



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

<http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

ISSN 2176-9036

Artigo recebido em: 05.01.2014. Revisado por pares em: 25.02.2014. Reformulado em: 18.03.2014. Avaliado pelo sistema double blind review.

RELAÇÕES DO *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO COM O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E O DESEMPENHO GERENCIAL

RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND THE MEASUREMENT SYSTEM OF PERFORMANCE AND MANAGEMENT PERFORMANCE

RELACIONES DE LO *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO CON EL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL DESEMPEÑO GERENCIAL

Autores

Roberto Carlos Klann

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB

Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 – Bairro Victor Konder

CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil. Telefone: (47) 3321 0565.

E-mail: rklann@furb.br

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico

CEP: 80210-070 – Curitiba/PR – Brasil. Telefone: 55(41) 3360-4386

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

RESUMO

A relação do *empowerment* psicológico com aspectos organizacionais, como o desempenho no trabalho e o sistema de mensuração de desempenho, vem despertando interesse em pesquisas acadêmicas. Espera-se que as teorias psicológicas indiquem que mecanismos cognitivos e motivacionais sejam aptos a explicar a relação entre os sistemas de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. Assim, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre o *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho da organização e com o desempenho gerencial dos seus empregados. Pesquisa descritiva foi realizada com dados coletados por meio de levantamento, com aplicação da técnica estatística de *Partial Least Squares* (PLS). Um questionário adaptado de Hall (2008), composto de quatro blocos de perguntas, foi enviado para 50 empregados de setores administrativos de quatro empresas localizadas em Santa Catarina, dos quais 20 o responderam. Os resultados indicam relações de algumas dimensões do *empowerment* psicológico com a

compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho (PMS) e com o desempenho gerencial, embora sejam apenas parciais. Conclui-se que o *empowerment* psicológico dos empregados não apresenta associação significativa com o sistema de mensuração de desempenho e com o desempenho gerencial dos empregados.

Palavras-chave: *Empowerment* psicológico. Sistema de mensuração de desempenho. Desempenho gerencial.

ABSTRACT

The relationship between psychological empowerment with organizational aspects, such as job performance and the performance measurement system, has aroused interest in academic research. It is expected that the psychological theories point out which cognitive and motivational mechanisms are able to explain the relationship between the performance measurement systems and management performance. Thus, the objective of this study is to analyze the relationship between psychological empowerment and the performance measurement system of the organization and management performance of its employees. A descriptive study was conducted with data collected through survey, applying the statistical technique of Partial Least Squares (PLS). A questionnaire adapted from Hall (2008), composed of four blocks of questions, was sent to 50 employees in the administrative area of four companies located in Santa Catarina, of which 20 answered it. The results indicate relationships of some dimensions between the psychological empowerment with the comprehensibility of the performance measurement system (PMS) and with the management performance, although they are only partial. It is concluded that the psychological empowerment of employees don't indicate determinant association with performance measurement system and with the management performance of employees.

Keywords: Psychological Empowerment. Performance measurement system. Management performance.

RESUMEN

La relación entre el *empowerment* psicológico y los aspectos organizativos, tales como el desempeño laboral y el sistema de medición del desempeño, han despertado el interés en la investigación académica. Se espera que las teorías psicológicas sugieren que los mecanismos cognitivos y motivacionales son capaces de explicar la relación entre los sistemas de medición del desempeño y lo desempeño gerencial. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el *empowerment* psicológico y el sistema de medición del desempeño de la organización y el desempeño gerencial de sus empleados. Estudio descriptivo se realizó con datos recogidos a través de una encuesta, con la aplicación de la técnica estadística de *Partial Least Squares* (PLS). Un cuestionario, adaptado de Hall (2008), compuesto por cuatro bloques de preguntas, fue enviado a 50 empleados en el área administrativa de las cuatro empresas ubicadas en Santa Catarina, de los cuales 20 se respondió. Los resultados indican relaciones de algunas de las dimensiones de lo *empowerment* psicológico con la comprensión del sistema de medición del desempeño (PMS) y lo desempeño gerencial, a pesar de que son sólo parciales. Se concluye que el *empowerment* psicológico de los empleados no tiene asociación determinante con el sistema de medición de desempeño y el desempeño gerencial de los empleados.

Palabras clave: *Empowerment* psicológico. Sistema de medición del desempeño. Desempeño gerencial.

1 INTRODUÇÃO

O *empowerment* psicológico é fundamentalmente um processo motivacional a partir de uma experiência individual, relacionada a um sentimento de aptidão (CORSUN; ENZ, 1999). Não é algo que a gerência faz pelo empregado, mas sim, um sentimento que os empregados têm sobre seu papel na organização (BARTON; BARTON, 2011). Corresponde a um conjunto de estados psicológicos que os indivíduos devem apresentar para obter uma sensação de controle de seu trabalho (SPREITZER, 2007).

Nos últimos anos, diversas pesquisas têm sido realizadas no sentido de analisar a relação do *empowerment* psicológico com fatores organizacionais. Há estudos que investigam sua influência nos relacionamentos organizacionais internos (CORSUN; ENZ, 1999) e nas transformações da liderança e no respectivo comprometimento organizacional (AVOLIO *et al.*, 2004), na cognição de gerentes bancários e a confiança destes em seus gerentes imediatos (ERGENELI; ARI; METIN, 2007). Além disso, sua relação com o empreendedorismo (SAFARI; RASTEGAR; JAHROMI, 2010), com o desempenho criativo dos subordinados (WEI; YUAN; DI, 2010) e com o relacionamento satisfatório no trabalho (FOCK *et al.*, 2011). Adicionalmente, como a liderança participativa pode gerar *empowerment* psicológico (HUANG *et al.*, 2006) e seu papel como característica principal do relacionamento entre liderança transformadora, desempenho de equipe e inovação (LIN, 2009).

Há também estudos que investigaram a relação do *empowerment* psicológico com o desempenho, seja de organizações ou de gestores. Tuuli e Rowlinson (2009) avaliaram a relação do *empowerment* psicológico com o desempenho dos empregados no trabalho. Chan, Ngee Ng e Casimir (2010) examinaram o seu relacionamento com o desempenho na qualidade do serviço e a necessidade de realização dos empregados. Os resultados desses autores apontaram que tanto o *empowerment* psicológico quanto a necessidade de realização dos empregados estão positivamente correlacionados com a qualidade do serviço.

A preocupação com o desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho que sejam mais adequados ao processo decisório dos gestores também tem crescido nos últimos anos (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003). Hall (2008) investigou os efeitos do Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems - PMS*) sobre o *empowerment* psicológico e o desempenho gerencial. Para medir a compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho das organizações, utilizou questões do modelo de Chenhall (2005), além de outras desenvolvidas em seu próprio estudo. As questões sobre *empowerment* psicológico foram baseadas no modelo de Spreitzer (1995). Os resultados indicaram que um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente influencia a cognição e a motivação dos gestores, o que influencia o seu desempenho gerencial.

