas crises exógenas.

No Brasil, os dados do IBGE em agosto de 2020 apontam que foram as empresas pequenas as que mais foram afetadas pela COVID-19. O estudo mostra que 33,7% (até 49 funcionários) disseram ter um impacto negativo, contra 22,8% das médias (50-499 funcionários) e 23,8% das grandes empresas (500+ funcionários). Já entre as que disseram ter tido um efeito pequeno ou inexistente, 37,8% eram pequenas, 43,3% eram médias e 52,6% eram grandes firmas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2022). Ainda o impacto negativo nos pequenos negócios provocou que 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil (31% do total) mudassem a forma de funcionamento (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2020).

Entretanto, esses cenários das incertezas econômicas, sociais e psicológicas causadas pela pandemia de Covid-19, levaram a insegurança no ambiente do trabalho dos indivíduos, consequentemente pode acarretar menor esforço dos funcionários na realização de suas tarefas (Frare & Beuren, 2020). Lidar com as incertezas que ameaçam as estratégias atuais das empresas, é relevante ter um controle gerencial compartilhado, em que todos os funcionários da empresa podem agir de forma proativa e aproveitar as oportunidades inesperadas (Henri, 2006). Esse é o caso do compartilhamento vertical da informação na organização, ajuda a manter maior interação entre funcionários e gerentes para todo tipo de informação (Frare & Beuren, 2020).

Os estudos mostram que o CS impacta a relação entre o controle formal e o controle informal (Ströbele & Wentges, 2018), quando a competição é normal. Mas, o que acontece com o CS e os controles quando o ambiente de competição sofre uma crise? E se o setor a ser estudado é especialmente dependente da circulação de pessoas, mormente por pequenas empresas, o que sobressai mais entre controle formal e informal? Essas são lacunas para as quais esse estudo pretende dar uma contribuição.

Trabalhos recentes sobre capital social e COVID-19 têm abordado o nível da comunidade, como é o caso de Bartscher, Seitz, Siegloch, Slotwinski e Wehrhöfer (2021), Liu e Wen (2021). Já Borgonovi, Andrieu e Subramanian (2021) abordaram o efeito do capital

social nos resultados de saúde da comunidade durante a pandemia de COVID-19. Também há trabalhos no nível da empresa como se vê em Visentin, Reis, Capiello e Casoli (2021) que proporcionam estrutura conceitual que abrange as dimensões de capital social e caminho de resolução de problemas gerados pela crise da pandemia de COVID-19. Assim, resta por avaliar o nível intraorganizacional. Esta é outra lacuna para o estudo.

O objeto de análise são as pequenas empresas do ramo de restaurante, pois, segundo o IBGE (2020), a pandemia causou maiores impactos nas empresas do setor de serviços, especificamente aqueles prestados às famílias (86,7%), que necessitam ou dependem da maior circulação de pessoas, como bares, restaurantes e hotéis (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020). Isso porque “o setor de bares e restaurantes foi severamente afetado pelas regulamentações e restrições, como a política de desligamento por semanas, emitida em muitos países” (Neise, Verfürth & Franz, 2020, p. 1).

Com base no exposto, a pergunta que norteia a presente pesquisa é: como é a interface do CS intraorganizacional nos controles formais e informais em contexto de crise?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é compreender as interfaces do CS Intraorganizacional nos controles formais e informais em um contexto de crise.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como a crise impactou nos negócios/restaurantes;
- b) Verificar como é a relação da crise e o capital social intraorganizacional;
- c) Verificar como é a relação das redes informais de CS intraorganizacional com os controles formais e informais em contexto de crise;
- d) Verificar como é a relação da crise com o uso do controle formal e informal;
- e) Verificar o tipo de controle prevalente em contexto de crise.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Descrição Estudo se justifica pelo fato de que em Florianópolis-SC a pandemia causou maior impacto nas empresas de restaurantes (IBGE, 2020). Ou seja, os restaurantes de Santa Catarina estavam entre os segmentos da região com suas atividades de funcionamento mais comprometidas e redução nas suas receitas (SEBRAE,2020). Outro motivo da realização deste estudo é pela dificuldade da pandemia de COVID-19, que demandou o uso maior de um controle focado na relação social do que seu foco tradicional em aspectos financeiros e competitivos (Passetti et al., 2021).

As pequenas empresas sobrevivem com recursos limitados, no entanto, necessitam das conexões entre funcionários, fornecedores, clientes e parceiros em geral (Malhotra & Temponi, 2010). E ainda de acordo com os autores, essas conexões proporcionam a integração em outros ambientes, facilita o desenvolvimento da capacidade para conciliar seus processos de negócios com outros negócios e manter uma vantagem competitiva. Pois, a continuação das atividades das micro e pequenas empresas depende da gestão auxiliada de informações gerenciais eficientes e precisas para melhor desempenho, também facilita uma tomada de decisão racional, e ainda melhora a rentabilidade de negócio e a maximização de lucro (Barbosa & Monteiro, 2011).

A pesquisa agrega o conhecimento ao grupo de pesquisa IOR2C- *Interorganizational Relations, Costs and Competitiveness Research Group*, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, na qual faço parte. O grupo tem realizado investigações cuja a linha de interesse tem a ideia das relações formais e informais em organizações agrupadas ou separadas territorialmente. Temas como relações verticais, horizontais e institucionais, cadeias de valor e/ou suprimentos, alianças, franquias e outros, sua governança e controle, e os recursos envolvidos nessas trocas, como capital social, cooperação, confiança organizacionais. E também a pesquisa corrobora com o projeto de pesquisa *Inter-Organizational Relationships and Resilience among Clustered Firms-* CNPq30461820195.

O projeto tem como objetivo avaliar o impacto dos relacionamentos interorganizacionais nas empresas agrupadas. Como essas relações podem ser distintas e motivadas por aspectos diferentes, trata de quatro dimensões: i) inovação como proxy de desempenho; ii) o impacto da crise para a empresa; iii) cooperação entre empresas; iv)

conhecimento e sua transferência como recursos. Esta dissertação contribui com as dimensões ii) e iv) deste projeto de pesquisa.

A relevância do presente estudo está alinhada com as lacunas apontadas e em analisar o que prevaleceu entre o controle formal e informal nas empresas do setor de restaurantes em contexto de crise, e como o capital social atuou nesse processo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo se estrutura da seguinte forma: além dessa introdução sobre o tema, com objetivos e apresentando, problema de pesquisa e justificativa, apresenta o referencial teórico no qual mostra as principais vertentes sobre o tema capital social intraorganizacional, redes informais de capital social e o controle formal e informal. Após isso, apresenta a metodologia e instrumento de pesquisa utilizado, e finaliza com a apresentação das análises e discussões dos resultados encontrados, além das conclusões deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CAPITAL SOCIAL

2.1.1 Conceito de capital social

O termo capital pode ser considerado em três tipos: econômico, humano e capital social (Narayan & Cassidy, 2001; Portes, 1998). O capital econômico está relacionado ao dinheiro que um indivíduo possui; o capital humano está diretamente ligado ao intelecto, os conhecimentos individuais; já o capital social, depende exclusivamente das estruturas das redes de relacionamento, as quais são uma importante fonte de vantagens competitivas tanto para o indivíduo como para a organização (Portes, 1998).

Adler e Kwon (2002, p. 17) percebem que "um número crescente de sociólogos, cientistas políticos e economistas têm invocado o conceito de capital social na busca de respostas para uma ampla gama de questões que estão sendo confrontadas em seus próprios campos." De modo abrangente, sob dois olhares, o capital social tem sido estudado do ponto de vista do indivíduo como uma vantagem para as pessoas (Bourdieu, 1986; Burt, 1997; Granovetter, 1973), ou como uma vantagem para as organizações (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, 1993). Para Putnam (1993), o capital social representa características das organizações sociais, como redes, normas e confiança, facilitando a coordenação e a cooperação para benefício comum.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), o CS fornece elementos essenciais que permitem comunicação eficaz e construção de confiança, bem como entendimento das normas, valores e objetivos organizacionais. Aumenta a partir de laços sociais com outras pessoas ou organizações por meio da construção de confiança e do incentivo à participação em atividades políticas ou sociais que contribuam para benefícios mútuos (Choo & Yoon, 2022). O capital social impacta o desempenho das organizações, é um caminho para o alcance da criação colaborativa de conhecimento (Al-Omouh, Simón-Moya & Sendra-García, 2020; Tu, 2020). O alto nível de capital social organizacional pode garantir que todos os membros de uma organização estejam comprometidos com uma visão organizacional livre de assimetria informacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Existem diferentes conceitos para o construto CS, como exemplificado na Tabela 1. O que se pode notar é que entre esses conceitos alguns elementos são mais comuns. Entre eles estão: relação

estável e confiança mútua. A heterogeneidade do conceito mostra que o capital social é relevante do ponto de vista individual, social e organizacional.

Tabela 1- *Conceitos de capital social*

Fonte	Conceito
Bourdieu (1980, p. 2)	"o conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento de um grupo, como um conjunto de agentes que não são apenas dotados de propriedades comuns (suscetíveis de serem percebidas pelo observador, por outros e por eles mesmos), mas são também unidos por laços permanentes e úteis";
Coleman (1988, p. 98)	"o capital social é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores - sejam pessoas ou atores corporativos - dentro da estrutura";
Fukuyama (1996, p. 41; 2000, p. 28)	"uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade"; "um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles";
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)	"a soma de recursos atuais ou potenciais imersos nas, disponíveis pelas, e derivados das redes de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou unidade social".
Putnam (2002, p. 177)	"características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas".

Nota. Fonte: Adaptado do Melo et al. (2015)

A relevância de CS para as organizações é o fato de proporcionar a essas empresas os meios para criar capital cultural e aproximar capital econômico (Chenhall, Hall, & Smith, 2010). Em momentos de crise, o capital social possibilita que as empresas se beneficiem das

redes de relações, configurações e estabilidade (capital estrutural), metas compartilhados e cultura compartilhada (capital cognitivo) e confiança (capital relacional) para responder a rupturas (Ozanne, Chowdhury, Prayag, & Mollenkopf, 2022; Chowdhury, Prayag, Patwardhan & Kumar et al., 2020).

Claridge (2018) classificou o CS em dois tipos, capital vinculado e capital de ponte. Capital social vinculado explica a ligação interna de um grupo ou comunidade, com elevados níveis de semelhanças. São vínculos mais fortes de relacionamentos construídos entre pessoas de origens e interesses idênticos, normalmente essas semelhanças incluem familiares e amigos, fornecem suporte material e emocional e são mais introspectivos e protetores (Claridge, 2018). Já o capital social de ponte descreve as ligações externas, que unem as pessoas através de uma divisão social (como raça, classe ou religião) (Claridge, 2018).

No entanto, além dos seus benefícios, criar e manter o capital social na organização tem suas desvantagens, que são: custos de manutenção, custos de socialização em termos de tempo e recursos ou investimentos em segurança no emprego, dependendo dos valores e conexões subjacentes, pode inibir a inovação e a mudança, risco de pensamento de grupo e isomorfismo, o que pode acarretar a uma menor abertura a novas informações ou cegueira coletiva, inércia e paroquialismo (Ströbele & Wentges, 2018). Também pode haver uma forte identificação dos membros da organização apenas com sua subunidade, o que pode contribuir para a fragmentação do todo mais amplo e, portanto, levar a um desempenho inferior da organização (Ströbele & Wentges, 2018).

2.1.2 Dimensões do capital social

Se por um lado o CS é bom para a empresa e para o indivíduo, sua mensuração é um desafio. Uma contribuição para esse tema foi dada por Nahapiet e Ghoshal (1998). Os autores afirmam que o compartilhamento de informações para gerar capital intelectual e as vantagens organizacionais ou competitivas ocorrem por meio de três dimensões que formam o capital social: (i) estrutural, que trata da estrutura dos relacionamentos; (ii) relacional, que diz respeito à confiança, normas e obrigações existente entre as pessoas pertencentes à rede e (iii) cognitiva, que se refere ao interesse comum entre os indivíduos e códigos compartilhados.

As três dimensões do CS estão profundamente interligadas e influenciam umas nas outras (Ströbele & Wentges, 2018). O capital estrutural se configura numa forma mais técnica

das redes internas da organização, ou seja, remete à quantidade das informações compartilhadas entre os atores de uma rede. De outro lado, tanto capital social relacional como o capital social cognitivo remetem ao caráter qualitativo das conexões intraorganizacionais (Ströbele & Wentges, 2018).

CS estrutural trata do todo tipo de conexão entre os envolvidos dentro da rede de uma organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998), ou seja, as pessoas que acessamos e como as acessamos (Burt, 1992). Então, nesses laços as redes são criadas descrevendo modelos de ligações em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia, para um propósito que pode ser usado por outras organizações (Coleman, 1988).

A dimensão estrutural é analisada em níveis diferentes, desde a forma de interpretar as limitações até nas oportunidades que aparecem a partir da posição de uma organização em rede (Hanneman & Riddle, 2005). Assim, quanto maior a conexão de uma organização em rede de relacionamento, maior é a exposição de informações. Para Zhao, Ritchie e Echtner (2011), o CS estrutural impacta o acesso aos recursos como capital, espaço, instalações, equipamentos e mão de obra.

“Do ponto de vista organizacional, a facilidade de acesso entre os membros da organização (tanto em termos de estrutura hierárquica quanto de proximidade espacial) é importante para comunicação e compartilhamento” (Ozgun, Tarim, Delen & Zaim, 2022, p. 2). Para Jiang e Liu (2015), em uma perspectiva social, os indivíduos se relacionam por diferentes motivos, já do ponto de vista organizacional essa relação é relativamente guiada pela operação. A relação formal dos trabalhadores explica o motivo principal para um funcionário procurar aconselhamento de um colega para resolução de um problema, e a atração entre funcionários é o motivo para começar uma relação extra (Jiang & Liu, 2015).

O CS relacional concentra-se nas relações estáveis, desenvolvimento de amizades na base de confiança e respeito mútuo, que irão impactar as decisões ou comportamentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). O estudo de Granovetter (1973) trouxe o conceito da força dos laços fracos, ao analisar as interações interpessoais através da combinação de fatores como o tempo usado, nível da intensidade emocional, tipo de intimidade e serviços recíprocos. De modo geral, laços fortes tratam de grupos presentes ou comunidades com relações mais íntimas como relação familiar e de amigos em que as pessoas se permitem como indivíduos e a partir desse conhecimento pessoal engendram relacionamentos próximos (Sundararajan, 2020). Por outro lado, os laços fracos tratam da relação não íntima, não familiar, relação entre desconhecidos sem profundidade (Sundararajan, 2020).

