



Editor Responsável: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Editor Associado: Juliano Lima Soares
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Capital Social Intraorganizacional, Desempenho e Mecanismo de Gestão das Pequenas Empresas em Contexto de Crise: Proposições

RESUMO

Objetivo: O presente trabalho tem o objetivo de discutir a relação entre capital social (CS), controles formais e informais e o desempenho nas pequenas empresas em contexto de crise.

Método: A presente pesquisa mira a existência de lacunas teóricas e formula proposições de pesquisa mediante a abordagem de ensaio teórico.

Originalidade/Relevância: A presente pesquisa se sobressai por propor o debate e oferece aos pesquisadores da área proposições que podem ser analisadas sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas.

Resultados: Este estudo engendrou cinco proposições de pesquisa: (i) O efeito do CS intraorganizacional no desempenho da PME é mais significativo em contexto de crise; (ii) Existe uma diferença no efeito entre as dimensões do CS intraorganizacional da PME sobre o desempenho operacional em contexto de crise; (iii) Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle formal das PMEs em contexto de crise; (iv) Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle informal das PMEs em contexto de crise; (v) Existe um controle dominante entre formal e informal das PMEs em contexto de crise.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: A discussão realizada permitiu a elaboração de proposições, dando um passo além da reflexão teórica. Essas proposições podem ser operacionalizadas tanto na forma de estudos qualitativos, como de estudos quantitativos dando uma contribuição aos pesquisadores (as) do tema.

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

Bruno Jorge da Silva Alfredo

Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC), SC, Brasil
brunojorge_silva@hotmail.com

Valmir Emil Hoffmann

Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC), SC, Brasil
emil.hoffmann67@gmail.com

Recebido: Agosto 24, 2022
Revisado: Fevereiro 22, 2023
Aceito: Fevereiro 28, 2023
Publicado: Março 31, 2023



How to Cite (APA)

Alfredo, B.J. da Silva & Hoffmann, V.E. (2022). Capital Social Intraorganizacional, Desempenho e Mecanismo de Gestão das Pequenas Empresas em Contexto de Crise: Proposições. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25 (3), 488-505. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25i3.2973>

1 INTRODUÇÃO

Capital social (CS) vem sendo discutido no contexto organizacional há mais de trinta anos. Para Coleman (1988), o CS consiste em aspectos das estruturas sociais, que facilitam certas ações de atores de uma organização, sejam pessoas ou entes corporativos. A partir dessa perspectiva, as organizações podem se beneficiar do CS, pois elas podem criar valor para acionistas e seus membros e melhorar as habilidades dos funcionários (Leana & Buren, 1999).

Do ponto de vista interno, para Ben-Hador (2019); Fukuyama (1995) e Leana e Buren (1999), o capital social intraorganizacional forma redes que são construídas na base de confiança, normas, objetivos mútuos e cooperação entre seus membros. Assim, o CS é um ativo intangível, apoiado no conhecimento derivado da interação dos funcionários da empresa (Ben-Hador, 2016).

As vantagens do capital social intraorganizacional podem ser pessoais como o aumento da satisfação do funcionário e melhoria significativa de sua saúde; e organizacionais, como redução da rotatividade, melhoria do desempenho, 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). Por Exemplo, um funcionário pode receber suporte social estrutural relacionado ao número das interações da sua rede de relacionamentos ou suporte social funcional, que abrange às funções únicas de suporte como: emocional, instrumental e informacional (Andrade & Pérez-Nebra, 2017). Porém, o CS 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).

CS intraorganizacional cria hábitos de mudanças nos funcionários, pois eles usufruem de novos conhecimentos através de redes pessoais e empresariais, confiança e normas comuns. Eles também podem testar a tecnologia recém-adquirida com colegas de confiança e evitar o conhecimento que não agrega valor ao funcionamento das atividades da empresa (Ortiz et al., 2021).

No entanto, para ter êxito não basta que a empresa fomente seu CS. O uso de mecanismos de gestão, entre eles 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 et al. (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. 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).