Como sistema de mensuração de desempenho mais abrangente pode-se listar, segundo Hall (2008), um conjunto mais diversificado de medidas de desempenho, que estejam ligadas à estratégia da empresa e que proporcionem informações sobre partes da cadeia de valor. O modelo de Hall (2008) foi testado em uma *survey* realizada com 83 gestores de unidades de negócios. Este estudo está entre os mais citados, conforme a SciVerse Scopus, de um importante periódico de contabilidade gerencial, denominado *Accounting, Organizations and Society*. Embora seja uma publicação recente, em janeiro de 2012 o artigo já tinha sido citado 38 vezes em periódicos internacionais, conforme indicado na base Scopus.

O exposto instigou a reaplicação da pesquisa em ambiente distinto do considerado pelo autor, inclusive em nível hierárquico organizacional inferior, o que pode contribuir para a validação do modelo utilizado pelo autor. Neste estudo se examina a relação do *empowerment* psicológico dos empregados com o sistema de mensuração de desempenho da organização, além de seus possíveis efeitos sobre o desempenho gerencial, em empresas brasileiras, a partir do modelo preconizado por Hall (2008).

A questão de pesquisa que norteia esse estudo é: De que forma o *empowerment* psicológico está relacionado ao sistema de mensuração de desempenho e ao desempenho gerencial dos empregados? Desse modo, o objetivo deste estudo consiste em analisar a relação entre o *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho da organização e com o desempenho gerencial dos seus empregados.

O estudo se justifica pelo limitado número de pesquisas empíricas sobre o tema, conforme alertado por Hall (2008). Além disso, as teorias psicológicas podem contribuir para indicar que mecanismos cognitivos e motivacionais são aptos a explicar a relação entre os sistemas de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial (ILGEN; FISCHER; TAYLOR, 1979; COLLINS, 1982; LUCKETT; EGGLETON, 1991). Entender em que medida esses fatores motivacionais influenciam o sistema de mensuração de desempenho de uma organização pode contribuir também para a implantação de melhorias nesse sistema, impactando, por sua vez, no desempenho da organização.

No cenário brasileiro, as pesquisas sobre *empowerment* tratam de seu ciclo de implementação (RODRIGUES; SANTOS, 2001), no uso de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) (DECOSTER, 2008) e na sua relação com o sistema de recompensa e acesso às informações (NASCIMENTO, 2010). Dessa forma, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento deste tema no país, inserindo a discussão sobre a relação do *empowerment* psicológico nos sistemas de mensuração de desempenho de empresas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a conceituação de *empowerment* psicológico e sua relação com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial das organizações.

2.1 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

As definições sobre *empowerment* geralmente incluem a noção de descentralização na autoridade e responsabilidade da tomada de decisões de empregados de níveis inferiores na hierarquia da organização, permitindo-lhes certa discricionariedade para agir por conta própria, pensando estrategicamente e sendo responsáveis pela qualidade de suas ações a fim de melhorar o funcionamento da organização (MILLS; UNGSON, 2003; PARDO DEL VAL; LLOYD, 2003; BARTON; BARTON, 2011).

No ambiente de trabalho a noção de *empowerment* surgiu no final dos anos 80. Desde então, tem recebido atenção crescente da academia e da sociedade de negócios. Isso se deve à percepção de que o *empowerment* pode ajudar tanto as organizações quanto o desempenho de seus empregados. No entanto, o estágio de desenvolvimento da pesquisa empírica neste campo ainda é limitada (GKOREZIS; PETRIDOU, 2008).

A literatura acadêmica aborda o *empowerment* sob dois enfoques distintos: a) estrutural; e b) psicológico. A ênfase do *empowerment* estrutural está nas práticas gerenciais que visam à concessão de poder e decisão. Incluem a concessão aos empregados de informações sobre o desempenho organizacional, recompensas baseadas nesse desempenho, conhecimento que permite aos empregados entender e contribuir para o desempenho organizacional e poder para tomar decisões que influenciam os procedimentos de trabalho e a direção organizacional (GKOREZIS; PETRIDOU, 2008).

O *empowerment* psicológico focaliza-se na experiência do empregado e, especificamente, na motivação intrínseca das tarefas (THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Pressupõe que a realidade é socialmente construída, ao contrário da abordagem estrutural, que trata o *empowerment* como uma realidade objetiva. Segundo Corsun e Enz (1999), *empowerment* significa dar poder e uma de suas dimensões compreende o grau que indivíduos

têm influência pessoal ou possibilidade de escolha em relação ao seu próprio comportamento.

A abordagem psicológica foi iniciada por Conger e Kanungo (1988), que descreveram o *empowerment* como um estado psicológico. O definem como um processo de melhoria de sentimentos de auto-eficácia entre os membros da organização, por meio da identificação das condições que promovam a falta de empoderamento e sua remoção pelas práticas organizacionais formais e técnicas informais de prestação de informações eficazes.

Spreitzer (1995, p. 1443) define o *empowerment* como um “aumento na motivação intrínseca da tarefa manifestada por um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de um indivíduo para o seu papel de trabalho: competência, impacto, significado e autodeterminação.”

A competência está relacionada ao sentimento de auto-eficácia ou domínio pessoal de um indivíduo quanto a sua capacidade de executar com sucesso uma tarefa. O impacto se refere ao grau de que um trabalho individual faz a diferença para atingir o objetivo da tarefa e a extensão na qual um indivíduo acredita que ele possa influenciar os resultados organizacionais. Significado se refere ao peso individual colocado em uma dada tarefa com base em padrões individuais. A autodeterminação relaciona-se com o sentimento de autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho (AVOLIO *et al.*, 2004).

Juntas, essas cognições refletem uma orientação ativa ao invés de passiva para o papel do trabalho, em que a situação do trabalho não é vista como “dada”, mas sim, que pode ser moldada pelas ações dos empregados (SPREITZER *et al.*, 1999). Dessa forma, os empregados podem desenvolver um sentimento de poder, no sentido de aumentar o valor e a satisfação no trabalho, contribuindo para a produtividade e o sucesso do trabalho (KOBBERG; WAYNE BOSS; GOODMAN, 1999).

Humborstad *et al.* (2008) afirmam haver um relacionamento positivo entre o *empowerment* psicológico e o desempenho organizacional. Diversos estudos argumentam que quanto maior o *empowerment* psicológico dos empregados, maior será sua motivação, competência e efetividade no trabalho, mais inovadores e menos temerosos de experimentar algo novo eles serão (QUINN; SPREITZER, 1997; FEY; PAVLOVSKAYA; TANG, 2004; BARTON; BARTON, 2011).