Para Granovetter (1973), os laços fortes e fracos são indispensáveis em uma organização, e os laços fracos constroem caminhos ou oportunidades das organizações para integração em redes de laços fortes. Exemplo, dois empreendedores que ocupam lugar idêntico em redes semelhantes, caso suas relações interpessoais com outros membros da rede sejam diferentes, suas ações e resultados serão diferentes (Liao & Welsch, 2005). Os autores ainda afirmaram que o empreendedor com base relacional de confiança terá a competência de usar esse relacionamento saudável ao seu favor.

No capital relacional todos os benefícios dos membros estão interligados, o que é influenciado pelo empenho de todos os funcionários envolvidos no processo (Jiang & Liu, 2015). Para aumentar a eficácia de laços de amizade e diminuir os custos, os funcionários tentam confiar nos seus colegas, constroem regulamentos e sanções coletivas, assumem suas próprias funções para atender expectativas de outros membros (Jiang & Liu, 2015).

Por último, o CS cognitivo trata de relações que trazem representações, interpretações e sistema de significados compartilhados entre as partes, ou seja, são aspectos favoráveis na promoção do capital intelectual, incluindo narrativas, linguagens e códigos (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Macke, Biasuz & Bortolozzo, 2012). O CS cognitivo pode ser separado considerando linguagem e códigos compartilhados (Dilly, Macke & Maia, 2014). A linguagem ocupa a função das relações sociais, quando se comunica na mesma linguagem facilita as habilidades para acesso às pessoas e suas informações (Dilly et al. 2014). Já os códigos trazem dados perceptivos em categorias compreensíveis, com modelo de referência para a observação e interpretação do ambiente (Dilly et al. 2014).

Para Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena e Ruiz-Ortega (2020), o CS cognitivo se sustenta como um elemento indispensável que impacta a assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Entretanto, espera-se que o CS cognitivo dividido entre os funcionários ou membros também melhora seus relacionamentos e aumenta a comunicação e a coordenação interpessoais da melhor forma (Jiang & Liu, 2015). Pois, trata do compartilhamento de valor e impacta os objetivos e metas comuns e as crenças compartilhadas dos integrantes da organização (Nonino, 2013). Assim, se houver muita rotatividade dos funcionários dentro da empresa, causará efeito negativo no capital cognitivo, ela cria uma rachadura nas redes de relacionamento e seu impacto no desempenho dos funcionários (Nonino, 2013).

O capital cognitivo pode ser usado também por meio de redes sociais, facilita o compartilhamento de informações, aumenta a visibilidade dos funcionários e destaca suas características, incluindo expertise, conhecimento, opiniões, preferências, hobbies, entre outros (Ali-Hassan, Nevo & Wade, 2015). Para que o capital cognitivo se desenvolva, os funcionários devem conhecer bem seus colegas de trabalho, desde o que estão trabalhando, quais problemas enfrentam, as soluções que desenvolvem para esses problemas, seus conhecimentos e até o meio social em que trabalham (Ali-Hassan et al., 2015).

2.1.3 Capital social intraorganizacional

Existem três níveis de análise de capital social nas organizações: a) pessoal, trata de parâmetros como a quantidade de relações sociais que o indivíduo mantém; b) externo, é construído pelas interações da alta administração, em parceria com entidades fora da organização, que podem ser concorrentes, investidores, clientes, fornecedores e outros; e c) intraorganizacional, que foca no desempenho e no crescimento da cooperação produtiva e estável (Ben-Hador, 2016). Nosso trabalho se pauta nesse último nível.

O CS intraorganizacional trata da confiança e dos olhares comuns, que são sistematizados e internalizados pela empresa. Isso implica dizer que, mesmo que um membro específico saia, o CS permanece com a empresa. Quando se fala do capital social intraorganizacional a literatura se refere ao alcance e qualidade dos relacionamentos entre funcionários e unidades dentro de uma determinada organização (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Assim, CS intraorganizacional contribui para o crescimento e desenvolvimento de funcionários e organizações (Ben-Hador, 2016) e também dá suporte à resiliência e adaptação da organização (Ben-Hador & Eckhaus, 2018).

O CS interno promove fluxos de conhecimento dentro de uma equipe (Lee, Park & Lee, 2013). Ben-Hador (2016) afirma que o capital social intraorganizacional é um recurso proveniente de relações entre as pessoas e grupos que são guiadas por interesses mútuos, confiança, senso de amizade e normas gerais da organização, propício ao compartilhamento de informações e conhecimento.

O CS intraorganizacional opera através de redes próprias internas que direcionam a eficácia organizacional, celebrada como um cenário auspicioso de amizade interpessoal, compartilhando conhecimento e alcançando, entre outras coisas, a inovação (Jiang & Liu, 2015).

As dimensões do CS intraorganizacional, como apontam Nahapiet e Ghoshal (1998) estrutural, relacional e cognitivo - facilitam o avanço da resiliência da empresa através de três processos, que são: por meio de relações sociais e a comunicação regulares (estrutural), auxiliam o compartilhamento de informações, conhecimentos e melhores hábitos e costumes dentro das pequenas empresas, assim respondendo prontamente aos efeitos e criam modelos de contingência para superar a interrupção (Ozanne, Chowdhury, Prayag & Mollenkopf, 2022; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Polyviou, Croxton & Knemeyer, 2020). O segundo processo constitui-se das relações fundadas na confiança (relacional) que garantem obrigações entre os funcionários, pois, através de operações comerciais, os pequenos negócios respondem rapidamente aos problemas, ajudando a aliviar o risco e promovendo o processo de recuperação (Ozanne et al., 2022; Polyviou et al., 2020). Por fim, o terceiro processo diz respeito ao cognitivo, que é relacionado a objetivos e visão, e ajuda que os funcionários se apropriem de uma linguagem coletiva e formem uma crença universal sobre seu sucesso (Ozanne et al., 2022; Cappiello, Giordani & Visentin, 2020).

2.1.4 Redes informais do CS intraorganizacional

Existem dez fontes de redes informais do CS intraorganizacional. Elas permitem identificar a intensidade e a distribuição dos laços sociais dentro de uma organização. Além disso, essas fontes podem impactar positiva ou negativamente o desempenho de indivíduos e grupos, como pode ser observado na Tabela 2 (Nonino, 2013).

Tabela 2- 10 fontes de redes informais de capital social intraorganizacional

Nome da rede	Definição
Informação	A rede de troca de informação de trabalho.
Acesso	A rede de acessibilidade ao conhecimento, representa a disponibilidade de conhecimento dentro da organização.
Obstáculos	A rede de relações de trabalho negativas dentro dos limites organizacionais.
Conhecimento	A rede de percepção da distribuição de conhecimento dentro de uma organização.
Aconselhamento	A rede de relações de aconselhamento que permite a resolução de problemas laborais.
Comunicação	A rede de troca de comunicação informal não funcional.
Sentimentos	A rede de percepções de similaridade / distância dentro da organização.
Amizade	A rede de amizades dentro da organização.
Confiança	A rede de confiança mútua dentro da organização.
Simmeliana	A rede de tríades Simmel (relações de confiança e amizade) dentro da organização.

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir do estudo de Nonino (2013).

Para Krackhardt e Hanson (1993), as redes informais organizacionais são as redes de amizades que os funcionários constroem entre atividades ou atribuições para realizar tarefas rapidamente. É um sistema de relação em benefício dos funcionários, não são criadas formalmente (Nonino, 2013; De Toni & Nonino, 2010). E na medida que o tempo vai passando, cria a hierarquia informal em todos os níveis da empresa (Diefenbach & Sillince, 2011).

Geralmente, as relações de ajuda em uma determinada tarefa entre os funcionários são construídas na medida em que um funcionário pede ajuda ao colega quando não consegue resolver alguma atividade por conta própria, e essas informações serão compartilhados de forma espontânea entre eles em benefício de quem precisar (Agneessens & Wittek, 2012).

Os funcionários centrais na rede de relação, para resolver problemas de trabalhos dos seus colegas, atuam como consultores informais, suas consultorias são legitimadas pelos

próprios colegas (De Toni & Nonino, 2010). Nessas conexões de aconselhamento são compartilhadas as informações e conhecimentos baseados na confiança (De Toni & Nonino, 2010). É relevante analisar a rede de resolução de problemas, que irão permitir conhecer os funcionários mais aptos para solucionar problemas relacionados ao trabalho dos colegas (De Toni & Nonino, 2010).

As organizações costumam traçar suas estruturas organizacionais e sistemas de atividades para proporcionar a criação normal de uma estrutura de relações informais em que garante o acesso mútuo entre os funcionários, conseqüentemente, alcançar o desenvolvimento do CS da empresa (Nonino, 2013). Por exemplo, a política de premiação ao funcionário que mostra vontade e disposição para ajudar os seus colegas de trabalho, contribuindo para o crescimento das relações informais (Nonino, 2013).

Entretanto, o tamanho da rede e a densidade inter-relacional determinam o quanto os funcionários ou membros de equipe buscam ajuda social uns nos outros. São mensurados pelo número médio de suporte social por membro da equipe, ou seja, quanto maior a densidade da rede interna, maior a extensão da busca por ajuda ou suporte social (Henttonen, Janhonen & Johanson, 2013). O CS interno permite que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas relacionadas à exploração de conhecimento único (Ortiz et al., 2021).

O capital social intraorganizacional traz benefícios às pessoas e organizações, na redução da rotatividade e aumento da satisfação do funcionário, também facilita o crescimento do capital intelectual, construindo um ambiente favorável à troca e preservação de conhecimento e informações (Bem-Hador & Eckhaus, 2018). Além desses benefícios, o CS intraorganizacional pode impactar significativamente na saúde mental dos funcionários, bem como nos seus desempenhos e no sucesso das organizações (Bem-Hador & Eckhaus, 2018). Spence, Schmidpeter e Habisch (2003) afirmam que as pequenas empresas podem se beneficiar do capital social em três pontos: estabilizar as expectativas mútuas e permitir a ação coletiva (confiança); formar uma espécie de seguro; e dar acesso às informações relevantes.

2.1.5 Capital social intraorganizacional no contexto de crise

A crise deixa as empresas vulneráveis (Ooi, Hooy, & Som, 2017). Para Brinks e Ibert (2020, p. 10), uma crise “engloba os elementos de incerteza, urgência e ameaça”. Essa

vulnerabilidade e a incerteza atingem o capital social, que oscila quando exposto a momentos de estresse (Ooi et al., 2017; Wosiek, 2016). Sob a perspectiva da teoria organizacional, as incertezas causadas por eventos externos mudam as interações entre as pessoas, assim como suas estruturas organizacionais e o desempenho (Land, Engelen, & Brettel, 2012).

As crises podem ser de diversos tipos. No caso de uma crise econômica, as pessoas podem se sentir desestimuladas a aderir a uma nova rede de cooperação e de iniciativas mútuas (Wosiek, 2016), podem mudar seus parceiros (Hoffmann, Belussi, Martínez-Fernández & Reyes, 2017). As atividades de investimentos diminuem no período de deterioração da condição econômica, gerando assim incertezas ou piorando a situação financeira do indivíduo e da organização (Wosiek, 2016). A crise da pandemia de COVID-19 criou um ambiente incerto. As rotinas e as interações normais foram interrompidas e o risco teve que ser avaliado de forma contínua (Christianson & Barton, 2021). A crise da pandemia de COVID-19 é o contexto deste estudo.

O capital social constitui um elemento rígido e significativo na criação colaborativa de conhecimento em uma crise (Land et al., 2012). Na mesma linha, Sun e Lu (2020) afirmaram que o CS é recurso estratégico disponível para reduzir custos dos impactos de COVID-19, pois concentra-se em ações coletivas para proteger os interesses coletivos. Sun e Lu (2020) reforçaram que o CS impacta na tranquilidade dos funcionários durante o período das incertezas, promovendo atividades comuns e facilitando a difusão de informações. Para responder à crise ou recuperar-se dela, todas as três dimensões do capital social são necessárias (estrutural, cognitiva e relacional) (Aldrich, Kolade, McMahon, & Smith 2021; Pitas & Ehmer, 2020).

Na perspectiva intraorganizacional, as conexões têm papel relevante para as crises emergentes, já que aumentam a necessidade dos agentes de se comunicarem com outras pessoas em suas redes internas (Cortez & Johnston, 2020). Em tempo da pandemia, a necessidade dos laços de comunicação recíprocos cresceu (Cortez & Johnston, 2020). Na crise, o nível de capital social intraorganizacional pode ser mais forte, e benéfico para a organização e para os funcionários.

Tal como as vantagens das dimensões do CS em contexto de crise, as redes informais de capital social intraorganizacional podem ser usadas para contornar os sistemas internos projetados para reduzir a fragilidade da organização a riscos externos (Fischbacher-Smith & Fischbacher-Smith, 2014). Podem ajudar as pequenas empresas a sobreviver a desastres e crises no curto prazo, assim como em construir elevado nível de resiliência no longo prazo

(Coles, Ritchie & Wang, 2021). De modo geral, as redes informais desempenham um papel relevante ao permitir que os membros da equipe de gerenciamento de crises promovam o conhecimento e as bases de recursos disponíveis em suas redes informais e aliviam a crise (Fischbacher-Smith & Fischbacher-Smith, 2014).

Ambientes de alta incerteza ou estresse de demanda da tecnologia resultam no aumento do efeito do capital social estrutural na aprendizagem (Land et al., 2011). Para Shakina e Barajas (2014), o CS beneficia as organizações na luta pela sobrevivência durante a crise e em condições econômicas difíceis. Para tanto, o compartilhamento de informações para adquirir novo capital intelectual garante vantagem para as empresas crescerem em tempos de pressão (Muukkonen et al., 2019).

Assim, para conviver com a crise, é necessário o capital intelectual proporcionado pelo CS (Al-Omouh et al., 2020). Ou seja, diante do vislumbre de problemas futuros, necessita-se de mudança para obtenção do conhecimento para enfrentar as variações ambientais e responder rapidamente, através do uso de sistemas inteligentes, pois isso aumenta a agilidade da empresa (Oh & Teo, 2006).

A perspectiva do CS envolve ainda os parceiros da empresa. Para Jia, Chowdhury, Prayag e Chowdhury (2020, p. 3), "as empresas com capital estrutural elevado em sua cadeia de suprimentos terão a probabilidade de responder e se recuperar rapidamente após o desastre". Os autores concluíram que, o CS estrutural pode prever a resiliência organizacional proativa e o CS relacional tende a prever a resiliência organizacional reativa. "O capital cognitivo também pode encorajar a convergência de interesses entre os membros da rede, o que é útil para prever riscos potenciais e gerenciar incertezas" (Jia, Chowdhury, Prayag, & Chowdhury, 2020, p. 4). Assim, se a crise afeta a empresa, a resposta pode ser no plural, isto é, através da rede de relacionamentos da empresa, ou mesmo, através de sua cadeia de suprimentos.