Goebel e Weißenberger (2016); Merchant e Van der Stede (2012); Passetti et al. (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, são aqueles relativos ao pessoal e à cultura organizacional e focam em promover a motivação individual e normas ou valores culturais (Goebel & Weißenberger, 2016; Merchant & Van der Stede, 2012; Passetti et al., 2021). Ao parecer a adoção desses controles pode estar

relacionado ao contexto de atuação da empresa, seja de um ponto de vista do mercado, seja de um ponto de vista de setor.

A recente crise da pandemia de COVID-19 causou vários impactos em empresas de todos os tamanhos, e de diferentes setores. Mas 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], 2020). Ainda o impacto negativo nos pequenos negócios provocou que 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil (31% do total) mudassem de operação (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2020). Em nível internacional, a pandemia atingiu cerca de 2 milhões de pequenas empresas nos Estados Unidos (Parilla et al., 2020). Na Nigéria, a pandemia gerou a redução da receita das pequenas empresas, e redução nos seus ganhos (Aladejebi, 2020). A maioria dessas empresas Nigerianas se tornou insolvente, com atrasos no pagamento de salários dos seus funcionários (Aladejebi, 2020). 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 et al., 2019, p. 30), optamos por nos ater apenas às crises exógenas. Esse impacto negativo e com incertezas econômicas, sociais e psicológicas causadas pela pandemia de COVID-19, levaram à insegurança no ambiente do trabalho dos indivíduos, e conseqüentemente pode acarretar menor esforço dos funcionários na realização de suas tarefas (Frare & Beuren, 2020).

Estudos mostram que quando a competição é normal, o CS impacta a relação entre controle formal e informal em PME (Ströbele & Wentges, 2018). Porém, o que acontece com CS e controles quando o ambiente competitivo sofre uma crise? Além disso, se o setor a ser estudado depende principalmente da circulação de pessoas, mormente por PME, o que mais se destaca entre o controle formal e o informal? São lacunas para as quais este estudo pretende contribuir.

Trabalhos recentes sobre CS e COVID-19 abordou o nível da comunidade, como é o caso de Bartscher et al. (2021), Liu e Wen (2021). Já Borgonovi et al. (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 et al. (2021) que proporcionam estrutura conceitual que abrange as dimensões de CS e o 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 estudo se estrutura em cinco seções, além desta introdução. Na sequência, aprofundamos o debate do tema CS intraorganizacional. Na seção três, discutimos o tema CS intraorganizacional em tempos de crise e, ainda, apresentamos duas proposições teóricas. Na seção quatro, fizemos três outras proposições teóricas a partir da discussão da relação entre CS e os controles formais e informais. Finalmente fizemos nossas considerações finais.

2 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 et al., 2013). 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 os efeitos e criam modelos de contingência para superar a interrupção (Lengnick-Hall et al., 2011; Ozanne et al., 2022; Polyviou et al., 2020). O segundo processo é as 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 apropriam de uma linguagem coletiva e formem uma crença universal sobre seu sucesso (Cappiello et al., 2020; Ozanne et al., 2022;).

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 (Ben-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 (Ben-Hador & Eckhaus, 2018). Spence et al. (2003) afirmam que as PMEs 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.

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 também podem impactar positiva ou negativamente o desempenho de indivíduos e grupos, como pode ser observado na Tabela 1 (Nonino, 2013).

Tabela 1

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	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 relações 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 (De Toni & Nonino, 2010; Nonino, 2013). E na medida que o tempo vai passando, cria a hierarquia informal em todos os níveis da empresa (Diefenbach & Sillince, 2011).

Nas PMEs, as redes informais auxiliam os membros a gerar capital social, criando laços de rede, construindo confiança e compartilhando uma visão comum entre atores (Saha & Banerjee, 2015). Elas usufruem de suporte de rede informal através de redes familiares, redes sociais, redes internas e redes de compradores e fornecedores (Saha & Banerjee, 2015).

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 (De Toni & Nonino, 2010). A rede de resolução de problemas tendem a aumentar em tempos da incertezas ou ambiguidade, à medida que as pessoas buscam interação com colegas que possam fornecer ponto de vista diferente e novas interpretações dos eventos que se desenrolam (Srivastava, 2015).

3 CAPITAL SOCIAL INTRAORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE CRISE: DISCUSSÃO E PROPOSIÇÃO

A crise deixa as empresas vulneráveis (Ooi et al., 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 et al., 2012).