2.2 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Hall (2008) relata que pesquisas recentes têm identificado diversas características importantes dos sistemas de mensuração de desempenho, considerados mais abrangentes. Por exemplo, Ittner, Larcker e Randall (2003) argumentam que um conjunto amplo de medidas, ou a diversidade de medições são características importantes desse tipo de sistema. Ressaltam que isso inclui medidas adicionais às medidas financeiras tradicionais, para capturar dimensões chave do desempenho estratégico, que não são refletidas adequadamente em medidas contábeis de curto prazo.

A integração entre as medidas e a estratégia da organização e o fornecimento de informações sobre partes da cadeia de valor também podem ser consideradas características importantes de um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente (HALL, 2008). Assim, esse tipo de sistema pode proporcionar um maior entendimento sobre a ligação entre as operações e a estratégia do negócio (CHENHALL, 2005).

Um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente tende a proporcionar informações mais úteis e um melhor *feedback* para os gestores, o que pode se refletir positivamente no *empowerment* psicológico desses gestores (HALL, 2008). O fornecimento de informações sobre o desempenho dos negócios é essencial para o desenvolvimento do *empowerment* (SPREITZER, 1995), enquanto que a falta de informação sobre o desempenho tem efeito adverso no sentimento sobre *empowerment* (CHILES; ZORN, 1995).

Os gestores requerem informações sobre os resultados das operações de suas unidades de negócio para se sentirem intrinsecamente mais motivados. Um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente pode aumentar a crença dos gestores a respeito de cada dimensão do *empowerment* psicológico: significado, competência, autodeterminação e impacto (HALL, 2008).

Em relação à primeira dimensão do *empowerment* psicológico, denominada significado, Spreitzer (1995) afirma que um amplo acesso às informações sobre desempenho é essencial para permitir aos gestores acreditarem no valor de seu trabalho. Sem essas informações, eles podem atribuir pouco valor ao seu trabalho na organização, levando a baixos níveis de significado.

No que concerne à dimensão competência, Thomas e Velthouse (1990) advertem que um sistema de mensuração de desempenho menos abrangente pode proporcionar aos gestores informações inadequadas sobre os resultados, reduzindo a crença dos gestores em sua habilidade para desempenhar as tarefas de maneira competente.

Por outro lado, um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente proporciona um retrato relativamente completo do desempenho de uma unidade de negócio, o que eleva a confiança de seu gestor para iniciar e completar tarefas de maneira independente, resultando em aumento de sua autodeterminação (HALL, 2008).

Para o sistema ter impacto, os gestores precisam entender como está o desempenho de sua unidade de negócio (SPREITZER, 1995). Quanto mais abrangente o sistema de mensuração de desempenho, maior o conhecimento do gestor sobre as operações e as prioridades organizacionais, o que aumenta sua habilidade de influenciar e agir de forma consistente com essas prioridades, elevando assim o impacto (HALL, 2008).

Com base no entendimento exposto e fundamentado nos trabalhos que consubstanciaram seu constructo, Hall (2008) elaborou a seguinte hipótese de pesquisa, que é testada neste estudo:

H₁ – Há uma relação positiva entre a abrangência do sistema de mensuração de desempenho e as quatro dimensões do *empowerment* psicológico.

Havendo relação positiva entre a abrangência do sistema de mensuração de desempenho e as dimensões do *empowerment* psicológico, depreende-se que quanto mais amplo for o sistema de mensuração de desempenho, ou quanto mais informações o gestor tiver acesso sobre o desempenho de sua área, mais motivado ele estará para melhorar ou otimizar o desempenho em sua área de atuação.

2.3 DESEMPENHO GERENCIAL

Um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente tende a influenciar a cognição e a motivação dos empregados de uma organização, que por sua vez influencia o seu desempenho gerencial. Cada dimensão do *empowerment* psicológico, segundo Hall (2008), está relacionada ao comportamento que eleva o desempenho gerencial. Neste sentido, o autor aduz que indivíduos com maior empoderamento devem apresentar melhor desempenho do que indivíduos menos empoderados.

Na indústria de serviços, por exemplo, diversos estudos (CARUANA; MONEY; BERTHON, 2000; ZEITHAML, 2000; SETH; DESHMUKH; VRAT, 2005) têm mostrado que elevados níveis de qualidade em serviços podem aumentar o desempenho organizacional, enquanto que negligenciar as expectativas do consumidor pode levar a falhas nos programas de marketing e redução da vantagem competitiva (CHAN; NGEE NG; CASIMIR, 2010). Nesses casos, o *empowerment* psicológico pode ter influência positiva na qualidade dos serviços, porque os empregados que estão empoderados acreditam que eles sejam

responsáveis pela qualidade dos serviços (GILMORE, 2001).

Ao relacionar as dimensões do *empowerment* psicológico com o desempenho gerencial, Thomas e Velthouse (1990) destacam que indivíduos com maior significado sobre seu trabalho se esforçam mais, são mais comprometidos com suas tarefas e mais persistentes frente aos obstáculos. Da mesma forma, os autores destacam que a competência resulta em mais esforço e maior iniciativa.

A autodeterminação, segundo Spreitzer, Kizilos e Nason (1997), está positivamente associada com o desempenho do trabalho. Ela resulta em maior esforço e persistência do empregado e maior flexibilidade para adaptação a mudanças, além da criação de melhorias nas estratégias de tarefas.

Em relação ao impacto, os indivíduos que acreditam que podem influenciar os resultados no trabalho, de acordo com Hall (2008), têm mais chances de realmente ter um impacto, e, portanto, serem mais eficazes. Spreitzer, Kizilos e Nason (1997) destacam que há uma associação positiva entre o impacto e o desempenho no trabalho.

Com base nessas colocações, Hall (2008) elaborou outra hipótese de pesquisa, também testada neste estudo:

H₂ – Há uma relação positiva entre o desempenho gerencial e as quatro dimensões do *empowerment* psicológico.

Na existência de uma relação positiva entre o desempenho gerencial e as dimensões do *empowerment* psicológico, denota-se que quanto maior a motivação do gestor e a sua percepção sobre a sua influência no desempenho da organização, maior será o seu desempenho gerencial. Isso significa que o gestor será mais eficiente se acreditar que a sua atuação pode realmente contribuir para o desempenho organizacional.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Há diversos estudos que têm investigado a relação entre o desempenho e questões relacionadas à motivação, liderança, satisfação no trabalho com características de *empowerment* psicológico.

Harris, Wheeler e Kacmar (2009) estudaram o efeito moderador do *empowerment* na relação entre a qualidade do relacionamento entre supervisores e subordinados com a satisfação no trabalho, rotatividade e desempenho no trabalho. Os autores pesquisaram duas amostras, de 244 e 158 empregados, respectivamente. Os resultados apontam que quando o *empowerment* dos empregados é baixo, o relacionamento entre supervisor e empregado se torna mais importante. Por outro lado, na presença de elevado *empowerment*, o relacionamento entre supervisor e empregado se torna menos importante, pois independentemente da relação supervisor-empregado, o trabalho proporciona a motivação que está associada com resultados mais positivos (maior satisfação no trabalho, menos rotatividade e maior desempenho).