Sob várias pressões, os recursos internos podem não conseguir atender às necessidades organizacionais, como é o caso de inovar para se manter no mercado (Lyu, Peng, Yang, Li, & Gu, 2022). O foco das organizações, então, é direcionado em adquirir o capital social para acessar recursos externos (Lyu et al., 2022).

No mercado formal, as empresas usufruem do seu capital social corporativo, porque ele contribui para criar um ambiente de relacionamento positivo com seus funcionários, viabilizando eventuais processos de negociação diretos ou mediados por membros sindicais

em momento de crise econômica e social (Fiordelisi, Galloppo, & Lattanzio, 2021). Um exemplo trazido por Nakagawa e Shaw (2004), ao citarem que uma sociedade em recuperação de um desastre natural como um terremoto, se tiver o nível de capital social mais alto, responde a curto prazo e se recupera de uma forma satisfatória e sustentável ao longo do tempo. Resultados semelhantes foram observados em cenários da crise econômica (Lange, 2015, p. 286), onde CS e “suas dimensões-chave continua a constituir um fator importante para a autopercepção de bem-estar dos trabalhadores em toda a Europa, mesmo em tempos de crise econômica”. O capital social é crucial para a resolução de emergências de saúde e outras situações que colocam os cidadãos em risco (Chuang, Huang, Tseng, Yen, & Yang, 2015).

Outro exemplo vem de Chowdhury, Prayag, Patwardhan e Kumar (2020), ao indicarem que restaurantes que construíram ambientes de acumulação dos recursos relacionais a redes de relacionamentos de confiança com os seus funcionários foram capazes de melhorar seus capitais intelectuais, proporcionando auxílio em situações de estresse e criando um cenário amigável e de parceria para compartilhamento de informações e conhecimentos críticos. Para Cappiello, Giordani e Visentin (2020) e Visentin et al. (2021), os níveis do CS influenciam a capacidade de criação de sentido de uma gestão, e são necessários para lidar com uma crise e, posteriormente, inovar na oferta de serviço.

Nas pequenas empresas familiares, a capacidade de responder de forma eficaz a diferentes crises externas pode ser atribuída a um único recurso, seu capital social familiar (Hadjielias, Hughes & Scholes, 2022; Herrero, 2018). Em tempos de crise externas, o capital social das pequenas empresas familiares pode mudar de estrutura (densidade de relações e fluxos de mobilização de recursos) e relacionamento (confiança e desconfiança) quando mecanismos psicológicos e situacionais são ativados, por outro lado, na ausência desses mecanismos, pode resultar em perda de confiança e incapacidade de mobilizar recursos (Hadjielias et al., 2022).

2.2 CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS

2.2.1 Conceito de controles

Geralmente os controles das organizações são implantados como modelo dos controles de tarefas e processos, como controle estatístico de qualidade, gerenciamento just-in-time (Chenhall, 2003). Malmi e Brown (2008) apresentam cinco tipos de controles

empregados nas organizações, que são: planejamento, cibernética, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais. Já o Flamholtz, Das e Tsui (1985) afirmam que para ter controle sobre comportamento dos funcionários, os controles das organizações transformam em uso combinado dos controles como supervisão pessoal, procedimentos operacionais padrão, descrições de cargos, medição de desempenho e sistemas de recompensa.

Entretanto, nas pequenas empresas, não está claro o tipo de controle que mais prevalece (Johnstone, 2019). Groen, Van de Belt e Wilderom (2012) afirmam que nas pequenas empresas, os controles a longo prazo tendem a se tornar mais formais. E Perez-Sanchez, Barton e Bower (2003) argumentam que devido às características das pequenas empresas com relação ao tamanho, estrutura e propriedade, os controles informais prevalecem. Nas empresas familiares os controles informais são mais utilizados, porque esses controles são regularmente espelhados nas relações sociais, pessoais e de confiança (Senftlechner & Hiebl, 2015).

Este estudo concentra em controle formal e informal conceituado pelo Jaworski (1988), ele chamou de controle formal os procedimentos escritos e criados pela gerência e controle informal para os procedimentos tipicamente criados pelos funcionários, ou seja não escritos pela gerência. Os controles formais são aqueles estruturados, enquanto os controles informais ou sociais não são estruturados (Langfield-Smith & Smith, 2003). Os controles formais estruturados se dividem em dois tipos, controles de resultados e controles de comportamento (ação) (Merchant & Van der Stede, 2012; Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021; Langfield-Smith & Smith, 2003). Os controles de resultados estimam e supervisionam os resultados de operações ou comportamentos, apropriando-se de técnicas como medição de desempenho. Já os controles de comportamento (ação) focam nas regras e procedimentos operacionais e monitoram os comportamentos dos funcionários (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Os controles informais, por outro lado, dependem das normas sociais, valores e crenças compartilhados, os controles informais podem ser estimulados pelas ações como interações comuns, reuniões, negociação de disputas, códigos de conduta e entre outros (Langfield-Smith & Smith, 2003); (Cruz et al., 2021); (Passetti, Battaglia, Testa, Heras-Saizarbitoria, 2020). Passetti et al. (2021) dividem controles informais em pessoal e cultural. Esses controles são chaves influenciando a compreensão holística dos controles gerenciais

que uma organização precisa em resposta à crise do COVID-19, proporcionar a adaptação organizacional e tornar mais leve os efeitos da pandemia.

Esses quatro mecanismos de controle gerencial podem ser observados na Tabela 3, da contribuição do Haustein, Luther e Schuster (2014).

Tabela 3 - *Tipos de controle gerencial*

Categoria	Controle de resultados	Controle de ação	Controle de pessoal	Controle cultural
Modo de controle	Direto	Direto	Indireto	Indireto
Definição	Imponha o cumprimento da meta por meio do monitoramento e recompensando os resultados	Prevenção de comportamento indesejado, promoção do comportamento desejado para a realização da tarefa	Cumprimento dos requisitos do trabalho	Controle através do estabelecimento de valores compartilhados, normas sociais e crenças
Noção de controle	Controle de saídas através da gestão	Controle do comportamento através da gestão	de autocontrole por funcionários individuais	Controle de grupo entre os membros da organização
Exemplos de técnicas de controle	-Medição de desempenho (por exemplo, ROE, lucro líquido, controle de estoque, qualidade)	- Guia de procedimentos	- Políticas de recrutamento	- Códigos de conduta
	- Orçamento	- Manuais de operação	- Programas de treinamento	- Recompensas baseadas em grupo
	- Estruturas de recompensa	- Supervisão de regras	- Projeto de trabalho	- Interação
	- Relatório de conquistas	- Restrições físicas ou administrativas (por exemplo, aprovações de despesas, senhas)	- Fornecimento de recursos suficientes para o trabalho	- O gerente serve como modelo

Nota. Fonte: Adaptado do Haustein et al. (2014).

Geralmente, os controles formais são aspectos particulares relevantes que apoiam as empresas em manter a facilidade financeira e construir caminhos de trabalho eficientes e eficazes (Chenhall et al., 2010). Estudos mostram que os controles formais e informais funcionam em conjunto (Davila, Foster & Oyonet, 2009). Por exemplo, elementos de controles repressivos têm efeito no comportamento dos funcionários de restaurantes, quando os mesmos precisam lidar com as contingências de sua situação de trabalho (Ahrens & Chapman, 2004).

Nas empresas de vendas, a união dos dois controles (formal e informal) fornece aos vendedores as informações necessárias para realizar suas atividades de forma adequada (Cravens et al., 2004). Para os autores, o controle informal estimula o comprometimento na empresa através do monitoramento dos padrões da unidade de trabalho e do padrão de valores e crenças compartilhados presentes no ambiente organizacional.

Já nas empresas familiares (Monteiro, Lunkes & Schnorrenberger, 2021) os controles formais com foco em guiar a ação dos funcionários são pouco usados, pois os seus empregos nas pequenas empresas levam ao menor desempenho dos gestores. Os controles informais impactam positivamente no desempenho da gerência, pois à relação baseada nas normas e nos valores da empresa familiar, que são uma extensão da cultura da própria família, incentivam os gestores a desempenharem suas funções com zelo e determinação (Monteiro et al, 2021).

Para Kreutzer, Cardinal, Walter e Lechner (2016), existem duas visões sobre controles formais e informais, primeiro a visão tradicional de controle, assume a ideia de substituição onde os controles formais e informais atuam como substitutos, o aumento de um implica na diminuição do outro. Por outro lado, a visão complementar entre os controles sustenta que aumento de um resulta no aumento do outro (Kreutzer, Cardinal, Walter & Lechner, 2016). Os autores reforçaram depois em seu estudo essa visão de complementaridade, ou seja, os controles formais e informais juntos, impactam positivamente o desempenho das equipes (Kreutzer et al., 2016). O nosso estudo pretende descobrir entre os controles o que prevaleceu em contexto de crise.

2.2.2 Relação entre CS intraorganizacional e controle formal e informal

O capital social é um recurso relevante tanto do ponto de vista individual como organizacional (Amore, 2017). Ele auxilia na compreensão de como a combinação do

controle formal e informal pode ter impactos complementares ou conflitantes nos resultados da empresa (Chenhall, Hall & Smith, 2010). Ou seja, o CS fornece meios ou caminhos pelos quais devem ser combinados os controles formais e informais para melhores efeitos (Chenhall et al., 2010; Ahrens & Chapman, 2004; Chenhall & Morris, 1995).

A estrutura das relações sociais formais nas empresas abrange laços construídos pela organização com objetivo de proteger os processos econômicos. Esses laços provêm da divisão do trabalho entre funcionários, ou divisão de departamentos tanto no nível vertical ou horizontal (Rank, 2008). Essas relações criam interdependências recorrentes das trocas, ou seja, as entradas e saídas de informações e recursos. Já os laços sociais informais são criados de forma voluntária na relação entre funcionários, esses vínculos são construídos independente de uma conexão formal (Rank, 2008). Os controles informais são responsáveis em promover um ambiente organizacional que motiva os atores da organização a implementar atividades de responsabilidade social corporativa (Hosoda, 2018).

O CS impacta o nível da interação entre o controle formal e informal. Os níveis altos de capital social permitem que as organizações aproveitem as vantagens do controle formal e informal do modo simultâneo (Ströbele & Wentges, 2018). Pode garantir que os funcionários cumpram regras e ajuda a reduzir os custos de monitoramento, mas, para isso funcionar, as redes de relações precisam ser densas, com comunicação constante e acordos mútuos, redes construídas sem opções fáceis de saída dos atores (Pretty, 2003).

O CS gera efeitos no comportamento dos funcionários, não só nos níveis internos da organização, mas também inclui níveis externos à organização (Chenhall et al., 2010). Kirsch, Ko e Haney (2010) argumentam que os gerentes podem fomentar os ativos do CS para facilitar o uso do controle informal dentro do grupo. A dimensão estrutura do capital social fornece meios através dos quais os controles informais podem incentivar membros dos grupos da organização a se comportarem de maneira consistente as normas e valores compartilhados (Kirsch, Ko & Haney, 2010).

No entanto, o grau elevado do CS permite que as organizações usem os controles informais como estratégia de controle eficiente para suportar os problemas (Ströbele & Wentges, 2018). Facilita a execução de controle informal sobre seus membros (Kirsch et al. 2010). Garante o alinhamento do comportamento dos funcionários com as metas gerais da organização (Ströbele & Wentges, 2018).

Os controles formais são usados para manter a perspectiva financeira e desenvolver processos de trabalho eficientes e eficazes, os controles informais são para manter o foco dos

funcionários e uma ideia de inovação (Chenhall et al., 2010). O controle informal capta recursos sociais que estão inseridos nas relações sociais para fins de controle da empresa (Ströbele & Wentges, 2018). Por fim, o capital social influencia o desenho de sistemas gerenciais e, mais especificamente, o uso correto do controle informal (Ströbele & Wentges, 2018). Por exemplo, a tendência dos funcionários de evitar erros de divulgação não depende apenas do desenho de controle de gestão, mas também do nível da relação entre eles e suas orientações cognitivas (Carraro, Meneses & Britos, 2019). Este estudo busca compreender a relação do CS intraorganizacional e o controle formal e informal em contexto de crise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e de abordagem qualitativa, já que pretendeu alcançar uma compreensão mais detalhada dos fenômenos pesquisados (Gray, 2016), a partir de um estudo de casos múltiplos. A pesquisa descritiva possibilita caracterizar uma população, um fenômeno (Creswell & Creswell, 2021) e requer do pesquisador uma sequência de noção sobre o fato que deseja investigar (Gerhardt & Silveira, 2009).

Já a preocupação de uma pesquisa qualitativa é com um profundo entendimento de um grupo social e uma organização (Gerhardt & Silveira, 2009). Para OLeary (2019), a pesquisa qualitativa enfatiza a subjetividade e permite múltiplos horizontes e realidades, tentando aprofundar-se nas dificuldades sociais, com o objetivo de compreender as relações entre indivíduos e organizações. A pesquisa qualitativa proporciona análise mais holística do fenômeno estudado, ao destacar características não observadas em um estudo quantitativo (Raupp & Beuren, 2006).

Com relação aos casos múltiplos, se por um lado o estudo de caso “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”, por outro lado, o método do estudo de casos múltiplos possibilita a análise comparativa (Yin, 2010, p.24). Para o Triviños (1987), casos múltiplos possibilitam ao pesquisador a investigação de dois ou mais objetos ao mesmo tempo, abrindo a possibilidade da utilização de coleta de dados maiores com relação aos casos únicos, e assim incluindo todos os elementos necessários para descoberta da realidade investigada.

