

LA EFICACIA GERENCIAL MEDIDA POR EL ALCANCE DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL SISTEMA DE RECOMPENSA Y SU RELACION CON EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO

RESUMEN: El objetivo de este artículo es averiguar la eficacia gerencial medida por el alcance de las metas establecidas en el sistema de recompensa a los empleados y su relación con el *empoderamiento* psicológico en una empresa multinacional. La presencia del *empoderamiento* psicológico se circunscribe, en este estudio, a los cuatro elementos del modelo de Spreitzer (1995): competencia, impacto, autodeterminación y significado. Un estudio descriptivo con un abordaje predominantemente cualitativo se realizó en una empresa de origen americano, establecida en la región sur del Brasil. Para la recolección de los datos se utilizaron dos tipos de instrumentos de estudio: a) un cuestionario adaptado de Spreitzer (1995), compuesto de 24 preguntas con escala *likert* de siete puntos, para identificar la percepción de los empleados de la empresa sobre el *empoderamiento* psicológico y b) tres modelos de entrevistas, aplicados, respectivamente, al supervisor de recursos humanos, gerente financiero-contable y supervisor de importación y exportación, para medir la eficacia gerencial en las dimensiones (estándares de desempeño, comparación binaria y desempeño global) propuestas por Spreitzer (1995). Los datos recolectados por medio de cuestionario se sometieron a un análisis estadístico simple, promedio y desviación típica; los recolectados en los modelos de entrevistas, al análisis de contenido. También para verificar los indicadores de lucro y rentabilidad, se recolectaron datos en las demostraciones contables de la empresa, publicadas en el sitio de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE). Se concluye, con base en los resultados del estudio, que el *empoderamiento* psicológico, según el modelo de Spreitzer (1995), está relacionado con la eficacia gerencial medida por el alcance de las metas establecidas en el sistema de recompensa a los empleados en la empresa objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: Eficacia gerencial, sistema de recompensa, *empoderamiento* psicológico.

MANAGERIAL EFFECTIVENESS AS MEASURED BY ACHIEVEMENT OF GOALS ESTABLISHED IN THE REWARD SYSTEM AND ITS RELATION WITH PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

ABSTRACT: The goal of this study is to assess managerial effectiveness as measured by achievement of goals established in the reward system for employees and their relation with psychological empowerment in a multinational company. The presence of psychological empowerment is limited in this research to the four elements of Spreitzer's (1995): competence, impact, self-determination and meaning. A descriptive research with predominantly qualitative approach was conducted in a company of American origin, established in southern Brazil. To collect the data two types of survey instruments were used: a) a questionnaire adapted from Spreitzer (1995), composed of 24 questions with seven-point Likert scale, to identify the perception of employee on psychological empowerment; and b) three scripts of interviews, applied respectively to the supervisor of human resources, financial accounting manager and import and export supervisor to measure the management effectiveness in the dimensions (performance standards, comparison of pairs and overall performance) proposed by Spreitzer (1995). The data collected through questionnaires were submitted to simple statistical analysis, mean and standard deviation; and the data collected through the interviews scripts were submitted to content analysis. Also, to establish the indicators of profitability and returns, data from the company's financial statements published on the website of the New York Stock Exchange (NYSE) were collected. It is concluded, based on the results of research, that psychological empowerment, according to Spreitzer's (1995) model, is related to managerial effectiveness as measured by achievement of goals established in the reward system for employees in the studied company.

KEYWORDS: Managerial effectiveness, reward system, psychological empowerment.

L'EFFICACITÉ DE GÉRANCE MESURÉE À L'AUNE DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS DANS LE SYSTÈME DE RÉCOMPENSES ET SA RELATION AVEC L'AUTONOMISATION (EMPOWERMENT) PSYCHOLOGIQUE

RÉSUMÉ: L'objectif de cette étude est de vérifier l'efficacité de gérance mesurée par l'atteinte des objectifs fixés dans le système de récompense des employés et sa relation avec l'autonomisation psychologique d'une entreprise multinationale. La présence de l'autonomisation psychologique est circonscrite, dans cette étude, aux quatre éléments du modèle de Spreitzer (1995) : compétence, impact, autodétermination et signifié. Une étude descriptive avec une approche principalement qualitative a été effectuée dans une entreprise d'origine étatsunienne, installée dans le sud du Brésil. Pour la collecte de données, deux types d'instruments d'étude ont été utilisés : a) un questionnaire adapté de Spreitzer (1995), constitué de 24 questions avec une échelle *likert* de sept points pour identifier la perception des employés de l'entreprise sur l'autonomisation psychologique ; et b) trois modèles d'entretiens, respectivement utilisés avec le superviseur de ressources humaines, le gérant financier-comptable et le superviseur d'importations et exportations, pour mesurer l'efficacité de la gérance dans les dimensions proposées par Spreitzer (1995) (normes de comportement, comparaison binaire et comportement global). Les données recueillies par ce questionnaire ont été soumises à une analyse statistique simple, moyenne et de déviation typique, et celles des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les indicateurs de bénéfice et de rentabilité ont été vérifiés à partir des données recueillies dans les démonstrations comptables de l'entreprise et publiées sur le site de la Bourse des Valeurs de New-York (NYSE). Sur la base des résultats de cette étude, nous concluons que l'autonomisation psychologique, selon le modèle de Spreitzer (1995) est liée à l'efficacité de la gérance mesurée par l'atteinte des objectifs établis dans le système de récompense des employés de l'entreprise qui fait l'objet de cette étude.