Em momentos de crise econômica, as pessoas podem se sentir desestimuladas a aderir a uma nova rede de cooperação e de iniciativas mútuas (Wosiek, 2016) ou então podem mudar seus parceiros (Hoffmann et al., 2017). As atividades de investimentos diminuem no período de deterioração da condição econômica, assim gerando 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 na 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 et al., 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 CS 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 CS 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 et al., 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., 2012). 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., 2020).

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 et al. (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 et al., 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 et al., 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 CS 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 et al., 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 et al., 2015).

Outro exemplo vem de Chowdhury et al. (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 Cappelletto et al. (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 et al., 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). Sugerimos que não seja apenas na pequena empresa familiar, mas em quase todas as PMEs. Em razão das posições apresentadas, propomos o seguinte:

Proposição 1: O efeito do CS intraorganizacional no desempenho da PME é mais significativo em contexto de crise.

A Proposição 1 relaciona CS intraorganizacional e o desempenho. Essencialmente o que estamos tratando é que as relações informais (De Toni & Nonino, 2010; Nonino, 2013), baseadas na amizade (Krackhardt & Hanson, 1993), são capazes de provocar respostas rápidas, mesmo quando existe uma crise exógena. Em parte, por que o setor estando afetado (IBGE, 2022), diminui a possibilidade de resolver o problema individual pela mobilidade da mão-de-obra. E em parte por que o conhecimento compartilhado pelos empregados sobre processo (Ozanne et al., 2022), ou mesmo sobre outros elos da cadeia de valor (Chowdhury et al., 2020), podem facilitar a tarefa de desenvolver resiliência (Ozanne et al., 2022). Também propomos:

Proposição 2: Existe uma diferença no efeito entre as dimensões do CS intraorganizacional da PME sobre o desempenho operacional em contexto de crise.

A proposição 2 busca identificar a diferença do efeito das dimensões do CS intraorganizacional. Pois todas as dimensões do CS (Aldrich et al., 2021; Pitas & Ehmer, 2020), são relevantes no combate ao impacto de crise. E podem mudar de estruturas na crise (Hadjielias et al., 2022). Resultando no aumento do efeito do CS estrutural na aprendizagem (Land et al., 2012).

4 RELAÇÃO ENTRE CS INTRAORGANIZACIONAL E CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS: DISCUSSÃO E PROPOSIÇÃO

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 et al. (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 PMEs, não está claro o tipo de controle que mais prevalece (Johnstone, 2020). Groen et al. (2012) afirmam que nas pequenas empresas, os controles a longo prazo tendem a se tornar mais formais. E Perez-Sanchez et al. (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 confiança (Senftlechner & Hiebl, 2015).

Este estudo se 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) (Goebel & Weißenberger, 2016; Langfield-Smith & Smith, 2003; Merchant & Van der Stede, 2012; Passetti et al., 2021). 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). 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.

Para que esses controles funcionem eficientemente, o CS pode ser um recurso que auxilia na compreensão de como a combinação do controle formal e informal pode ter impactos complementares ou conflitantes nos resultados da empresa (Chenhall et al., 2010). Ou seja, o CS fornece meios ou caminhos pelos quais devem ser combinados os controles formais e informais para melhores efeitos (Ahrens & Chapman, 2004; Chenhall et al., 2010; 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 (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 et al. (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 et al., 2010).

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). Além disso, o controle informal capta recursos sociais que estão inseridos nas relações sociais para fins de controle da empresa (Ströbele & Wentges, 2018). Por fim, o CS 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 et al., 2020).

As PMEs 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 integrar seus processos de negócios com outros negócios e manter uma vantagem competitiva (Malhotra & Temponi, 2010).

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).

Os 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 (Passetti et al., 2021). A dificuldade gerada pela pandemia do COVID-19 exige o uso de um controle informal do que seu tradicional com foco em aspectos financeiros e competitivos (Passetti et al., 2021).

Por outro lado, Bedford e Malmi (2015); Rikhardsson et al. (2021) afirmam que um único mecanismo de controle não é suficiente para lidar com efeitos da crise, por exemplo na

crise financeira os controles formais e informais são usados simultaneamente. A combinação dos diferentes mecanismos de controle de gestão gera efeitos facilitadores e reforçadores para lidar eficazmente com diferentes impactos da pandemia (Bedford, 2020).