3.1 SELEÇÃO DOS CASO ESTUDADOS

Para a seleção de casos, foram usados cinco critérios: (i) ser pequeno negócio, pois esse tamanho de empresa foi o mais afetado pela crise do COVID19, tanto no exterior (Bartik et al., 2020; Parilla et al., 2020), como no Brasil (IBGE, 2020); (ii) ser do setor de restaurantes, pois como aponta o SEBRAE (2020), esse setor sofreu impactos no faturamento e nas suas operações, no período da pandemia; (iii) oferecer o mesmo tipo de serviço, que atendem público similar, com números de cinco a doze funcionários – esse critério foi seguido a partir do primeiro aceite para participar; (iv) estar localizado em Florianópolis, pela facilidade de acesso; e, finalmente, (v) aceitar participar da pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

As entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2023, após aprovação pelo comitê de ética em pesquisa da UFSC (CEP) (Apêndice D). As entrevistas foram realizadas presencialmente, através de visitas pessoais do pesquisador aos estabelecimentos (restaurantes). O tempo da duração de cada entrevista é: entrevista 1 durou 19mn e 10sg, entrevista 2, durou 16mn e 15sg, entrevista 3 durou 24mn, entrevista 4 durou 28mn e 50sg, e por último a entrevista 5 durou 15mn e 20sg. Todas as entrevistas estão dentro do limite do tempo máximo proposto pelos pesquisadores, que é de 45mn.

Em algumas entrevistas, os entrevistados eram mais diretos nas respostas, como é o caso da entrevista 2 e entrevista 4, o que explica o tempo menor comparado aos outros entrevistados. E em todas as entrevistas a gravação é pausada sempre que houver algumas interferências de terceiros. Pois, as entrevistas ocorreram nos horários do serviço, e os entrevistados estavam trabalhando, com isso, houve várias pausas para os entrevistados realizarem atividade ou tarefa e depois voltar para continuar a entrevista. O fim de cada entrevista só se dá após o pesquisador explorar todos os pontos julgados necessários para o alcance do objetivo da pesquisa.

3.2.1 Perfil dos informantes

O perfil dos informantes é composto por um funcionário ligado a cada restaurante, com o cargo de gerente ou proprietário como mostra a Tabela. Para poder ser informante na pesquisa, estipulou-se que a pessoa tivesse que estar trabalhando na empresa desde junho de 2019, já que, com isso, seria possível fornecer as informações que atendem o escopo desse trabalho. Todos os entrevistados tinham mais de 5 anos de atividade na empresa.

Tabela 4- *Perfil dos informantes*

Informantes	Cargo	Sexo	Bairro
Ent01	Proprietário	Masculino	Barra da Lagoa
Ent02	Proprietário	Masculino	Centro de Florianópolis
Ent03	Gerente	Masculino	Carianos
Ent04	Gerente	Feminino	Carianos
Ent05	Proprietário	Feminino	Pantanal

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.2 Instrumento de pesquisa

Foi empregado um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada é composta por uma lista de questões ou tópicos específicos a serem cobertos, compondo um guia, no qual se busca respostas ricas e detalhadas, sendo apropriada para entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas crenças e opiniões, sobre uma questão ou situação específica (Becker, Bryman & Ferguson, 2012). O roteiro das entrevistas foi composto por três blocos, sendo o primeiro com o objetivo de compreender o impacto da crise nos restaurantes, o segundo explorar os aspectos de redes informais de capital social intraorganizacional e, finalmente, escrutinar a existência do controle formal e informal em contexto de crise. O bloco introdutório busca obter informações gerais sobre o perfil dos informantes, como mostra o resumo na Tabela 5 e as informações completa no Apêndice A.

Tabela 5- *Categorias e subcategorias do estudo*

Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
Impacto da crise IBGE (2020),	Impacto nos negócios (Neise et al., 2020)	1) Como a crise do C19 impactou nos negócios da empresa?	1.1) O que aconteceu com a clientela? Houve alterações no cardápio?
	Impacto no trabalho das pessoas	2) De que maneira seu trabalho foi afetado?	2.1) A maneira de atender cliente? 2.2) Adotaram delivery? 2.3) Passaram a usar alguma plataforma? Criaram um site?
Redes informais de CS (Nonino, 2013)	Rede de assessoria (Nonino, 2013)	3) Se houve alguma alteração, de onde vieram as ideias?	3.1) Os funcionários participaram, dando ideias?
		4) Houve alguma participação dos funcionários?	4.1) Os funcionários se envolveram, se preocuparam em buscar uma solução?
		5) Os funcionários trocavam ideias com o objetivo de diminuir o impacto da crise na empresa?	5.1) Os funcionários trocavam ideias entre si, sobre possíveis soluções para os problemas da empresa? 5.2) Você notou os funcionários falando em como fazer para diminuir o desperdício, ou como aproveitar melhor os ingredientes, ou como reduzir os gastos? 5.3) A quem você pedia conselho ou informação para resolução de algum problema com relação aos seu trabalho?

Continuação...

Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
	Rede de informação e rede de acesso (Nonino, 2013)	6) Você acredita que houve alguma mudança na maneira como a empresa passou a fazer seus controles?	6.1) Controles relacionados por ex., a gastos, custos, estoques, horas extras, produtividade?
		7) A empresa partilhava a maneira como os controles eram feitos, durante a pandemia?	7.1) A empresa diziam para os funcionários que todos tinham que diminuir desperdício, ou ela propunha alguma meta de diminuição?
		8) A empresa passou ou buscou algum conhecimento para os funcionários, que pudesse ajudar seu desempenho durante a pandemia?	8.1) Vocês receberam alguma palestra, tiveram alguma conversa formal (para tudo e vamos falar o sobre isso), ou a empresa chegou para as pessoas e trocou ideias? Isso aconteceu?
	Rede de amizades e Rede de confiança (Nonino, 2013)	9) Na sua percepção, o fato de haver uma relação de amizade, ou amistosa entre funcionários, ajudou a superar a pandemia? Como isso aconteceu?	9.1) De que forma suas amizades e confiança no colega de trabalho impactavam no controle formal e informal, desde o início da pandemia?
	Rede de amizades e Rede de confiança (Nonino, 2013)	10) Como as amizades entre funcionários influenciaram no controle interno da empresa desde o início da pandemia?	
		11) E a confiança mútua, ajudou nesse processo?	11.1) Como a confiança mútua entre funcionários influenciaram no controle formal e informal desde o início da pandemia?

Continuação...

Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
Controle formal (Goebel & Weißenberger, 2016)	Controle de resultado (Goebel & Weißenberger, 2016); Passetti et al. (2021)	12) Durante a pandemia, a empresa estabeleceu metas (faturamento, desperdícios, desempenho)?	12.1) Desde o início da pandemia foi usado algum controle para medir o desempenho?
		13) Quais controles se usavam para monitorar o cumprimento das metas ?	
	Controle de ação (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	14) Como a empresa procedeu para envolver os funcionários, para que eles cumprissem suas tarefas e metas?	14.1) Desde o início da pandemia foi usado algum guia de procedimentos para realização de tarefas?
Controle Informal (Goebel & Weißenberger, 2016)	Controles de pessoal (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	15) Como funcionava o controle individual dos funcionários quanto às suas metas e tarefas?	15.1) A gente pode afirmar que havia um autocontrole individual do funcionário (ex. políticas de recrutamento), ou alguém supervisionava as tarefas?
	Controles culturais (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	16) Você acredita que os valores, normas e crenças da empresa ajudaram nesse processo? Como isso aconteceu?	16.1) Quais valores, normas ou crenças da empresa pesaram para a empresa superar a crise?

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 TRATAMENTO DE DADOS

Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas na íntegra e depois transcritas e, em seguida, submetidas à análise de conteúdo, que é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011, p. 44). Para isso, utilizou-se o software Iramuteq. “O *Iramuteq* é um software gratuito e com fonte aberta, desenvolvido por Pierre Ratinaud (Lahlou, 2012; Ratinaud & Marchand, 2012) e licenciado por GNU GPL (v2), que permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas indivíduos/palavras” (Camargo & Justo, 2013, p. 1). A análise textual do *Iramuteq* permite refletir sobre os dados do material verbal transcrito, ou seja, de textos, sob várias finalidades (Camargo & Justo, 2018).

Para tal fim, com base nas entrevistas realizadas e transcritas, um corpus textual foi codificado com cinco linhas de comando (ent_01;02;03;04;05) que representam números das entrevistas. Por exemplo, para construir a linha de comando da primeira entrevista, foi digitado quatro asteriscos sem espaço entre eles; foi deixado um espaço em branco; depois digitado mais um asterisco seguido do nome da variável (ent), seguido de um traço (tipo *underline*) e o código da variável também sem espaço em branco 01 (**** *ent_01).

O software, além de proporcionar análise lexical derivada de corpus texto, oferece análise estatística textual, através do cálculo da frequência de palavras do corpus, da análise multivariada e da análise fatorial. A análise lexical detecta e formata o conteúdo do texto e a frequência de palavras e suas conexões.

No que diz respeito ao rigor metodológico, Becker et al. (2012) entendem que a confiabilidade, validade e generalização são medidas diferentes de qualidade, rigor e potencial mais extenso de pesquisa, e são atingidas perante certas convenções e princípios metodológicos e disciplinares. Para atingir a confiabilidade neste estudo, na análise dos dados, quando houve dúvidas referente à interpretação das falas dos entrevistados, eles foram consultados sobre o significado, além da revisão de professores e estudantes com domínio no tema.

4 RESULTADOS

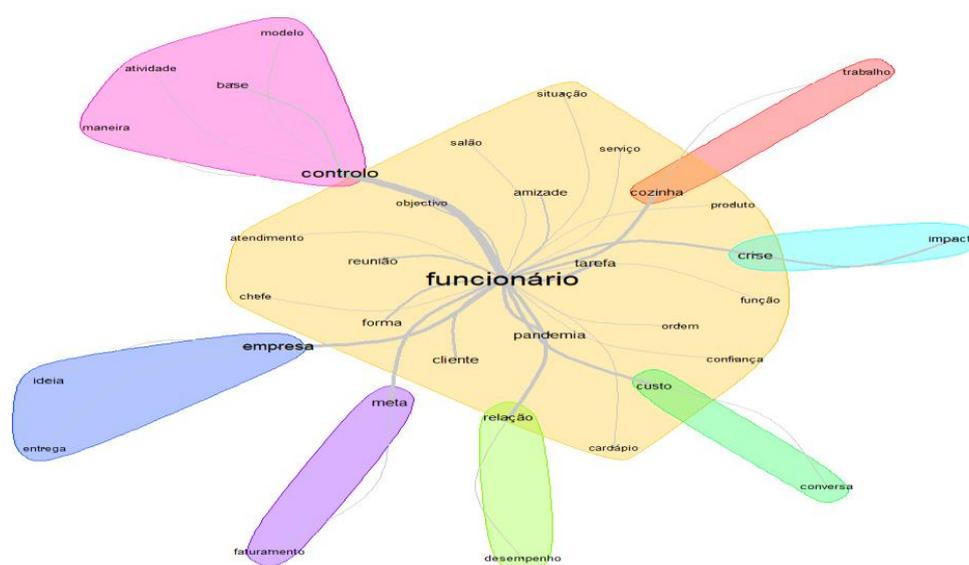
Os corpos dos textos foram divididos em 41 segmentos de texto (ST), que são recortes realizados pelo software *iramuteq* para análise. Contendo 1 expressão, 5 números de texto ou linha de comando. O software contabilizou 1453 ocorrências (proposições, palavras), sendo 507 são números de formas ou palavras diferentes e 312 são *hapax* ou palavras com uma ocorrência apenas. Com isso foram realizadas as seguintes análises: análise de similitude, nuvem das palavras e por fim classificação hierárquica descendente (CHD).

4.1 ANÁLISE

4.1.1 Análise de similitude

A análise de similitude, realizada pelo *iramuteq*, proporciona um resultado baseado na teoria dos grafos, e possibilita identificar as relações entre as palavras (Camargo & Justo, 2018). Dessa forma, seu resultado traz indicações da conexidade entre vocabulários, auxiliando na identificação da estrutura representada pelas pessoas (Marques et al., 2015). Neste estudo, as conexões entre as palavras estão representadas na Figura 1.

Figura 1- *Análise de similitude*



Fonte: Elaborado pelos autores

A análise de similitude (Figura 1) apresenta indicações de conexidade entre os termos. Nesse tipo de gráfico, listam-se os de maior destaque, representados pelo tamanho da fonte e linha da conexão, e o resultado da conexão é apresentado na forma de grupos de vocabulários identificados por cores distintas (Sousa, 2021). As palavras com maiores destaques são: funcionário, controle (controllo), empresa, crise, cozinha, custo, relação e meta. Na figura 1 aparece a palavra controle em português europeu (controllo), pois, o *iramuteq* está configurada em padrão europeu, não foi possível configurar em padrão nacional (português do Brasil).

Há centralidade da palavra funcionário com destaque no tamanho da fonte maior. Ela se relaciona com as demais palavras, contendo uma vinculação mais forte com a palavra controle (controllo). A centralidade da palavra funcionário e o tamanho da fonte deve-se ao fato de o estudo estar centrado em investigar a interface do capital social dos funcionários nos controles formais e informais em contexto de crise.

Como já se viu nos estudos anteriores (Aladejebi, 2020; Parilla et al.,2020; IBGE, 2020), a crise impactou negativamente as pequenas empresas. Com isso, a relação entre a palavra funcionário e o controle (Figura 2) revela que os funcionários dos restaurantes pesquisados usufruíram dos controles como mecanismo para superar a crise (Ent01, Ent02, Ent03, Ent04, Ent05). O foco nos controles informais ajudou nesse processo da sobrevivência a pandemia (Ent01, Ent02, Ent03, Ent04, Ent05).

A relação entre palavra funcionário e palavra empresa indica que a empresa através do seu capital social compartilhava ideias nas reuniões de como os controles eram feitos. Ou seja, na maioria das empresas pesquisadas os controles funcionam na base das relações sociais, de amizade e confiança mútua, mas que havia um funcionário supervisionando as atividades dos colegas. Por outro lado, a palavra impacto aponta que a crise golpeou negativamente tanto nos negócios como no dia-a-dia dos funcionários, quando as empresas tiveram que demitir alguns trabalhadores, e as rotinas do trabalho foram alteradas. A palavra cozinha, custo, relação e meta estão relacionadas ao funcionário, pois o capital social entre pessoal da cozinha contribuiu na supervisão das tarefas, a relação entre eles ajudou no bom desempenho, a reduzir custos, desperdício e a superar a crise.

4.1.2 Nuvem das palavras

Uma nuvem de palavras apresenta uma análise lexical simples, por meio de

agrupamento de termos, que são apresentados por tamanhos diferentes e pela relevância que cada um ocupa no texto total, sendo que quanto maior a fonte de uma palavra, mais elas apareceram no conjunto total de texto (Camargo & Justo, 2018). Nesse estudo, a nuvem das palavras apresenta em destaque as palavras: funcionário, controle, meta empresa, cliente, crise e custo, como se pode ver na Figura 2.