Ao estudar 380 empregados com nível de gerência do setor de construção de Hong Kong, Tuuli e Rowlinson (2009) objetivaram avaliar a relação entre o *empowerment* psicológico e o desempenho no trabalho. Os resultados denotam que o *empowerment* psicológico não só apresenta consequências positivas diretas no desempenho, como também efeito indiretos, mediados pela motivação intrínseca dos empregados, oportunidade e habilidade para o desempenho.

Huang *et al.* (2010) examinaram se o comportamento de liderança participativa está associado com a melhoria no desempenho no trabalho por meio de processos motivacionais ou baseados em troca (reciprocidade e confiança entre supervisor e empregado). Foram pesquisados 527 empregados das 500 companhias de telecomunicações da China, com ações

listadas nas bolsas de Nova Iorque e Hong Kong. Os resultados apontam que a relação entre o comportamento de liderança participativa dos supervisores e o desempenho das tarefas dos trabalhadores era mediada pelo *empowerment* psicológico (processo motivacional) para os subordinados da área gerencial. Já para os empregados da área operacional, tal relação era mediada pela confiança no supervisor (processo baseado em troca).

Wong e Laschinger (2013) analisaram o papel do *empowerment* estrutural na relação entre a liderança dos gestores e as percepções sobre desempenho e satisfação no trabalho de 280 enfermeiras do Canadá. Os resultados apontam que a liderança influencia de maneira positiva e significativa o *empowerment* estrutural das enfermeiras, aumentando sua satisfação no trabalho e sua percepção sobre o próprio desempenho.

Yao (2013) investigou o impacto do *empowerment* psicológico na lealdade dos empregados, satisfação e desempenho de tarefas. Seu estudo contemplou 617 empregados de uma companhia petroquímica chinesa. Os resultados do estudo mostram que o *empowerment* psicológico tem um efeito positivo e significativo na lealdade do empregado e no desempenho de tarefas, o qual é parcialmente mediado pela satisfação do empregado.

Portanto, depreende-se dessa lista não exaustiva de pesquisas relacionados ao tema deste estudo, que o *empowerment* psicológico, de maneira direta ou indireta, geralmente está relacionado à melhoria no desempenho do trabalho. É importante destacar também que variáveis ambientais e características dos pesquisados, como relacionamento entre supervisor e empregado, motivação, liderança, entre outros fatores, podem mediar essa relação.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo fundamenta-se no referencial teórico exposto e consubstancia-se no que pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva. O procedimento utilizado para a coleta dos dados é o de levantamento, com aplicação de um questionário com questões fechadas, testado na pesquisa realizada por Hall (2008). Os dados foram analisados de maneira quantitativa, com o emprego da técnica estatística de *Partial Least Squares* (PLS).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população da pesquisa compreende os empregados dos setores administrativos (Contabilidade ou Controladoria, Recursos Humanos, Financeiro e Comercial) de quatro empresas localizadas em Santa Catarina. Uma empresa atua no ramo de distribuição de produtos químicos, duas no ramo metalúrgico e outra no ramo têxtil. A escolha dessas empresas se deu pela acessibilidade aos respondentes da pesquisa.

Os empregados dos setores administrativos foram selecionados para se assegurar que as questões do instrumento de pesquisa fossem compreendidas pelos respondentes. De posse do endereço eletrônico e postal fornecido pelo departamento de recursos humanos das empresas, foram enviados por e-mail e pelo correio 50 questionários, sendo recebidos 20 instrumentos totalmente respondidos e considerados válidos para a análise.

Portanto, a amostra da pesquisa é não probabilística, o que deve ser considerado nas inferências em relação à análise dos resultados, uma vez que esta característica impossibilita a generalização dos resultados. Desse modo, os achados da pesquisa se restringem à amostra pesquisa e não podem ser extrapolados para além dos respondentes do questionário, constituindo em uma das limitações da pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O contato com as empresas ocorreu por meio de e-mails enviados ao *controller* de

cada companhia. Posteriormente, os dados foram coletados por meio de um questionário com quatro módulos, baseado no modelo utilizado na pesquisa de Hall (2008). O primeiro módulo aborda a abrangência do Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems* - PMS) utilizado pela organização. O segundo procura definir o grau em que as escalas utilizadas no primeiro módulo do questionário convergem para um PMS parcial ou mais abrangente. O terceiro módulo contempla questões sobre o *empowerment* psicológico dos empregados. O quarto investiga sobre o desempenho gerencial da organização.

O primeiro módulo do questionário é formado por nove questões, em escala Likert de 1 a 7 (1 = discordo plenamente; 7 = concordo plenamente). As primeiras cinco questões estão relacionadas à extensão pela qual o PMS proporciona uma variedade de informações de desempenho sobre partes importantes das operações da companhia. As demais quatro questões foram retiradas por Hall (2008) do instrumento de pesquisa de Chenhall (2005), relacionadas a extensão da integração das mensurações com a estratégia e a cadeia de valor. O primeiro módulo do questionário está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões sobre o sistema de mensuração de desempenho.

| Itens | Variáveis |
|---|-----------|
| O Sistema de Mensuração de Desempenho (PMS) proporciona um conjunto amplo de informações sobre desempenho de diferentes áreas de seu departamento ou unidade de negócios | CPMS1 |
| O PMS está reproduzido numa forma completamente documentada, o que proporciona um registro da avaliação de desempenho | CPMS2 |
| Ele proporciona um conjunto de diversas medidas relacionadas a áreas de desempenho chaves de seu departamento ou unidade de negócios | CPMS3 |
| Ele proporciona <i>links</i> consistentes e mútuos entre o desempenho de operações correntes de seu departamento ou área de negócios com as estratégias de longo prazo da organização | CPMS4 |
| O PMS proporciona informações sobre diferentes dimensões do desempenho de seu departamento ou unidade de negócios | CPMS5 |
| Ele une as atividades de seu departamento ou unidade de negócios para o alcance das metas e objetivos da organização | CPMS6 |
| Ele proporciona uma variedade de informações sobre importantes aspectos das operações de seu departamento ou unidade de negócios | CPMS7 |
| Ele demonstra como as atividades de seu departamento ou unidade de negócios afetam as atividades de outros departamentos ou unidades dentro da organização | CPMS8 |
| O PMS proporciona um conjunto de medidas que cobrem áreas críticas das operações de seu departamento ou unidade de negócios | CPMS9 |

Fonte: adaptado de Hall (2008, p. 158).

O segundo módulo do questionário apresenta duas descrições sobre um sistema de mensuração de desempenho (PMS), uma relacionada a um PMS mais abrangente e outra a um PMS mais restrito.