Mecanismos de controle gerencial ajudam a superar a crise da pandemia do COVID-19. Os controles de ação garantem uma coordenação operacional rigorosa. Os controles culturais focam em garantir segurança dos funcionários, clientes, fornecedores e ações de solidariedade durante a crise. Os controles de resultados focam em monitorar metas e objetivos durante COVID-19. Por último, os controles de pessoal foram menos utilizados, pois a maioria não está diretamente ligada em resposta à crise do COVID-19 (Passetti et al., 2021).

Posto isso, a presente pesquisa aponta a terceira, a quarta e a quinta proposição de pesquisa:

Proposição 3: Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle formal das PMEs em contexto de crise.

Proposição 4: Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle informal das PMEs em contexto de crise.

Proposição 5: Existe um controle dominante entre formal e informal das PMEs em contexto de crise.

A proposição 3 e 4 relaciona capital social e o controle formal e informal. Estamos tratando dos controles operacionais (Passetti et al., 2021), focados no resultado, ação, pessoal e cultural. São chaves que uma empresa precisa em resposta à crise do COVID-19 (Passetti et al., 2021). Precisam ser usados de formas compartilhadas nas incertezas que ameaçam a organização (Henri, 2006). Para isso, o CS (Ströbele & Wentges, 2018), em seus níveis elevados, pode auxiliar no uso simultâneo do controle formal e informal.

A proposição 5 busca identificar o que mais prevaleceu entre o controle formal e informal. Pois um único mecanismo de controle (Rikhardsson et al., 2021), não é suficiente para lidar com a crise. E também, nas PMEs, não está claro o tipo de controle prevalecente (Johnstone, 2020). Mas, na pandemia do COVID-19 exige o uso de um controle informal (Passetti et al., 2021). Em PMEs (Groen et al., 2012), os controles tendem a se tornar informal ao longo prazo. Devido às características das PMEs (Perez-Sanchez et al., 2003). E também são mais informais nas empresas familiares por se basear nas relações sociais (Senftlechner & Hiebl, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi discutir o CS intraorganizacional e seus efeitos no desempenho e nos controles formais e informais das PMEs em contexto de crise.

O debate demonstra que o CS intraorganizacional causa efeito positivo nos controles formais e informais das PMEs e nas empresas maiores, assim também no desempenho dessas empresas quando a competição é normal. Diante disso, a discussão estabelecida neste estudo permitiu elaborar cinco proposições:

- (i) O efeito do CS intraorganizacional no desempenho da PME é mais significativo em contexto de crise;
- (ii) Existe uma diferença no efeito entre as dimensões do CS intraorganizacional da PME sobre o desempenho operacional em contexto de crise;

- (iii) Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle formal das PMEs em contexto de crise;
- (iv) Existe um efeito do CS intraorganizacional no controle informal das PMEs em contexto de crise;
- (v) Existe um controle dominante entre formal e informal das PMEs em contexto de crise.

Essas cinco proposições refletem as possibilidades que este ensaio teórico busca apontar, pois elas possibilitam diferentes análises para a realização de pesquisas futuras. Destaca-se que as interações destacadas nas proposições podem ou não apresentar causalidade. Apenas nas pesquisas futuras será possível observar nas conclusões a esse respeito.

Por fim, a discussão teórica apresentada proporciona aos pesquisadores da área: i) lacunas teóricas de estudo; a) justificativas de estudo; e iii) proposições de estudo. Espera-se que os estudiosos dessa área usufruam deste material para guiar suas pesquisas e testar as proposições apresentadas. Nesse sentido, será possível analisar e promover novas inferências nesta área do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Andrade, V. L. P. de, & Pérez-Nebra, A. R. (2017). Suporte Social e Estresse no Trabalho: Uma Análise com Métodos Mistos. *Contabilidade Gestão E Governança*, 20(3), 442–462. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2017v20n3a7
- 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. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue8/Series-1/D2208012434.pdf>
- 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>
- Aldrich, D. P., Kolade, O., McMahan, 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>
- Al-Omouh, 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>
- Bartscher, A. K., Seitz, S., Siegloch, 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>
- 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>
- 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>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101187. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>
- 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>
- Carrasco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. (2013). Can family firms innovate? Sharing internal knowledge from a social capital perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp30-37. <https://www.academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/974/937>
- Coles, T., Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 210-219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.012>
- 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)
- 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., 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>
- 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>