Figura 2- *Nuvem das palavras*



Fonte: Elaborado Pelos autores

Nota-se na Figura 2 as palavras são posicionadas aleatoriamente de tal forma que as mais frequentes aparecem maiores que as outras, demonstrando, assim, seu destaque no corpus de análise da pesquisa. Esta nuvem apresenta a palavra funcionário como a mais importante dentre as outras, em seguida destacamos também outras palavras com frequência maior como: controle, empresa e meta e cliente.

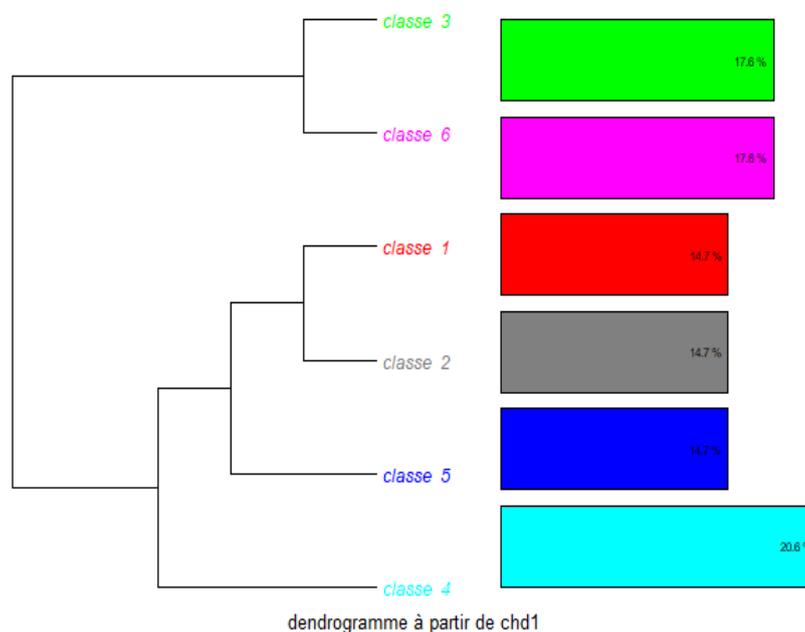
Como mencionado anteriormente, a importância da palavra funcionário no corpo texto deve-se ao fato de o estudo ter foco em verificar a relação do CS intraorganizacional nos controles em pequenas empresas. O resultado mostrou que a crise impactou no dia a dia dos funcionários. O mesmo foi visto no estudo de Christianson e Barton (2021), e também em outras crises citadas por Land et al. (2012), quando as rotinas e as interações normais nas

empresas foram interrompidas e o risco teve que ser avaliado de forma contínua. Todas as palavras que compõem a nuvem estão interligadas entre si. Pois, na crise, os restaurantes pesquisados tiveram que se adaptar para se manterem. A forma de atender os clientes mudou completamente, em que atendimentos presenciais não sendo possível, tiveram que recorrer às mídias sociais e entregas de marmitas.

4.1.3 Classificação hierárquica descendente (CHD)

A CHD classifica os segmentos de corpus textos conforme o sentido das palavras, constrói grupos baseada em sua frequência no texto, correlacionando os ST por conteúdo, tema, semelhança e a forma como se relacionam (Marques, Gama & Oliveira Junior, 2022). É possível observar essa classificação através de uma dendrograma (Figura 3), que apresenta as divisões de classes que foram feitas no corpus dos textos até que se chegasse às classes finais.

Figura 3- Dendrograma da classificação hierárquica descendente (CHD)



Fonte: Elaborado pelos autores

Em um tempo de 12 segundos, o corpus processado teve aproveitamento de 37 dos 41 segmentos de texto (ST), e assim apresentou retenção de 82,93% do material que foi levado à análise. Os manuais de utilização do *iramuteq* indicam que tal porcentagem deve ser no mínimo de 75%, o que faz do corpus analisado significativo. No resultado do dendrograma

(Figura 3), o software criou 6 classes das palavras que se relacionam entre si. A partir deste ponto em diante, as 6 classes do iramuteq serão denominadas de categorias (CAT) neste estudo. A CAT 1, contém ST de 14,7%; CAT 2, com ST de 14,7%; CAT 3, com ST de 17,6%; CAT 4, com ST de 20,6%; CAT 5, com ST de 14,7% e CAT 6, com ST de 17,6%. A primeira ramificação isola a CAT 4 em um bloco e subdivide outros, a CAT 5 e depois CAT 2 e CAT 1. A segunda ramificação é composta por dois grupos, um com CAT 6 e outro com a CAT 3. A Tabela 6 mostra um resumo das palavras mais significativas que constituem cada categoria.

Tabela 6- *Resumo das palavras constituinte de cada categoria (cor conforme padrão da Figura 3)*

Classe	Palavras	Qui-quadrado (X ²)	Percentual (%)
CAT 1 (14,7%) Relacionamento (RELA) (Cor vermelho)	Amizade	34	100
	Relação	15,68	66,67
	Ajudar	9,59	60
CAT 2 (14,7%) Impacto-COVID/19 (Cor cinza)	Pandemia	13,14	75
	Diminuir	10,39	50
	Melhorar	7,24	50
	Atendimento	7,08	66,67
	Cliente	7,08	66,67
CAT 3 (17,6%) Controle (COLE) (Cor verde)	Cumprir	28,1	85,71
	Ordem	15,35	100
	Função	15,35	100
	Faturamento	5,44	66,67
CAT 4 (20,6%) Impacto da crise (IMCE) (Cor turquesa)	Crise	28,65	87,5
	Impacto	17,54	83,37
	Cliente	5,54	50
	Restaurante	4,27	66,67
CAT 5 (14,7) Confiança (COFI) (Cor azul)	Partilhar	19,08	100
	Maneira	19,08	100
	Empresa	14,07	50
	Melhor	7,08	66,67
CAT 6 (17,6) Controle individual (COIF) (Cor rosa)	Individual	21,16	100
	Seguido	15,35	100
	Modelo	15,35	100
	Tarefa	10,26	75
	Antigo	9,46	57,14
	Servir	5,44	66,67
	Chefe	5,44	66,67

Fonte: Elaboração própria.

Com os dados oriundos do corpus textual, é possível observar na Tabela 6 as palavras constituintes de cada categoria, desde a menor ocorrência, até a de maior ocorrência representado pelo CAT 4, com 20,6% (ST). Todas as palavras são significantes, contendo Qui-quadrado (χ^2) superior a 3,84.

As categorias e suas frequência representam a quantidade de ST que cada CAT possui em relação ao corpus textual total. Quanto maior ST uma categoria tiver, mais ela interage com os vocabulários presentes em outros ST, assim como de uma variável diferente. Por outro lado, quanto menor for a frequência de ST presentes em uma CAT, menor será a interação com os vocabulários de outros ST e de outras CAT.

Desta forma, as categorias 1, 2, 3, 5 e 6 são considerados de frequência menor em relação à CAT 4, porque representam em suas formações o menor percentual de ST ao *corpus* total da CHD de 37 ST. A CAT 4 constitui a maior relação e seus ST constituem maior interação entre si.

As categorias 1 e 5, cor vermelho e azul destacam posicionamentos que abordam palavras que representam redes informais de CS intraorganizacional ou busca por conhecimento e relações sociais estabelecidas entre os funcionários em contexto de crise. Já nas classes 2 e 4, cor cinza e turquesa, nelas estão elementos mais representativos do impacto da crise nos negócios e na vida dos funcionários. As classes 3 e 6, cor verde e rosa destacam palavras que representam controles formais e informais em contexto de crise.

4.1.3.1 ANÁLISE CATEGORIAL

Neste tópico foram analisadas categorias geradas pelo software *iramuteq* de acordo com a Tabela 6. Ao término de cada discussão, foram feitas proposições a serem testadas em estudos com um recorte metodológico distinta ao que neste trabalho foi aplicado.

a) Impacto da crise

Esta categoria traz discussões através da classificação das palavras referente às categorias 2 da cor cinza e 4 da cor turquesa (Tabela 6). O objetivo é captar as informações relacionadas ao impacto da pandemia nas pequenas empresas (restaurantes) de Florianópolis. Procurou-se revelar os impactos da crise nos negócios, com isso, os pontos dessa discussão são: “Como a crise do C19 impactou nos negócios da empresa?” Buscou explorar o relato das

experiências dos gerentes e proprietários com relação ao impacto da crise nos negócios da empresa. Por essa razão, outras questões ajudaram a aprofundar esta discussão: “De que maneira seu trabalho foi afetado?”

Os perfis das principais respostas indicaram que o impacto da pandemia gerou a redução no número dos funcionários, clientes e mudança no cardápio, também a pandemia afetou a forma de atendimento (Tabela 7).

Tabela 7- *Conteúdos sobre impacto da crise*

<p><i>Ent02: A pandemia impactou negócios da empresa, onde tivemos que reduzir o cardápio, perdemos muitos clientes, diminuimos quadro dos funcionários. Foi bastante complicado, ou seja, ainda está sendo.</i></p> <p><i>Ent01: Tínhamos nove funcionários antes da crise, durante o período da pandemia reduziu e ficamos com quatro. No início da crise tivemos que fechar por 4 meses, depois que o governo decidiu abrir só trabalhávamos finais de semanas.</i></p> <p><i>Ent05: O primeiro impacto da crise foi o fechamento por alguns dias, perdemos funcionários, mudamos cardápio por conta da pouca demanda e mudamos a forma de atendimento.</i></p> <p><i>Ent03: Durante a pandemia não entravam clientes no restaurante, como tínhamos a parceria com os policiais, a gente servia o almoço para eles e isso ajudou a aliviar o impacto da crise.</i></p> <p><i>Ent04: O impacto da crise nos negócios da empresa foi a redução do número de cliente, trabalhávamos com 40% menos da demanda anterior, tivemos que adaptar a entrega de marmitas.</i></p>

Fonte: Elaboração própria.

Em resposta ao primeiro ponto do objetivo específico que é “ verificar como a crise impactou nos negócios/restaurantes”. O que se percebe é que a crise impactou as empresas pesquisadas de modo negativo, em mais de um aspecto. Todos os relatos apontaram para o decréscimo dos negócios, vendo-se neste estudo o mesmo que Ooi et al. (2017) viram em outra crise em empresas do continente asiático – a crise deixa as empresas vulneráveis. Dos três elementos listados por Brinks e Ibert (2020), incerteza, urgência e ameaça, o que parece estar presente no primeiro momento foi a urgência. Tanto é que os relatos apontam para redução de funcionários e mudança de cardápio (Ent01, Ent02 e Ent05), seguido pela ameaça como registram os Ent03 e Ent04. Isso evidencia que as rotinas foram interrompidas, como já havia sido apontado por Christianson e Barton (2021) em outro contexto, ou modificadas como registraram Hoffmann et al. (2017), em outro contexto.

Essa primeira categoria – impacto da crise - serve como balizadora para todo o trabalho. Partindo de trabalhos internacionais como os de Bartik et al. (2020); Belitski et al. (2022) e Parilla et al. (2020), e dados do IBGE (2020), foram as pequenas empresas as mais atingidas pela crise da COVID19. Além disso, o setor de restauração foi afetado tanto nas suas operações como no seu faturamento, indica o SEBRAE (2020). Os conteúdos presentes na Figura 8 confirmam essas duas assertivas sobre pequenos negócios e, em particular, sobre

o setor de restauração, que em realidades tão distintas como Florianópolis (este trabalho), Europa (Belitski et al., 2022) e Estados Unidos (Parilla et al., 2020; Bartik et al., 2020) podem ser semelhantes. Assim, propõe-se:

P1: A crise impacta/reduz o faturamento e também impacta na rotina das pequenas empresas (restaurantes).

b) Redes informais de CS intraorganizacional

Nesta categoria, a discussão é baseada nas classes 1 e 5, das cores vermelho e azul (Tabela 6), trazendo falas das entrevistas e relacionando-as com o objetivo específico. A intenção foi captar as informações relacionadas a CS intraorganizacional, ou seja, as redes informais que são: redes de assessoria, rede de informação e rede de acesso e rede de amizades e confiança mútua entre funcionários dos restaurantes de Florianópolis. Para isso, as perguntas que foram respondidas são as que seguem: “Os funcionários trocavam ideias com o objetivo de diminuir o impacto da crise na empresa? ” “A empresa partilhava a maneira como os controles eram feitos, durante a pandemia? ” No intuito de compreender a relação de amizade entre os funcionários e seus efeitos nos controles, outras questões ajudaram a aprofundar esta discussão: “Como as amizades entre funcionários influenciaram no controle interno da empresa desde o início da pandemia? ”

As respostas das entrevistas indicaram que existe uma relação de amizade, de confiança mútua entre os funcionários e que essa amizade impactou positivamente no controle e no desempenho dos negócios, assim como ajudou a superar a crise (Tabela 8).

Tabela 8- *Conteúdos sobre Capital social intraorganizacional*

Ent02: Existe uma relação de amizade entre os funcionários que ajudaram na realização das atividades. Todos nós interagimos buscando soluções para diminuir o impacto da pandemia. Conversávamos com os funcionários informalmente, no intuito de diminuir custos, despesas. Existe uma relação amistosa entre os funcionários que ajudou a superar a crise, pois meus funcionários são bem antigos eles são parceiros.

Ent05: As amizades ajudaram na facilidade de bater um papo informal, por outro lado prejudicou em algumas situações onde tivemos que desligar funcionários para não perder amizade. Mas no geral os nossos funcionários eram muito unidos.

Compartilhamos a forma como os controles eram feitos, fazemos reuniões pedindo que os funcionários economizassem o máximo possível.

Ent03: A relação de amizade ou amistosa entre os funcionários ajudou a superar a pandemia, pois os trabalhadores confiam nas medidas que adaptamos, essas confianças ajudaram no melhor controle e desempenho.

A empresa já compartilhava a maneira como os controles eram feitos antes da pandemia, conversamos com os funcionários informalmente a respeito.

Ent04: A empresa partilhava a maneira como os controles eram feitos, tudo eram realizadas nas conversas informais, reuniões semanais com objetivo de melhorar as atividades.

A relação dos funcionários é somente dentro da empresa, nada fora e isso ajudou no melhor controle e no desempenho durante a pandemia.

Ent01: A relação entre os funcionários acabou influenciando positivamente a forma de trabalhar e o controle também.