Quadro 2 – Descrições de abrangência do sistema de mensuração de desempenho.

| Descrição | Qual? |
|--|-------|
| O PMS consiste num conjunto de diversas medidas que capturam as áreas de desempenho chaves do departamento ou unidade de negócios. Ele apresenta informações sobre diferentes aspectos das operações do departamento ou unidade de negócios, o que proporciona uma visão completa e compreensiva do desempenho do departamento ou unidade de negócios. | |
| O PMS proporciona medidas que cobrem algumas, mas não todas, as áreas de desempenho chaves do departamento ou unidade de negócios. Ele apresenta informações que focalizam alguns aspectos das operações do departamento ou unidade de negócios, o que proporciona uma visão parcial do desempenho do departamento ou unidade de negócios. | |

Fonte: Hall (2008, p. 158).

Nesse segundo bloco, o respondente foi solicitado a indicar o modelo que mais se assemelha ao PMS existente em sua organização. Esse questionário serviu para definir a adequação das escalas utilizadas no primeiro módulo do questionário.

O terceiro módulo do questionário trata do *empowerment* psicológico, fundamentado no modelo de Spreitzer (1995), estruturado por Hall (2008) em 12 questões, com três itens para cada uma das quatro dimensões de *empowerment* psicológico: significado, competência, autodeterminação e impacto, conforme apresentado no Quadro 3. As respostas são indicadas numa escala Likert de 7 pontos (1 = discordo fortemente; 7 = concordo fortemente).

Quadro 3 – Questões sobre o *empowerment* psicológico.

| Itens | Descrição | Variáveis |
|------------------|--|-----------|
| Significado | O trabalho que eu faço é muito importante para mim | MEAN1 |
| | Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim | MEAN2 |
| | O trabalho que eu faço é significativo para mim | MEAN3 |
| Competência | Eu estou confiante sobre minha habilidade para fazer meu trabalho | COMP1 |
| | Eu estou seguro sobre minhas capacidades para desempenhar minhas atividades de trabalho | COMP2 |
| | Eu tenho domínio sobre as habilidades necessárias para meu trabalho | COMP3 |
| Autodeterminação | Eu tenho autonomia significativa em determinar como eu faço meu trabalho | SD1 |
| | Eu tenho autonomia para decidir sobre como executar o meu trabalho | SD2 |
| | Eu tenho considerável oportunidade para independência e liberdade em como eu faço meu trabalho | SD3 |
| Impacto | Meu impacto sobre o que ocorre em minha área de trabalho é grande | IMP1 |
| | Eu tenho um grande controle sobre o que ocorre em minha área de trabalho | IMP2 |
| | Eu tenho significativa influência sobre o que ocorre em minha área de trabalho | IMP3 |

Fonte: Hall (2008, p. 158).

O quarto bloco de questões foi utilizado para medir o desempenho gerencial, com base no modelo desenvolvido por Mahoney, Jerdee e Carroll (1965), dividido por Hall (2008) em oito dimensões, que estão relacionadas ao: planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, pessoal, negociação e representação. Também inclui uma avaliação global do desempenho. Os respondentes devem indicar numa escala Likert de 1 a 7 (1 = bem abaixo da média; 7 = bem acima da média) a extensão na qual seus desempenhos estão abaixo da média ou acima da média em cada item. As questões estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Questões sobre o desempenho gerencial.

| Itens | Descrição | Variáveis |
|--------------|--|-----------|
| Planejamento | Determinação de metas, políticas e cursos de ação, como programação do trabalho, orçamento e programação do planejado | MP1 |
| Investigação | Coleta e preparo de informações usualmente em forma de registros, relatórios e contas (medição de <i>outputs</i> , manutenção de registros e análises de trabalho) | MP2 |
| Coordenação | Troca de informação com outras pessoas na organização, além de meus subordinados, a fim de relatar e ajustar procedimentos, políticas e programas | MP3 |
| Avaliação | Avaliação e estimativas de propostas ou desempenhos evidenciados/observados (estimativas empregadas, julgamento de desempenho financeiro e inspeção de produção) | MP4 |
| Supervisão | Direção, condução e desenvolvimento de seus subordinados | MP5 |
| Pessoal | Manutenção da força de trabalho de sua área de responsabilidade (seleção e promoção de seus subordinados) | MP6 |
| Negociação | Compra, venda ou contratos de produtos ou serviços (contratação de fornecedores, negociações coletivas) | MP7 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Representação | Avanços nos interesses gerais de minha organização por meio de discursos, consultoria ou contatos com indivíduos ou grupos fora da companhia | MP8 |
| | Em geral, como você avalia seu desempenho? | MP9 |

Fonte: Hall (2008, p. 159).

Para medir a confiabilidade das escalas utilizadas nos três módulos do questionário respondidos em escala Likert, foi aplicado o teste de Alfa de Cronbach, seguindo o teste realizado por Hall (2008). Por ter sido o primeiro a aplicar o questionário, Hall (2008) tomou o cuidado de verificar a confiabilidade da escala utilizada, aplicando o teste de Alfa de Cronbach, obtendo resultados satisfatórios para todas as questões.

Os procedimentos de análise dos dados foram conduzidos seguindo os adotados no estudo de Hall (2008). Assim, para fins de análise das respostas aos três módulos do questionário, respondidos com escala Likert, foi aplicada a técnica estatística de *Partial Least Squares* (PLS), por meio do *software* Statgraphics Centurion XV versão 15.2.06, em que se buscou determinar a relação das variáveis de *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho (PMS) e com o desempenho gerencial.

Portanto, primeiramente consideraram-se como variáveis dependentes as questões do PMS (módulo um do questionário) e como variáveis independentes as questões relativas ao *empowerment* psicológico (módulo dois do questionário). Desse modo, procurou-se averiguar de que forma o *empowerment* psicológico dos empregados está relacionado ao sistema de mensuração de desempenho (PMS) da empresa.

Na sequência, consideraram-se como variáveis dependentes as questões relativas ao desempenho gerencial (módulo três do questionário) e como variáveis independentes as questões sobre o *empowerment* psicológico (módulo dois do questionário). Com isso, pretendeu-se analisar de que forma o *empowerment* psicológico dos empregados influencia o seu desempenho gerencial.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se a descrição e análise dos dados. Inicia-se com a estatística descritiva das variáveis da pesquisa. Em seguida, consta a análise da relação entre o sistema de mensuração de desempenho e o *empowerment* psicológico. Na sequência, apresenta-se a análise da relação entre o desempenho gerencial e o *empowerment* psicológico.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Apresenta-se na Tabela 1 a estatística descrita das variáveis coletadas na pesquisa, incluindo o valor mínimo e máximo, a média, o desvio-padrão. Também expõe-se o teste de Alfa de Cronbach, que foi aplicado para analisar a confiabilidade das escalas utilizadas em cada um dos questionários.

Tabela 1 – Estatística descritiva.