- 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. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/228943>
- 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. (2020). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 861-878. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89. https://heinonline.org/HOL/Page?collection=journals&handle=hein.journals/fora74&id=854&men_tab=srchresults
- 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)
- 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>

- 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>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Hadjilias, 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020). *Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas*. 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.ijdr.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.hrmmr.2014.09.001>

- Krackhardt, D., & Hanson, JR (1993). Nei Informal. *Harvard Business Review*.
https://vbpc coaching.com/bibliografia/krackhardt_hanson_2000_hbr.pdf
- 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.hrmr.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>
- 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>
- Liu, Q., & Wen, S. (2021). Does social capital contribute to prevention and control of the COVID-19 pandemic? Empirical evidence from China. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 64, 102501. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102501>
- Muukkonen, H., Lakkala, M., Lahti-Nuutila, 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>
- 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>
- 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>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK: Pearson Education. 3rd ed.

- Nakagawa, Y., & Shaw, R. (2004). Social capital: A missing link to disaster recovery. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(1), 5-34.
https://www.researchgate.net/publication/255659714_Social_Capital_A_Missing_Link_to_Disaster_Recovery
- 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>
- 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>
- 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.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34410-1_3
- 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.
<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*. <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. (2020). Resilience of medium-sized firms to supply chain disruptions: the role of internal social capital. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(1), 68-91. <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>
- 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>
- 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>
- Pretty, J. (2003). Social capital and the collective management of resources. *Science*, 302(5652), 1912-1914.
<https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1090847>

- 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>
- Rikhardsson, P., Rohde, C., Christensen, L., & Batt, C. E. (2021). Management controls and crisis: evidence from the banking sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4400>
- 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>
- 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>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2020). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf
- 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>
- Saha, M., & Banerjee, S. (2015). Impact of social capital on small firm performance in West Bengal. *The Journal of Entrepreneurship*, 24(2), 91-114. <https://doi.org/10.1177/0971355715586893>
- Shakina, E., & Barajas, A. (2014). The dynamics of intellectual resources during the economic crisis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 861-881. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974918>
- Srivastava, S. B. (2015). Intraorganizational network dynamics in times of ambiguity. *Organization Science*, 26(5), 1365-1380. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0999>
- 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>
- 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>
- 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. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=480468>

Intra-organizational Social Capital, Performance and Management Mechanism of Small Companies in a Crisis Context: Propositions

ABSTRACT

Objective: The present work has the objective of discussing the relationship between social capital (SC), formal and informal controls and the performance of small companies in a context of crisis.

Method: This research aims at the existence of theoretical gaps and formulates research propositions through the theoretical essay approach.

Originality/Relevance: This research stands out for proposing the debate and offers researchers in the area propositions that can be analyzed from different theoretical and methodological perspectives.

Results: This study engendered five research propositions: (i) The effect of intra-organizational SC on the performance of SME is more significant in a crisis context; (ii) There is a difference in the effect between the dimensions of the intra-organizational SC of SME on operational performance in a crisis context; (iii) There is an effect of intra-organizational SC on the formal control of SMEs in a crisis context; (iv) There is an effect of intra-organizational SC on the informal control of SMEs in a crisis context; (v) There is a dominant control between formal and informal SMEs in a crisis context.

Theoretical/Methodological Contributions: The discussion carried out allowed the elaboration of propositions, taking a step beyond theoretical reflection. These propositions can be operationalized both in the form of qualitative studies and quantitative studies, giving a contribution to researchers on the subject.

Keywords: Intraorganizational SC. Formal and Informal Control. Crisis. Small business.

Bruno Jorge da Silva Alfredo 

Federal University of Santa Catarina (UFSC),
SC, Brasil
brunojorge_silva@hotmail.com

Valmir Emil Hoffmann 

Federal University of Santa Catarina (UFSC),
SC, Brasil
hoffmann67@gmail.com

Received: August 24, 2022

Revised: February 22, 2023

Accepted: February 28, 2023

Published: March 31, 2023