Fonte: elaborado pelos autores

Percebe-se nesse estudo que as redes informais de amizade auxiliaram os funcionários na execução das suas atividades em contexto da pandemia Ent01, Ent02, tal como foi abordado no estudo de (Cortez & Johnston, 2020), e que as relações de amizade têm papel importante para as crises emergentes, proporcionam melhor comunicação entre funcionários em suas redes internas (Cortez & Johnston, 2020). Ajuda as pequenas empresas a suportarem desastres e crises no curto prazo, assim como em criar um nível maior de resiliência no longo prazo (Coles, Ritchie & Wang, 2021), traduzido sobretudo em relação a custos, como pode ser percebido pelas falas de todos os entrevistados, de maneira mais evidente (Ent02 e Ent05) e menos evidente (Ent03, Ent04 e Ent01).

A confiança mútua entre os funcionários nas empresas pesquisadas teve impacto positivo desde o início da pandemia, pois facilitou a circulação das informações, consequentemente, influenciando a forma de trabalhar e no controle formal e informal como se vê nas falas de Ent01, Ent02 e Ent03. Em outras palavras, as informações eram compartilhadas nas reuniões com o intuito de direcionar e aconselhar os funcionários para

superar a crise. Tais descobertas se alinham com o estudo de Agneessens e Wittek (2012), que aponta que mesmo em outro contexto, as redes informais de aconselhamento dão suporte aos funcionários à medida que surgem dificuldades na realização das tarefas, o que acontece de modo espontâneo. Ou seja, tal como no nosso estudo, a relação de aconselhamento são compartilhadas as informações e conhecimentos baseados na confiança (De Toni & Nonino, 2010).

Procurando atender ao segundo objetivo específico “verificar como é a relação da crise e o capital social intraorganizacional”, o conteúdo desta categoria demonstra que o capital social intraorganizacional contribuiu positivamente para as empresas superarem a crise. A relação de amizade entre os funcionários construiu um ambiente para troca de informações que facilitou a realização das suas atividades na pandemia. A descoberta corrobora com o estudo do (Land et al., 2012) em que apontaram que o capital social cria um elemento sólido e significativo na criação colaborativa de conhecimento em outras crises. Assim também Sun e Lu (2020) afirmaram que o CS é recurso estratégico disponível para reduzir custos dos impactos de COVID-19. O mesmo pode ser visto pelo Endris et al. (2022) que afirmam que o CS é relevante para as famílias na luta de choques como pandemias, inundações, fome e seca e facilita a resiliência.

De modo geral, o resultado desse estudo, relação de do CS intraorganizacional e crise da pandemia se alinha também com o trabalho de Fischbacher-Smith e Fischbacher-Smith (2014), em outras crises, as redes informais exercem uma postura importante ao permitir que os membros da gerência de crises promovam o conhecimento e as bases de recursos disponíveis em suas redes informais e aliviam a crise (Fischbacher-Smith & Fischbacher-Smith, 2014). Com isso, lança-se as proposições:

P2: O CS intraorganizacional facilita a troca de informações entre funcionários de pequenas empresas, em momento de crise.

P2.1 O CS intraorganizacional facilita a realização das atividades dos funcionários de pequenas empresas, em momento de crise.

Quanto ao terceiro objetivo específico, em que o foco é “ verificar como é a relação das redes informais de CS intraorganizacional com os controles formais e informais em contexto de crise”, como já foi apresentado no tópico anterior, os entrevistados afirmaram que a amizade dos funcionários influenciou na forma de trabalhar e no controle (Ent01) e restaurante compartilhou a forma de fazer controle nas reuniões durante a pandemia (Ent04) e

(Ent05). Os funcionários das empresas pesquisadas são antigos, e isso ajudou a consolidar a relação de amizade, o que ajudou a superar a pandemia (Ent02). As falas se alinham com estudo do Pretty (2003) que afirma que, para garantir que os funcionários cumpram as regras e reduzir os custos de monitoramento, as amizades precisam ser sólidas, com comunicação constante e acordos mútuos. O que foi visto nas empresas pesquisadas é que elas apresentaram um alto nível nas suas inter-relações pessoais.

O artigo de Chenhall et al., 2010 demonstrou que CS guia o comportamento dos funcionários no nível interno e externo da empresa. De acordo com as respostas das entrevistas, o CS intraorganizacional impactou mais nos controles informais. E essa descoberta está alinhada ao trabalho do Kirsch et al. (2010), em que argumentam que os gerentes podem fomentar os ativos do CS para facilitar o uso do controle informal dentro do grupo. Os restaurantes pesquisados fomentaram o capital social através da promoção das reuniões, onde eram compartilhadas a forma de se fazer controle (Ent04) e (Ent05), incentivaram interações entre os funcionários para diminuir o impacto da crise (Ent02). Ou seja, a estrutura das amizades e de confiança mútua nas empresas pesquisadas durante a pandemia podem ter influenciado o nível maior do uso dos controles informais nos restaurantes pesquisados. Kirsch et al. (2010) afirmaram que a dimensão estrutural do CS fornece suporte nos quais os controles informais podem incentivar membros dos grupos da organização a se comportarem de maneira consistente às normas e valores compartilhados, o que também foi encontrado neste estudo. Com isso pode-se concluir que as amizades entre funcionários deram suporte no uso do controle especificamente os controles informais dos restaurantes como estratégias para superar a crise. Isso faz pensar ser viável propor:

P3: Relacionamentos intraorganizacionais baseados em amizade e confiança moderam a adoção de controles informais em pequenas empresas.

c) Controle

Nesta última categoria, a discussão é baseada nas classes 3 e 6 das cores verde e rosa de (Tabela 6), que correspondem ao controle. No controle de resultado a pergunta foi “Durante a pandemia, a empresa estabeleceu metas (faturamento, desperdícios, desempenho)?” E para controle de ação, perguntou-se “Quais controles se usavam para monitorar o cumprimento das metas? ”, “Como a empresa procedeu para envolver os funcionários, para que eles cumprissem suas tarefas e metas?” Do outro lado, o ponto da discussão dos controles

informais são: para controle individual a pergunta é ” como funcionava o controle individual dos funcionários quanto às suas metas e tarefas? E para controle social a pergunta realizada foi “Quais valores, normas ou crenças da empresa pesaram para a empresa superar a crise? ”.

As respostas das entrevistas indicam que o controle que mais prevaleceu em contexto de crise foi o informal e ele foi relevante para a resiliência dos restaurantes ante a crise (Tabela 9). Mas tanto o controle individual como o social estavam presentes.

Tabela 9- *Conteúdos sobre controle formal e informal*

<p><i>Ent01: No controle de ação, todos os funcionários recebiam a ordem de serviço em que constava todas as etapas a cumprir durante o dia de trabalho.</i></p> <p><i>Temos pessoal do salão e coordenador de cozinha, eles tinham a função de monitorar todos os dias a ordem dos funcionários para ver o que foi cumprido e o que não foi.</i></p> <p><i>Ent02: Não estabelecemos metas porque dependíamos da demanda dos clientes. Temos um guia de preparo para pessoal da cozinha, mas no geral funciona na base de confiança, o que peço para eles fazerem.</i></p> <p><i>O controle individual funcionava pela supervisão do chefe de cada área. Sobre a cultura da empresa, os funcionários mais antigos são os modelos a serem seguidos aos funcionários mais novos, eles ensinam toda a cultura de como as coisas devem ser feitas e cobram o empenho na base disso.</i></p> <p><i>Ent04: Não propomos nenhuma meta porque, foi tão apertado que não conseguimos fazer, tentamos economizar ao máximo nos custos, compramos menos, e focamos em reduzir desperdício. Para que os funcionários cumprissem suas tarefas e metas, fazíamos reuniões baseadas nas conversas informais e a nossa confiança mútua faz com que o que foi falado seja cumprido.</i></p> <p><i>No controle individual, cada setor tem uma pessoa responsável a monitorar as tarefas que estão sendo executadas.</i></p> <p><i>O controle social, tenho um chefe de cozinha que trabalha a muitos anos comigo, sempre mantém o mesmo padrão e cuidado é o modelo a ser seguido aos demais.</i></p> <p><i>Ent05: Funcionários mais antigos servem como modelo para os mais novos, ou seja, os mais antigos passavam orientações da política da empresa.</i></p> <p><i>Ent03: Não estabelecemos nenhuma meta, não sabíamos se abriríamos porque o decreto do governo mudava constantemente. Digamos que a nossa meta era só comprar o necessário. Para envolver os funcionários, para que eles cumprissem suas tarefas e metas, todos os funcionários eram reforçados informalmente no que tinham que fazer, cumprir os horários e fazer atividades bem-feitas.</i></p> <p><i>O controle individual dos funcionários em relação às suas metas e tarefas, por exemplo na cozinha, o chefe supervisionava as funções dos funcionários da cozinha.</i></p>
--

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 9, analisando as respostas das entrevistas, percebe-se o domínio dos controles informais nas empresas pesquisadas em contexto de crise. Tal como no estudo de

Perez-Sanchez et al. (2003) mas em um contexto da competição normal, afirmaram que nas pequenas empresas os controles informais prevalecem devido às características, tamanho, estrutura e propriedade. A prevalência dos controles informais já foi mencionada no trabalho de Senftlechner e Hiebl (2015), mesmo não se tratando do cenário da crise, onde afirmaram que nas pequenas empresas os controles informais são mais utilizados, porque esses controles são regularmente espelhados nas relações sociais, pessoais e confiança. Assim, nos casos estudados apontam que a crise parece não ter impacto no tipo de controle.

Os relatos mostram que para o controle individual existe um supervisor que monitora as tarefas dos funcionários em três dos cinco restaurantes (Ent02, Ent03, Ent04). Nos controles sociais, o modelo a seguir foi o dos funcionários mais antigos da empresa. Isso faz sentido, considerando que os controles informais são relativos também aos valores culturais (Passetti, Battaglia & Bianchi, 2021).

A única empresa que usou controle formal para controles de ação é o Ent01, onde todos os funcionários recebiam a ordem de serviço em que constava todas as etapas a cumprir durante o dia. Mas, os controles informais eram usados simultaneamente com os controles formais, pois havia um supervisor monitorando as atividades dos funcionários. Aqui parece haver tanto a busca pelo monitoramento, direcionamento e avaliação de atividades e resultados (Cravens et al., 2004), como o emprego do CS como meio para se apropriar das vantagens de ambos tipos de controle (Ströbele & Wentges, 2018).

Em resposta ao quarto objetivo específico que é “verificar como é a relação da crise com o uso do controle formal e informal”, pode-se afirmar que os controles formais e informais ajudaram as empresas pesquisadas a sobreviverem durante a pandemia. O uso dos controles tornou o efeito da pandemia mais leve. O que condiz com estudo de Passetti et al. (2021) em que afirmaram que os controles são chaves influenciando que uma organização precisa em resposta à crise do COVID-19, proporcionar a adaptação organizacional e tornar mais leve os efeitos da pandemia. Contudo, como já apontado, o emprego de controles informais pode ser uma característica das pequenas empresas (Perez-Sanchez et al., 2003, Senftlechner & Hiebl, 2015), e este estudo limitou-se a escrutinar uma realidade, um *modus operandi*, já consolidado nessas organizações. Os relatos apontam que, na crise, os restaurantes pesquisados tiveram que se adaptar, os controles tornaram-se mais informais. A forma de atender os clientes mudou, em que atendimentos presenciais não sendo possível, tiveram que recorrer às mídias sociais e entregas de marmitas. Assim, propõe-se:

P4: Modelos de controle adotados por pequenas empresas mudam durante períodos

de crise.

Sobre o quinto objetivo específico “Verificar o modelo de controle prevalente em contexto de crise”. As respostas indicam que as empresas pesquisadas não concentraram o foco nos mecanismos dos controles formais, mas sim no escopo desse objetivo ao tentar economizar, reduzir desperdícios através dos incentivos que eram feitos aos funcionários nas reuniões (Ent02, Ent03, Ent04). O que parece é que o resultado deste estudo se alinha com a visão tradicional de que os controles assumem a ideia de substituição, aumento de um diminui o outro (Kreutzer et al., 2016). Mesmo em se tratando do contexto de crise, neste estudo vê-se o uso mais intenso dos controles informais e pouco ou quase nenhum controle formal. Mas a ideia de substituição ou complementaridade necessita de mais estudos para sua confirmação. Por outro lado, a presença desse tipo de controle coincide com os relatos de haver CS intraorganizacional, considerando que o CS é uma condição para a efetividade desse tipo de controle. Assim, parece que são as relações sociais, pessoais e confiança (Senftlechner & Hiebl, 2015), traduzidas em CS a justificativa para a adoção dos controles informais nas pequenas empresas, e não tanto o tamanho, a estrutura e propriedade, como afirmaram Perez-Sanchez et al. (2003), a vinte anos atrás. Considerando o espaço temporal entre essas duas referências, parece ser uma visão organizacional que engloba o CS explica melhor a adoção de controle informais em pequenas empresas, que uma visão estruturalista.

A promoção dos controles informais nas empresas pesquisadas pode ser observada nos controles individuais na realização de tarefas, pois como relatado, faziam reuniões baseadas nas conversas informais, o que impactou na realização das atividades exigidas. O mesmo foi encontrado no estudo do Monteiro et al. (2021), que apontou que os controles informais geram efeitos positivos no desempenho da gerência, porque é baseado na relação, normas e nos valores da empresa, o que acaba incentivando os gestores a desempenharem suas funções com zelo e determinação.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo compreender as interfaces do CS Intraorganizacional nos controles formais e informais em um contexto de crise. Avaliou cinco empresas a partir das falas de gerentes e proprietários de restaurantes localizados em Florianópolis.

Os resultados da pesquisa representado pelas proposições mostraram que a convivência harmônica, amizade e confiança mútua entre funcionários auxiliaram na execução das suas tarefas. Os relatos das experiências dos funcionários em restaurantes pesquisados durante a crise da COVID-19 reforçam as vantagens do capital social do ponto de vista individual e organizacional, permitindo a relação de ajuda na realização das atividades. O que sustenta a teoria de que o CS permite que os funcionários se sintam mais seguros em pedir ajuda aos colegas na medida em que não conseguem realizar suas tarefas (Agneessens & Wittek, 2012).

O CS impacta na tranquilidade dos funcionários durante o período das incertezas, promovendo atividades comuns e facilitando a difusão de informações (Sun & Lu, 2020). Embora não seja possível afirmar que maior CS se associa a maior resiliência ante uma crise, pode-se dizer que todas as empresas que foram pesquisadas passaram pela crise, sem interrupção de suas atividades e em todas foi verificada a existência de CS intraorganizacional. O CS intraorganizacional proporciona às pequenas empresas na resiliência em longo prazo e na sobrevivência no curto prazo em uma crise (Coles, Ritchie & Wang, 2021). Este estudo evidenciou tal relação no curto prazo.