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio-padrão | Alfa Cronbach |
|-----------|--------|--------|-------|---------------|---------------|
| CPMS | 1 | 7 | 5,15 | 1,13 | 0,9398 |
| MEAN | 5 | 7 | 6,35 | 0,63 | 0,9278 |
| COMP | 5 | 7 | 6,10 | 0,71 | 0,8575 |
| SD | 1 | 7 | 5,12 | 1,29 | 0,9569 |
| IMP | 4 | 7 | 5,85 | 0,73 | 0,7974 |
| MP | 1 | 7 | 5,04 | 1,01 | 0,6269 |

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 1, que os escores alcançados por todas as variáveis foram elevados, considerando a escala Likert de 7 pontos aplicada. A maior pontuação média foi observada nas variáveis do *empowerment* psicológico “significado” (MEAN), enquanto que a menor ficou por conta das variáveis relativas ao de desempenho gerencial (MP).

A maior variação em relação à média, medida pelo desvio-padrão, foi constatada nas variáveis do *empowerment* psicológico relacionadas à “autodeterminação” (SD). Enquanto que as variáveis de “significado” (MEAN) foram as que apresentaram menor variação em relação à média, o que pode representar maior concordância entre os respondentes com as questões relacionadas a estas variáveis.

Para testar a confiabilidade das escalas utilizadas em cada um dos questionários, foi aplicado o teste de Alfa de Cronbach para cada conjunto de variáveis. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), o teste de Alfa de Cronbach é um teste de consistência interna com base na correlação média entre os itens. Hair *et al.* (1998) tratam o coeficiente de 0,7 como mínimo ideal, mas entendem que também pode-se aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias.

Todas as variáveis analisadas apresentaram coeficiente satisfatório, acima de 0,7, com exceção das variáveis relacionadas ao desempenho gerencial (MP), cujo coeficiente ficou em 0,47. Para se alcançar o coeficiente mínimo acima de 0,6, das nove sub-variáveis do módulo três do questionário foram excluídas as variáveis MP2, MP5 e MP6.

No estudo de Hall (2008) também houve a exclusão de duas variáveis relacionadas ao desempenho gerencial (MP7 e MP8), por apresentarem baixo poder explicativo no modelo, de acordo com o *Factor Loading* gerado a partir da aplicação da PLS.

4.2 RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E O EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

Para testar a H_1 e comprovar se há uma associação positiva entre a compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho (PMS) e as quatro dimensões do *empowerment* psicológico, aplicou-se a *Partial Least Squares* (PLS). Utilizou-se como variáveis dependentes as nove variáveis que medem a compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho (CPMS) e como variáveis independentes àquelas que medem o *empowerment* psicológico (MEAN, COMP, SD e IMP).

Segundo Fornell (1992), a PLS é uma técnica de modelagem de uma variável latente que incorpora múltiplos constructos dependentes e reconhece explicitamente a mensuração do erro. Essa técnica vem sendo utilizada com frequência em estudos de contabilidade, como o de Ittner, Larcker e Rajan (1997), Chenhall (2004, 2005), Hall (2008), entre outros. Na Tabela 2 apresentam-se os resultados da aplicação desta técnica às variáveis mencionadas.

Tabela 2 – Relação entre a compreensibilidade do PMS e o *empowerment* psicológico.

| Variáveis independentes | Variáveis dependentes | <i>F-ratio</i> | <i>P-Value</i> |
|-------------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| MEAN1, MEAN2, MEAN3 | CPMS1 | 1,891710 | 0,171697 |
| | CPMS2 | 1,468140 | 0,260746 |
| | CPMS3 | 3,336800 | 0,045598* |
| | CPMS4 | 0,538437 | 0,662709 |
| | CPMS5 | 1,765900 | 0,194129 |
| | CPMS6 | 1,482550 | 0,257015 |
| | CPMS7 | 1,049460 | 0,397789 |
| | CPMS8 | 11,443500 | 0,000295* |
| | CPMS9 | 11,235500 | 0,000325* |
| COMP1, COMP2, COMP3 | CPMS1 | 0,798146 | 0,512801 |
| | CPMS2 | 0,601456 | 0,623393 |
| | CPMS3 | 0,299693 | 0,825126 |

| | | | |
|------------------|-------|----------|-----------|
| | CPMS4 | 0,116626 | 0,949048 |
| | CPMS5 | 0,903526 | 0,461131 |
| | CPMS6 | 1,705030 | 0,206097 |
| | CPMS7 | 0,699235 | 0,566086 |
| | CPMS8 | 0,231108 | 0,873363 |
| | CPMS9 | 1,233050 | 0,330305 |
| SD1, SD2, SD3 | CPMS1 | 1,560310 | 0,237844 |
| | CPMS2 | 0,281319 | 0,838100 |
| | CPMS3 | 1,261540 | 0,320935 |
| | CPMS4 | 1,783780 | 0,190757 |
| | CPMS5 | 2,235170 | 0,123577 |
| | CPMS6 | 0,083372 | 0,968127 |
| | CPMS7 | 1,469180 | 0,260475 |
| | CPMS8 | 1,301060 | 0,308390 |
| | CPMS9 | 1,515900 | 0,248599 |
| IMP1, IMP2, IMP3 | CPMS1 | 3,602890 | 0,036755* |
| | CPMS2 | 0,698909 | 0,566269 |
| | CPMS3 | 4,983710 | 0,012503* |
| | CPMS4 | 1,499790 | 0,252628 |
| | CPMS5 | 1,272020 | 0,317559 |
| | CPMS6 | 2,489790 | 0,097450 |
| | CPMS7 | 1,273720 | 0,317015 |
| | CPMS8 | 1,793250 | 0,188996 |
| | CPMS9 | 1,412640 | 0,275651 |

* significativo ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 uma associação significativa ($P\text{-value} < 0,05$) entre três (CPMS3, CPMS8 e CPMS9) das nove medidas de compreensibilidade do PMS e as dimensões de “significado” (MEAN1, MEAN2 e MEAN3) do *empowerment* psicológico.

Não foi encontrada nenhuma associação significativa entre as medidas de compreensibilidade do PMS e as variáveis “competência” (COMP) e “autodeterminação” (SD) relativas ao *empowerment* psicológico dos empregados.

Por fim, nota-se uma associação significativa entre duas (CPMS1 e CPMS3) das nove medidas de compreensibilidade do PMS e as dimensões de “impacto” (IMP1, IMP2 e IMP3) do *empowerment* psicológico.

Dessa forma, pode-se afirmar que a H_1 é apenas parcialmente suportada por esses resultados, pois somente algumas variáveis do *empowerment* psicológico (MEAN e IMP) apresentaram associação significativa com algumas variáveis de compreensibilidade do PMS.

Esses resultados não confirmam o exposto no referencial teórico, que quanto mais abrangente o PMS, maior a crença dos gestores em sua competência (THOMAS; VELTHOUSE, 1990), ou ainda, maior a confiança de seu gestor para iniciar e completar tarefas de maneira independente, resultando em aumento de sua autodeterminação (HALL, 2008). Talvez o nível hierárquico do profissional na empresa e questões ambientais podem interferir na relação dessas variáveis.

Na sequência trata-se da análise da relação entre o desempenho gerencial dos empregados com as variáveis de *empowerment* psicológico.

4.3 RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO GERENCIAL E O EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

Para testar a H_2 foi utilizada novamente a *Partial Least Squares* (PLS), considerando como variáveis dependentes seis das nove variáveis que medem o desempenho gerencial (MP) dos empregados e como variáveis independentes àquelas que medem o *empowerment*

psicológico (MEAN, COMP, SD e IMP).

Foram utilizadas apenas seis das variáveis do desempenho gerencial, porque as variáveis MP2, MP5 e MP6 não se mostraram confiáveis, por meio do teste de Alfa de Cronbach, apresentado na Tabela 1. Os resultados da relação entre o desempenho gerencial dos empregados com as variáveis de *empowerment* psicológico são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Relação entre o desempenho gerencial dos empregados e o *empowerment* psicológico.

| Variáveis independentes | Variáveis dependentes | F-ratio | P-Value |
|-------------------------|-----------------------|----------|------------|
| MEAN1, MEAN2, MEAN3 | MP1 | 0,127551 | 0,942373 |
| | MP3 | 0,103247 | 0,956970 |
| | MP4 | 0,279547 | 0,839350 |
| | MP7 | 0,487644 | 0,695673 |
| | MP8 | 1,338500 | 0,296973 |
| | MP9 | 0,809121 | 0,507177 |
| COMP1, COMP2, COMP3 | MP1 | 0,017808 | 0,996629 |
| | MP3 | 0,114268 | 0,950466 |
| | MP4 | 2,060580 | 0,145890 |
| | MP7 | 0,784397 | 0,519926 |
| | MP8 | 0,904833 | 0,460523 |
| | MP9 | 0,679777 | 0,577124 |
| SD1, SD2, SD3 | MP1 | 0,294477 | 0,828809 |
| | MP3 | 2,365240 | 0,109381 |
| | MP4 | 0,944498 | 0,442413 |
| | MP7 | 0,646201 | 0,596599 |
| | MP8 | 0,622392 | 0,610738 |
| | MP9 | 1,234070 | 0,329965 |
| IMP1, IMP2, IMP3 | MP1 | 1,620040 | 0,224148 |
| | MP3 | 1,289550 | 0,311991 |
| | MP4 | 1,572240 | 0,235038 |
| | MP7 | 0,343942 | 0,793940 |
| | MP8 | 2,487170 | 0,097686* |
| | MP9 | 4,690840 | 0,015544** |

** significativo ao nível de 5%. * significativo ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 não se constata nenhuma associação positiva entre as variáveis que medem o desempenho gerencial dos empregados (MP) com as variáveis “significado” (MEAN), “competência” (COMP) e “autodeterminação” (SD) relativas ao *empowerment* psicológico desses empregados.

A única dimensão do *empowerment* psicológico que apresenta alguma associação com duas variáveis do desempenho gerencial (MP8 e MP9) é a dimensão do “impacto” (IMP). Portanto, no caso do desempenho gerencial, verifica-se uma associação menor com o *empowerment* psicológico do que a encontrada entre este e a compreensibilidade do PMS.

Assim, pode-se suportar apenas parcialmente a H₂, em razão de que apenas a dimensão impacto (IMP) do *empowerment* psicológico apresentou alguma associação com o desempenho gerencial dos empregados.

Esses resultados também não coadunam com o encontrado no referencial teórico, que indivíduos com maior significado sobre seu trabalho se esforçam mais e são mais comprometidos com suas tarefas, sendo mais persistentes frente aos obstáculos (THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Spreitzer, Kizilos e Nason (1997) sustentam também que a

autodeterminação está positivamente associada com o desempenho do trabalho, o que também não ficou comprovado neste estudo.

Apenas em relação ao impacto observou-se alguma relação dos resultados com o preconizado na literatura, de que os indivíduos que acreditam que podem influenciar os resultados no trabalho têm mais chances de realmente ter um impacto e serem mais eficazes (HALL, 2008), havendo uma associação positiva entre o impacto e o desempenho no trabalho (SPREITZER; KIZILOS; NASON, 1997).

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou analisar a relação entre o *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho da organização e com o seu desempenho gerencial. Pesquisa descritiva foi realizada com dados coletados por meio de levantamento e análise quantitativa, com aplicação da técnica estatística de *Partial Least Squares* (PLS). Um questionário adaptado de Hall (2008), composto de quatro blocos de perguntas, foi enviado para 50 empregados de setores administrativos de quatro empresas localizadas em Santa Catarina, dos quais 20 o responderam, correspondendo à amostra não aleatória da pesquisa.

Os resultados da pesquisa demonstraram primeiramente que o relacionamento entre o *empowerment* psicológico e a compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho (PMS) observado neste estudo não atingiu o mesmo nível que o descrito na literatura por Thomas e Velthouse (1990), Spreitzer (1995) e Hall (2008).

Apenas algumas variáveis do *empowerment* psicológico, especificamente as variáveis “significado” (MEAN) e “impacto” (IMP), apresentaram associação significativa com algumas variáveis de compreensibilidade do sistema de mensuração de desempenho (PMS). No estudo de Hall (2008) também foi observado uma associação significativa entre o PMS e essas duas variáveis (MEAN e IMP). Já as outras duas variáveis do *empowerment* psicológico, “competência” (COMP) e “autodeterminação” (SD), não apresentaram associação consistente, significativa apenas ao nível de 10%.

De certa forma, os resultados deste estudo não estão em linha com os de Hall (2008). Todavia, é preciso considerar que Hall (2008) pesquisou 83 indivíduos, enquanto neste estudo pesquisaram-se apenas 20. Outro aspecto que pode ter influenciado o resultado é o nível hierárquico dos pesquisados. Enquanto na pesquisa de Hall (2008) os respondentes foram os gestores, nesta pesquisa foram pessoas de departamentos administrativos, mas não necessariamente gestores. No entanto, em linhas gerais, constatou-se uma associação relativa entre o *empowerment* psicológico e a compreensibilidade do PMS.

Na análise da associação entre o *empowerment* psicológico com o desempenho gerencial dos empregados, os resultados encontrados neste estudo são ainda mais distantes do preconizado no referencial teórico, comparativamente ao constatado na relação do sistema de mensuração de desempenho com o *empowerment* psicológico. Somente a dimensão “impacto” (IMP) do *empowerment* psicológico apresentou alguma associação com o desempenho gerencial dos empregados.

Os resultados do estudo de Hall (2008) apontaram que somente a dimensão “significado” (MEAN) do *empowerment* psicológico apresentou associação positiva com o desempenho gerencial. Portanto, em ambos os estudos, a associação entre esses dois elementos foi fraca, demonstrando haver pouca influência do *empowerment* psicológico no desempenho gerencial dos empregados.