Por fim, este estudo permitiu concluir que os controles são relevantes para as pequenas empresas no combate a crises externas, especificamente os controles informais. Os resultados demonstraram que os restaurantes pesquisados se beneficiaram dos controles informais como mecanismo para superar a crise de COVID-19. Ou seja, o grau elevado do CS permite que as organizações usem os controles informais como estratégia de controle eficiente para suportar os problemas advindos de uma crise (Ströbele & Wentges, 2018).

Em outras palavras, as interfaces do capital social nos controles formais e informais ante crise, garantem que os funcionários cumpram as regras e reduzissem os custos de monitoramento, por terem amizades sólidas, com trocas constantes e acordos mútuos. As relações cordiais entre funcionários deram suporte no uso do controle especificamente nos

controles informais dos restaurantes como meios para superar a crise.

5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Do ponto de vista teórico-empírico, esta dissertação apresenta algumas implicações à literatura capital social, ao fornecer *insights* sobre sua relação com os mecanismos dos controles formais e informais em contexto de crise. O estudo se aplica em um nível pouco explorado em contexto de crise, o nível intraorganizacional.

A implicação deste estudo está nos seguintes pontos: há estudos recentes relacionando capital social e COVID-19 em nível da comunidade (Bartschern et al., 2021; Liu e Wen, 2021; Borgonovi et al., 2021). Também há estudos no nível da empresa (Visentin et al., 2021). Esse estudo foca no nível interno das pequenas empresas, buscando compreender as interfaces do CS Intraorganizacional nos controles formais e informais em um contexto de crise. Como o resultado permitiu a criação de cinco proposição que são:

P1- A crise impacta/reduz o faturamento e também impacta na rotina das pequenas empresas (restaurantes).

P2- O CS intraorganizacional facilita a troca de informações entre funcionários de pequenas empresas, em momento de crise;

P2.1- O CS intraorganizacional facilita a realização das atividades dos funcionários de pequenas empresas, em momento de crise;

P3- Relacionamentos intraorganizacionais baseados em amizade e confiança moderam a adoção de controles informais em pequenas empresas;

P4- Modelos de controle adotados por pequenas empresas mudam durante períodos de crise.

Com relação à gestão, pode-se concluir que o CS intraorganizacional é um recurso indispensável para a empresa de todo tamanho, tanto no ambiente da competição normal como em contexto de crise. Ele facilita a circulação de conhecimento entre os funcionários (Lee et al., 2013), beneficiando os indivíduos e organizações, na redução da rotatividade e aumento da satisfação dos trabalhadores (Bem-Hador & Eckhaus, 2018). Ele garante ainda que as regras sejam cumpridas (controle) por parte dos funcionários (Pretty, 2003). Em outras palavras, o CS facilita o uso dos controles informais (Kirsch et al., 2010). Através das suas

redes informais, as organizações podem se beneficiar do CS intraorganizacional para reduzir suas fraquezas perante uma crise (Fischbacher-Smith & Fischbacher-Smith, 2014).

Do ponto de vista da política pública, os resultados permitem inferir que o capital social influencia o desempenho individual e grupo, organização e sociedade em um contexto de crise. Isso indica que as relações sociais entre esses funcionários de uma organização podem beneficiar tanto as organizações como a comunidade em que está inserida esta organização. O próprio conceito de capital social é pluridimensional, o que significa incorporar vários níveis de análise. Em seus níveis altos tende a ajudar as comunidades a construir uma rede densa de relações interpessoais e assim a superar a pandemia (Borgonovi et al., 2021). Políticas públicas voltadas à promoção de pequenos negócios poderiam levar em conta a promoção do CS desse tipo de negócio, como uma maneira de aumentar a possibilidade de superar crises.

Com relação ao ensino deste tema, parece relevante que as instituições de ensino superior promovam mais pesquisas nessa área, reforçando a importância do capital social como um recurso que as empresas de todos os tamanhos podem se beneficiar no combate a crises. É relevante promover estudos que conectem o capital social e a contabilidade, pois o resultado do estudo mostrou que o CS auxilia na promoção dos controles informais proporcionando uma base sólida externassem momentos de crises.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa apresenta seguintes limitações: uma limitação está no número dos entrevistados por restaurante, tendo em conta que as entrevistas focaram apenas nos gerentes e proprietários. A inclusão de outros respondentes em cada restaurante, por exemplo, um entrevistado por setor de trabalho (gerência, produção, atendente e limpeza), poderia atingir percepções diferentes.

A ampliação no número de casos também poderia aportar novos conteúdos, principalmente levando em conta o que se sabe em termos de saturação teórica, cujo número de trabalhos ronda os 10 casos (Rihoux & Ragin, 200). Nesse sentido, pesquisas futuras podem expandir números das empresas e assim atingir maior número de pequenas empresas restaurantes de Florianópolis. Também é relevante incluir mais respondentes em cada respondente assim conseguir coletar maiores percepções dos diferentes informantes dessas organizações. Este estudo também poderia ser replicado em outras pequenas empresas de

outras áreas ou serviços e de outros municípios brasileiros, para verificar a existência do mesmo padrão de resultados.

REFERÊNCIAS

- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65-89. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.03.001>
- Aladejebi, O. (2020). Managing small businesses in Nigeria during covid-19 crisis: impact and survival strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 24-34. Recuperado em 15 de junho, 2022, de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue8/Series-1/D2208012434.pdf>
- Aldrich, D. P., Kolade, O., McMahon, K., & Smith, R. (2021). Social capital's role in humanitarian crises. *Journal of Refugee Studies*, 34(2), 1787-1809. <https://doi.org/10.1093/jrs/feaa001>
- Amore, M. D. (2017). Social capital and family control. *Explorations in Economic History*, 65, 106-114. <https://doi.org/10.1016/j.eeh.2016.06.001>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Agneessens, F., & Wittek, R. (2012). Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange. *Social Networks*, 34(3), 333-345. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.04.002>
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Bardin, L. (2011). Organização da análise. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 70, 229.
- Bartscher, A. K., Seitz, S., Sieglöcher, S., Slotwinski, M., & Wehrhöfer, N. (2021). Social capital and the spread of Covid-19: Insights from European countries. *Journal of health economics*, 80, 102531. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2021.102531>
- Becker, S., Bryman, A., & Ferguson, H. (Eds.). (2012). *Understanding research for social policy and social work 2E: themes, methods and approaches*. policy press.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey* (No. w26989). National Bureau of Economic Research. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3574741>
- Ben-Hador, B. (2019). Social capital levels, gossip and employee performance in aviation and shipping companies in Israel. *International Journal of Manpower*.

<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0321>

- Ben-Hador, B., & Eckhaus, E. (2018). The different impact of personal social capital and intra-organizational SC: The Enron case study. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-004>
- Ben-Hador, B. (2016). How intra-organizational social capital influences employee performance. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0172>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Borgonovi, F., Andrieu, E., & Subramanian, S. V. (2021). The evolution of the association between community level social capital and COVID-19 deaths and hospitalizations in the United States. *Social Science & Medicine*, 278, 113948. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113948>
- Bourdieu P (1980). Le capital social. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, janvier. Le capital social. pp. 23. Recuperado em 06 de dezembro, 2021, de https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Brinks, V., & Ibert, O. (2020). From corona virus to corona crisis: The value of an analytical and geographical understanding of crisis. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 275-287. <https://doi.org/10.1111/tesg.12428>
- Burt, R.S. (1992) Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press, Cambridge, MA. Recuperado em 13 de dezembro, 2020, de <http://homepage.ntu.edu.tw/~khsu/network/reading/burt.pdf>
- Barbosa, J. D., & Monteiro, J. M. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. Recuperado em 15 de novembro, 2021, de <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/359/1/ControladoriaEmpresarial.pdf>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. *Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina*. Recuperado em 08 de setembro, 2022, de http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2018). Tutorial para uso do software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Santa Florianópolis: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - UFSC. Recuperado em 02 de janeiro, 2023, de <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>
- Cappiello, G., Giordani, F., & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked

- firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 89, 422-430. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.007>
- Chowdhury, M., Prayag, G., Patwardhan, V., & Kumar, N. (2020). The impact of social capital and knowledge sharing intention on restaurants' new product development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0345>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>
- Claridge, T. (2018). Functions of social capital—bonding, bridging, linking. Social capital research, 20, 1-7. Recuperado em 03 de fevereiro, 2022, de <https://www.socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Functions-of-Social-Capital.pdf>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Morris, D. E. I. G. A. N. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485-497. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00033-K](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00033-K)
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the time of COVID-19. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Chuang, Y. C., Huang, Y. L., Tseng, K. C., Yen, C. H., & Yang, L. H. (2015). Social capital and health-protective behavior intentions in an influenza pandemic. *PloS one*, 10(4), e0122970. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0122970>
- Coleman, James S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120. Recuperado em 20 de janeiro, 2021, de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/228943>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*, 57(3), 241-248. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00322-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00322-3)
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4), 861–878. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Choo, M., & Yoon, D. K. (2022). Examining the effects of the local communities' social capital on disaster response capacity in Seoul, South Korea. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 75, 102973. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102973>
- Dilly, E. K., & da Maia, T. (2013). Dimensões do Capital Social em Redes de Cooperação: estudo de caso em Rede Gaúcha. *GESTÃO. Org*, 11(2), 329-359.. Recuperado em 22 de março, 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7841679>
- De Toni, A. F., & Nonino, F. (2010). The key roles in the informal organization: a network analysis perspective. *The learning organization..* <https://doi.org/10.1108/09696471011008260>
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization studies*, 32(11), 1515-1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- Endris, G. S., Wordofa, M. G., Aweke, C. S., Hassen, J. Y., Hussein, J. W., Ebrahim, A. S., ... & Okoyo, E. N. (2022). Impact of the COVID-19 control measures on rural households' access to social capital for mobilizing resources in Eastern Ethiopia. *Scientific African*, 16, e01258. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01258>
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Fischbacher-Smith, D., & Fischbacher-Smith, M. (2014). What lies beneath? The role of informal and hidden networks in the management of crises. *Financial Accountability & Management*, 30(3), 259-278. <https://doi.org/10.1111/faam.12038>
- Fiordelisi, F., Galloppo, G., & Lattanzio, G. (2021). Where does corporate social capital matter the most? Evidence From the COVID-19 crisis. *Finance Research Letters*, 102538. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102538>
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89. Recuperado em 17 de fevereiro, 2022, de

https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora74&div=85&g_sent=1&ca_sa_token=&collection=journals

- Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Groen, B. A., van de Belt, M., & Wilderom, C. P. (2012). Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/17410401211277110>
- Gabrielli, G., Russo, V., & Ciceri, A. (2019). Understanding organizational aspects for managing crisis situations: A comparison between military and civil organizations: Part I. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0286>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Recuperado em 25 de maio, 2022, de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225469>
- Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. (2017). Effects of management control mechanisms: For a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2017-0105>
- Henttonen, K., Janhonen, M., & Johanson, J. E. (2013). Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2013-0148>
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods. Riverside, CA: *University of California, Riverside*, 11. Recupera em 18 de Julho, 2022, de https://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/Introduction_to_Social_Network_Methods.pdf
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Martínez-Fernández, M. T., & Reyes Jr, E. (2017). United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008 crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 735-758. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1343869>
- Hadjielias, E., Hughes, M., & Scholes, L. (2022). External crises and family social capital reconfiguration: Insights from the European debt crisis and the Covid-19 pandemic. *Family Business Review*, 35(3), 275-305.

<https://doi.org/10.1177/08944865221113136>

- Herrero, I. (2018). How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 31(4), 441-459. <https://doi.org/10.1177/0894486518784475>
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343-382. <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0187-5>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020). *Pesquisa Pulso Empresa*. Seis em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios. Recuperado em 21 de novembro, 2021, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020). *Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas*. Recuperado em 23 de dezembro, 2022, de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=resultados&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>
- 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>
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human resource management review*, 25(1), 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.001>
- Krackhardt, D., & Hanson, JR (1993). Nei Informal. *Harvard Business Review*. Recuperado em 12 de setembro, 2022, de https://vbpcaching.com/bibliografia/krackhardt_hanson_2000_hbr.pdf

- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0019>
- Kirsch, L. J., Ko, D. G., & Haney, M. H. (2010). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469-489. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0458>
- Land, S., Engelen, A., & Brettel, M. (2012). Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 521-530. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.007>
- Lange, T. (2015). Social capital and job satisfaction: The case of Europe in times of economic crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 275-290. <https://doi.org/10.1177/0959680114542907>
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202136>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of leadership competencies and team social capital in IT services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 1-11. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645645>
- Liao, J. & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in ven-ture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00141.x>
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100187>
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.001>
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization*

- Studies*, 32(2), 157-185. <https://doi.org/10.1177/0170840610394301>
- Marques, R., Gama, J. C. F., Oliveira Junior, G. L., Ferreira Neto, A., & Santos, W. D. (2022). A educação física no ensino médio e os exames standardizados: uma análise das questões do enem. *Movimento*, 27. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.113585>
- Marques, A. D. B., de Oliveira Branco, J. G., da Costa Cavalcante, R., Lima, T. R., Rolim, K. M. C., & de Amorim, R. F. (2015). Os fatores de risco para infecção no domicílio estudados pela análise de similitude. *Revista Prevenção de Infecção e Saúde*, 1(2), 21-27. <https://doi.org/10.26694/repis.v1i2.3666>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Muukkonen, H., Lakkala, M., Lahti-Nuuttila, P., Ilomäki, L., Karlgren, K., & Toom, A. (2020). Assessing the development of collaborative knowledge work competence: Scales for higher education course contexts. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(7), 1071-1089. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1647284>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK: Pearson Education. 3rd ed.
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(2), 29-44. <https://doi.org/10.18359/rfce.4866>
- Melo, P. T. N. B. D., Regis, H. P., & Bellen, H. M. V. (2015). Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE. BR*, 13, 136-164. <https://doi.org/10.1590/1679-395125382>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nakagawa, Y., & Shaw, R. (2004). Social capital: A missing link to disaster recovery. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(1), 5-34. Recuperado em 10 de novembro, 2021, de https://www.researchgate.net/publication/255659714_Social_Capital_A_Missing_Link_to_Disaster_Recovery
- Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102. <https://doi.org/10.1177/0011392101049002006>
- Nascimento, E. R., Selig, P. M., & dos Santos Pacheco, R. C. (2017). Dimensões do Capital Social: uma revisão integrativa. *Revista ESPACIOS*| Vol, 38(04). Recuperado em 07

de abril, 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n04/a17v38n04p11.pdf>

- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Nonino, F. (2013). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 454-477. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.20>
- Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. *Healthcare Analytics*, 2, 100046. <https://doi.org/10.1016/j.health.2022.100046>
- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
- Oh, L. B., & Teo, H. H. (2006, June). The impacts of information technology and managerial proactiveness in building net-enabled organizational resilience. In *IFIP International Working Conference on the Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience* (pp. 33-50). Springer, Boston, MA. Recuperado em 22 de maio, 2022, de https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34410-1_3
- Oleary, Z. (2019). Como fazer seu projeto de pesquisa: guia prático. Tradução de Ricardo A. Rosenbush. -Petrópolis, RJ. *Vozes*.
- Ooi, C.-A., Hooy, C.-W. and Mat Som, A.P. (2017), "The influence of board diversity in human capital and social capital in crisis", *Managerial Finance*, Vol. 43 No. 6, pp. 700-719. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2016-0226>
- Ortiz, B., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2021). Intra-organizational social capital and product innovation: the mediating role of realized absorptive capacity. *Frontiers in Psychology*, 11, 3859. Recuperado em 2 de janeiro, 2022, de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.624189/full>
- Parilla, J., Liu, S., & Whitehead, B. (2020). How local leaders can stave off a small business collapse from COVID-19. *Brookings*. Recuperado em 06 de julho, 2022, de <https://www.brookings.edu/research/how-local-leaders-can-stave-off-a-small-business-collapse-from-covid-19>
- Polyviou, M., Croxton, K. L., & Knemeyer, A. M. (2019). Resilience of medium-sized firms to supply chain disruptions: the role of internal social capital. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0530>
- Passetti, E. E., Battaglia, M., Bianchi, L., & Annesi, N. (2021). Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4839>

- Passetti, E., Battaglia, M., Testa, F., & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Multiple control mechanisms for employee health and safety integration: effects and complementarity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(7), 1595-1626. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4277>
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24. Recuperado em 06 de julho, 2022, de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Pitas, N., & Ehmer, C. (2020). Social Capital in the Response to COVID-19. *American Journal of Health Promotion*, 34(8), 942-944. <https://doi.org/10.1177/0890117120924531>
- Putnam, R. (1993) The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4, 35-42. Recuperado em 02 e3 outubro, 2021, de <http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Putham%201993%20Am%20Prospect.pdf>
- Pretty, J. (2003). Social capital and the collective management of resources. *Science*, 302(5652), 1912-1914. <http://www.jstor.org/stable/3835714>
- Perez-Sanchez, D., Barton, J. R., & Bower, D. (2003). Implementing environmental management in SMEs. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(2), 67-77. <https://doi.org/10.1002/csr.37>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Ribeiro, A. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2022). CONTROLE GERENCIAL EM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. *Desafio Online*, 10(1). <https://doi.org/10.55028/don.v10i1.12637>
- Rank, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145-161. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.02.005>
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2020). Cognitive social capital and absorptive capacity as antecedents of entrepreneurial orientation: A configurational approach. *Eurasian Business Review*, 10(4), 493-517. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00169-3>
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage Publications. Recuperado em 02 de fevereiro, 2023, de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PnI-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=RIHOUX,+Benoit%3B+RAGIN,+Charles.+Configurational+comparative+methods:+qualitative+comparative+analysis+\(QCA\)+and+related+techniques.+2.+ed.+London:+Sage,+2009.&ots=ZLLCJKGjGt&sig=N9XMz3](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PnI-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=RIHOUX,+Benoit%3B+RAGIN,+Charles.+Configurational+comparative+methods:+qualitative+comparative+analysis+(QCA)+and+related+techniques.+2.+ed.+London:+Sage,+2009.&ots=ZLLCJKGjGt&sig=N9XMz3)

[xG3VUBNkZNABbZI8tk-pU#v=onepage&q&f=false](#)

- Ströbele, A., & Wentges, P. (2018). The role of organizational social capital in the design of management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 187-205. <https://doi.org/10.2308/jmar-52071>
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2020). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. Recuperado em 27 de dezembro, 2021, de https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2020). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. Recuperado em 10 de janeiro, 2022, de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Impacto%20Coronavir%C3%ADrus%20-%20Final%20Site.pdf>
- Shakina, E., & Barajas, A. (2014). The dynamics of intellectual resources during the economic crisis. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*, 27(1), 861-881. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974918>
- Sundararajan, L. (2020). Strong-ties and weak-ties rationalities: toward an expanded network theory. *Review of General Psychology*, 24(2), 134-143. <https://doi.org/10.1177/1089268020916438>
- Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business ethics*, 47(1), 17-29. <https://doi.org/10.1023/A:1026284727037>
- Sun, Q., & Lu, N. (2020). Social capital and mental health among older adults living in urban China in the context of COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7947. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217947>
- Trivisios, A. N. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais. *A pesquisa*, 133. Recuperado em 22 de maio, 2022, de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em-Ciencias-Sociais.pdf
- Tu, J. (2020). The role of dyadic social capital in enhancing collaborative knowledge creation. *Journal of Informetrics*, 14(2), 101034. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101034>
- Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102820>
- Wosiek, M. (2016). Social capital under conditions of economic crisis—the example of

Southern European countries. *Ekonomia I Prawo. Economics and Law*, 15(3), 401-414. Recuperado em 6 janeiro, 2022, de <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=480468>

Yin, R.K.(2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zhao, W., Ritchie J. R. B. & Echtner, C. M. (2011) Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1570–1593. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.02.006>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS

Número da entrevista	
-------------------------	--

Esta pesquisa faz parte do projeto intitulado “Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no desempenho em contexto de crise” do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Prezado.

Estamos realizando uma pesquisa que objetiva avaliar como foi usado o capital social intraorganizacional dos funcionários em pequenas empresas do ramo de restaurantes durante a pandemia do COVID-19. Vamos avaliar temas como cooperação, confiança, transferência de conhecimento, controle formal e informal e o desempenho operacional durante a pandemia do COVID-19.

Esta pesquisa está sendo dirigida pelo mestrando Bruno Jorge da Silva e o Prof. Emil Hoffmann, ambos do Programa de pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Em relação às informações que você nos fornece, nós garantimos total confidencialidade e anonimato. A divulgação dos resultados desta pesquisa oferecerá dados agregados e em nenhum caso se conectará a dados ou informações à sua empresa.

Finalmente, este estudo não tem fins lucrativos ou comerciais, mas sim acadêmica e sua divulgação será feita em periódicos e publicações acadêmicas.

Esta entrevista tardará cerca de 45 minutos.

Se desejar, os resultados deste estudo podem ser enviados a você no formato de publicação acadêmica.

Agradecemos muito sua participação.

Índice do questionário:

1 Dados do entrevistado	02
2 Perguntas principais e auxiliares02

1 Dados de entrevistado

Nome do entrevistado:	
Tempo na empresa	
Cargo na empresa ou Instituição	
Você deseja receber publicação científica que for originada desse trabalho? Sim Não	
O e-mail:	

2 Questões principais e auxiliares

Categories	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
Impacto da crise IBGE (2020),	Impacto nos negócios (Neise et al., 2020)	Como a crise do C19 impactou nos negócios da empresa?	O que aconteceu com a clientela? Houve alterações no cardápio?
	Impacto no trabalho das pessoas	De que maneira seu trabalho foi afetado?	E na maneira de atender cliente? Adotaram delivery? Passaram a usar alguma plataforma? Criaram um site?
Redes informais de CS (Nonino, 2013)	Rede de assessoria (Nonino, 2013)	Se houve alguma alteração, de onde vieram as ideias?	Os funcionários participaram, dando ideias?
		Houve alguma participação dos funcionários?	Os funcionários se envolveram, se preocuparam em buscar uma solução?
		Os funcionários trocavam ideias com o objetivo de diminuir o impacto da crise na empresa?	Os funcionários trocavam ideias entre si, sobre possíveis soluções para os problemas da empresa? Você notou os funcionários falando em como fazer para diminuir o desperdício, ou como aproveitar melhor os ingredientes, ou como reduzir os gastos? A quem você pedia conselho ou informação para resolução de algum problema com relação aos seu trabalho?

Continuação...

Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
	Rede de informação e rede de acesso (Nonino, 2013)	Você acredita que houve alguma mudança na maneira como a empresa passou a fazer seus controles?	Controles relacionados por ex., a gastos, custos, estoques, horas extras, produtividade?
A empresa partilhava a maneira como os controles eram feitos, durante a pandemia?		A empresa dizia para os funcionários que todos tinham que diminuir desperdício, ou ela propunha alguma meta de diminuição?	
A empresa passou ou buscou algum conhecimento para os funcionários, que pudesse ajudar seu desempenho durante a pandemia?		Vocês receberam alguma palestra, tiveram alguma conversa formal (para tudo e vamos falar o sobre isso), ou a empresa chegou para as pessoas e trocou ideias? Isso aconteceu?	
	Rede de amigos e Rede de confiança (Nonino, 2013)	Na sua percepção, o fato de haver uma relação de amizade, ou amistosa entre funcionários, ajudou a superar a pandemia? Como isso aconteceu?	De que forma suas amizades e confiança no colega de trabalho impactavam no controle formal e informal, desde o início da pandemia?
	Rede de amigos e Rede de confiança (Nonino, 2013)	Como as amizades entre funcionários influenciaram no controle interno da empresa desde o início da pandemia?	
E a confiança mútua, ajudou nesse processo?		Como a confiança mútua entre funcionários influenciaram no controle formal e informal desde o início da pandemia?	

Continuação...

Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Perguntas acessórias
Controle formal (Goebel & Weißenberger, 2016)	Controle de resultado (Goebel & Weißenberger, 2016); Passetti et al. (2021)	Durante a pandemia, a empresa estabeleceu metas (faturamento, desperdícios, desempenho)?	Desde o início da pandemia foi usado algum controle para medir o desempenho?
		Quais controles se usavam para monitorar o cumprimento das metas ?	
	Controle de ação (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	Como a empresa procedeu para envolver os funcionários, para que eles cumprissem suas tarefas e metas?	Desde o início da pandemia foi usado algum guia de procedimentos para realização de tarefas?
Controle Informal (Goebel & Weißenberger, 2016)	Controles de pessoal (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	Como funcionava o controle individual dos funcionários quanto às suas metas e tarefas?	A gente pode afirmar que havia um autocontrole individual do funcionário (ex. políticas de recrutamento), ou alguém supervisionava as tarefas?
	Controles culturais (Goebel & Weißenberger, 2016; Passetti et al., 2021)	Você acredita que os valores, normas e crenças da empresa ajudaram nesse processo? Como isso aconteceu?	Quais valores, normas ou crenças da empresa pesaram para a empresa superar a crise?

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise

Pesquisador responsável: Mestrando Bruno Jorge da Silva Alfredo

Equipe de pesquisa: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina- SC/Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (48) 3721-9897 / Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -Trindade, 88.040-900/ Departamento de Ciências Contábeis – CSE, Bloco C, Sala 103

Endereço eletrônico para contato: brunojorge_silva@hotmail.com/
emil.hoffmann67@gmail.com

Local da coleta de dados: Por meio de entrevistas presenciais

Eu, Bruno Jorge da Silva Alfredo e o Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, responsáveis pela pesquisa intitulada: "Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise" convidamos você a colaborar com o estudo.

Você tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma para o tratamento que recebe neste serviço com base na Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais.

Objetivo do estudo: Compreender as interfaces do capital social nos controles formais e informais em um contexto de crise.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas dadas na entrevista, respondendo às perguntas que busca explorar os aspectos do controle formal e informal e seu uso em contexto de crise, e interface do capital social nos controles. O tempo máximo estimado da entrevista é de 25.

Riscos e desconfortos: A entrevista guiada por um roteiro semiestruturado não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando estiver respondendo as perguntas. Destaca-se que, as perguntas poderão evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma presencial, pode ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta solicitar interrupção da continuidade da entrevista, esses dados não serão coletados. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Benefícios: Entende-se que ao colaborar com a pesquisa possibilitará obter melhores compreensão da relação da crise e controle formal e informal, o que mais prevaleceu e como o capital social atuou nesse ambiente.

Página 1 de 2

Rubricas _____ (Participante)

_____ (Pesquisador)

APÊNDICE C- CRONOGRAMA

Cronograma
Cronograma de atividades para elaboração da dissertação em 2022 e 2023

Datas	Atividades
23/11/2022 a 03/01/2023	Tramitação e Aprovação no CEP
04/01/2023 a 13/01/2023	Entrevistas
16/01/2023 a 16/02/2023	Tabulação e análises dos resultados
17/2/2023 a 27/02/2023	Revisão e ajustes finais
28/02/2023 a 31/03/2023	Previsão de defesa final

APÊNDICE D- PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: Capital social intraorganizacional importa? Um olhar no controle formal e informal em contexto de crise

Pesquisador: Bruno Jorge da Silva Alfredo

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64340222.0.0000.0121

Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.799.529

Apresentação do Projeto:

Mestrado de Bruno Jorge da Silva Alfredo no PPG em Contabilidade da UFSC, orientado por Valmir Emi Hoffmann.

Continuação do Parecer: 5.799.529

Entende-se que ao colaborar com a pesquisa possibilitará obter melhores compreensão da relação da crise e controle formal e informal, o que mais prevaleceu e como o capital social atuou nesse ambiente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

V. campo de conclusões ou pendências e lista de inadequações.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto assinada pelo pesquisador responsável e pela coordenação do PPG em Contabilidade da UFSC.

Constam declarações de anuência assinadas pelos proprietários das instituições onde serão arrematados os participantes.

O cronograma informa que a coleta de dados ocorrerá a partir de 04/01/2023.

O orçamento informa despesas de R\$ 1050,00 com financiamento próprio.

Consta do protocolo o roteiro da entrevista/questionário.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências apontadas no parecer anterior foram respondidas em carta de resposta e os documentos pertinentes foram atualizados.

Sem pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2034502.pdf	25/11/2022 06:46:40		Acerto

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 5.799.529

Outros	CartarespostaaoCEP.pdf	23/11/2022 06:39:15	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetodetalhado.pdf	23/11/2022 06:35:47	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Declaração de concordância	declaracaodeanuencia.pdf	23/11/2022 06:35:18	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	23/11/2022 06:27:40	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	23/11/2022 06:26:13	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Outros	Instrumentosdepesquisa.pdf	19/10/2022 09:54:28	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	19/10/2022 09:50:28	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto1.pdf	19/10/2022 09:42:13	Bruno Jorge da Silva Alfredo	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 07 de Dezembro de 2022

Assinado por:
Luciana C Antunes
(Coordenador(a))