Conclui-se, assim, que o *empowerment* psicológico dos empregados não está relacionado, ou seja, não apresenta associação significativa com a abrangência do sistema de mensuração de desempenho e com o desempenho gerencial dos empregados. Esses resultados, de certa forma, não estão alinhados com o estudo de Hall (2008), que serviu de base para o

desenvolvimento desta pesquisa. Destaca-se, no entanto, que é preciso considerar as limitações impostas na definição da estratégia da pesquisa, especialmente no que diz respeito ao tamanho da amostra. É possível que a ampliação da amostra possa resultar em alterações nos resultados aqui apresentados. Além disso, é possível que a utilização de respondentes de diversos níveis hierárquicos também possa ter contribuído para a não coincidência com os achados de Hall (2008).

Contudo, em se tratando de uma pesquisa inicial no país sobre o tema, a partir deste modelo, acredita-se que seus resultados possam contribuir para o desenvolvimento de novos estudos. Outra contribuição deste estudo está em demonstrar a utilidade da *Partial Least Squares* (PLS) para tratar a natureza das relações entre componentes do sistema de controle gerencial e o desempenho no trabalho, conforme destacado também por Hall (2008) em seu estudo. Outros instrumentos de pesquisa também podem ser desenvolvidos a partir do modelo aplicado nesta pesquisa, buscando refinar as informações coletadas.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; ZHU, W.; KOH, W.; BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological *empowerment* and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 951-968, 2004.
- ARTON, H.; BARTON, L. C. Trust and psychological *empowerment* in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 201-208, 2011.
- CARUANA, A.; MONEY, A. H.; BERTHON, P. R. Service quality and satisfaction – the moderating role of value. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 11/12, p. 1338-1353, 2000.
- CHAN, T. C. K.; NGEE, K. Y.; CASIMIR, G. The diminished effect of psychological *empowerment* on the self-empowered. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 6, p. 531-543, 2010.
- CHENHALL, R. H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 395-422, 2005.
- CHILES, A. M.; ZORN, T. E. *Empowerment* in organizations: employees' perceptions of the influences of *empowerment*. **Journal of Applied Communication Research**, v. 23, p. 1-25, 1995.
- COLLINS, F. Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 7, p. 107-112, 1982.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORSUN, D. L.; ENZ, C. A. Predicting psychological *empowerment* among service workers: the effect of support-based relationships. **Human Relations**, v. 52, n. 2, p. 205-224, 1999.
- DECOSTER, S. R. A. **Aspectos comportamentais no uso de sistemas ERP**: um estudo em uma organização global. 2008. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- ERGENELI, A.; ARI, G. S.; METIN, S. Psychological *empowerment* and its relationship to trust in immediate managers. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 41-49, 2007.
- FEY, C. E.; PAVLOVSKAYA, A.; TANG, N. Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. **Organizational Dynamics**, v.

33, n. 1, p. 79-97, 2004.

FOCK, H.; CHIANG, F.; AU, K. Y.; HUI, M. K. The moderating effect of collectivistic orientation in psychological *empowerment* and job satisfaction relationship. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, p. 319-328, 2011.

GILMORE, A. Call centre management: is service quality a priority? **Managing Service Quality**, v. 11, n. 3, p. 153-159, 2001.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Multivariate data analysis. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological *empowerment* and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 141-163, 2008.

HARRIS, Kenneth J.; WHEELER, Anthony R.; KACMAR, K. Michele. Leader-member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 371-382, 2009.

HUANG, X.; SHI, K.; ZHANG, Z.; CHEUNG, Y. L. The impact of participative leadership behavior on psychological *empowerment* and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. **Asia Pacific Manage**, v. 23, p. 345-367, 2006.

HUANG, Xu et al. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 122-143, 2010.

HUMBORSTAD, S.; HUMBORSTAD, B.; WHITFIELD, R.; PERRY, C. Implementation of *empowerment* in Chinese high-power distance organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, p. 1349-1364, 2008.

ILGEN, N. B.; FISCHER, C. D.; TAYLOR, M. S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, p. 349-371, 1979.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 715-741, 2003.

KOBERG, C.; WAYNE BOSS, R. GOODMAN, E. A. Antecedents and outcomes of *empowerment*. **Group and Organizational Management**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

LIN, L. L.-C. Team psychological *empowerment* as a mediator of the relationship between transformational leadership, team effectiveness and innovation: moderating effect of team task interdependence. **PICMET Proceedings**. Portland, Oregon, Aug. fev. 2009.

LUCKETT, P. F.; EGGLETON, I. R. C. Feedback and management accounting: a review of research into behavioral consequences. **Accounting, Organizations and Society**. v. 16, p. 371-394, 1991.

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. The job(s) of management. **Industrial Relations**, p. 97-110, 1965.

MILLS, P. K.; UNGSON, G. R. Reassessing the limits of structural *empowerment*: organizational constitution and trust as controls. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 143-153, 2003.

NASCIMENTO, S. **Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre**

o desempenho individual no *empowerment* psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial: um estudo em empresa multinacional. 2010. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2010.

PARDO DEL VAL, M.; LLOYD, B. Measuring *empowerment*. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 24, n. 2, p. 102-108, 2003.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The road to *empowerment*: seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, p. 37-49, Aut. 1997.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez. 2001.

SAFARI, K.; RASTEGAR, A.; JAHROMI, R. G. The relationship between psychological *empowerment* and entrepreneurship among clerks of fars payame noor university. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 5, p. 798-802, 2010.

SETH, N.; DESHMUKH, S. G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, p. 913-949, 2005.

SPREITZER, G. M. Psychological *empowerment* in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 1442-1465, 1995.

SPREITZER, G. M.; KIZILOS, M. A.; NASON, S. W. A dimensional analysis of the relationship between psychological *empowerment* and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of Management**, v. 23, p. 679-696, 1997.

SPREITZER, G. M. **Taking stock: a review of more than twenty years of research on *empowerment* at work.** 2007. Disponível em: <<http://ceo.usc.edu/pdf/T071511.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of *empowerment*: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

TUULI, M.M.; ROWLINSON, S. Performance consequences of psychological *empowerment*. **Journal of Construction Engineering and Management**, p. 1334-1347, Dec. 2009.

WEI, F.; YUAN, X.; DI, Y. Effects of transactional leadership, psychological *empowerment* and *empowerment* climate on creative performance of subordinates: a cross-level study. **Frontiers of Business Research in China**, v. 4, n. 1, p. 29-46, 2010.

WONG, Carol A.; LASCHINGER, Heather K. S. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. **Journal of Advanced Nursing**, v. 69, n. 4, p. 947-959, 2013.

YAO, Qing. How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. **Social Behavior and Personality**, v. 41, n. 4, p. 529-538, 2013.

ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000.