MOTS-CLÉS: efficacité de gérance, système de récompense, autonomisation (empowerment) psychologique.

CORRESPONDENCIA: Alameda Adolfo Konder, 1000, apto. 601. 88010-140 - Florianópolis, SC - Brasil.

CITACIÓN: Do Nascimento, S., & Beuren, I. M. (2015). A eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa e sua relação com o *empowerment* psicológico. *Innovar*, 25(55), 59-73. doi: 10.15446/innovar.v25n55.47196.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47196>.

CLASIFICACIÓN JEL: M12, M41, M52.

RECIBIDO: Octubre de 2011, **APROBADO:** Enero de 2014.

A eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa e sua relação com o *empowerment* psicológico

Sabrina do Nascimento

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí

Endereço: Rua João Coan, 400 - Sala 408 - Bloco 1

CEP: 88160-000 – Biguaçu/SC – Brasil

País: Brasil.

E-mail: sabnascimento@gmail.com

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

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

CEP: 80210-170 – Curitiba/PR – Brasil

País: Brasil.

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

RESUMO: O estudo objetiva averiguar a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados e sua relação com o *empowerment* psicológico em uma empresa multinacional. A presença do *empowerment* psicológico se circunscribe nesta pesquisa nos quatro elementos do modelo de Spreitzer (1995): competência, impacto, autodeterminação e significado. Pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa foi realizada em uma empresa de origem americana, estabelecida na região Sul do Brasil. Para a coleta dos dados, utilizaram-se dois tipos de instrumentos de pesquisa: a) um questionário adaptado de Spreitzer (1995), composto de 24 questões com escala *likert* de sete pontos, para identificar a percepção dos empregados da empresa sobre o *empowerment* psicológico; e b) três roteiros de entrevistas, aplicados, respectivamente, ao supervisor de recursos humanos, gerente financeiro-contábil e supervisor de importação e exportação, para aferir a eficácia gerencial nas dimensões (padrões de desempenho, comparação de pares e desempenho global) propostas por Spreitzer (1995). Os dados coletados por meio de questionário foram submetidos à análise estatística simples, média e desvio padrão; os coletados nos roteiros de entrevistas, à análise de conteúdo. Ainda, para apurar os indicadores de lucratividade e rentabilidade, coletaram-se dados nas demonstrações contábeis da empresa publicadas no site da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). Conclui-se, com base nos resultados da pesquisa, que o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), está relacionado com a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados na empresa objeto de estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Eficácia gerencial, sistema de recompensa, *empowerment* psicológico.

Introdução

A capacidade gerencial da organização pode ser determinante para que ela consiga atingir seus objetivos estratégicos. A avaliação de desempenho de seus empregados tem como uma de suas funções mensurar o nível dessa

capacidade. O desempenho não depende somente de fatores externos, como economia mundial, consumidores ou mercado em que atua, mas também de fatores internos. A forma com que seus gestores administram suas atividades e, como consequência, o negócio, é imprescindível para a boa *performance* organizacional, que resulta na eficácia gerencial (Nascimento & Reginato, 2009).

A eficácia gerencial depende de informações úteis para subsidiar as decisões dos gestores. Estes, por sua vez, dependem de informações não apenas para a gestão, mas também para a operacionalização de diversas atividades necessárias ao alcance das metas e dos objetivos organizacionais (Finkler & Ward, 1999). Essas informações têm sua origem no sistema de gestão e avaliação de desempenho utilizado pela organização. O sistema de avaliação de desempenho deve evidenciar as reais potencialidades de desempenho, bem como os desvios e suas causas, apresentando as necessidades ou oportunidades de melhorias de se ajustarem às expectativas e aos padrões preestabelecidos pela organização (Pereira, 2001).

Para Spreitzer (2007), as organizações, para serem bem-sucedidas no ambiente empresarial, precisam de conhecimentos, ideias, energia, criatividade e *empowerment* de cada um de seus empregados, sejam de nível estratégico ou operacional. Portanto, as organizações precisam relacionar o comportamento de seus empregados ao sistema de recompensa adotado. O sistema de recompensa precisa ser adequadamente estruturado, já que pode impactar de forma positiva na eficácia gerencial da empresa quando os indivíduos recebem *feedback* contínuo sobre seu desempenho (Lawler III, 2003).

De acordo com Drake, Wong e Salter (2007), o *feedback* de desempenho e os sistemas de recompensa podem ter impacto significativo no *empowerment* psicológico dos empregados, o que se vê refletido na motivação para o trabalho e no desempenho individual. Para os autores, o *empowerment* psicológico se associa à eficácia gerencial das organizações quando o retorno financeiro tem efeito significativo e positivo sobre a percepção de impacto dos empregados.

Encontrar mecanismos que mensurem os aspectos psicológicos dos empregados tem se tornado uma crescente necessidade no ambiente organizacional, sobretudo do *empowerment* psicológico. Nesse sentido, emerge a indagação que norteia a pesquisa: Qual a relação da eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados com o *empowerment* psicológico? O estudo objetiva averiguar a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados e sua relação com o *empowerment* psicológico em uma empresa multinacional.

Para verificar se o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), está relacionado com a eficácia gerencial da empresa objeto de estudo, a coleta de dados foi procedida por meio da aplicação de um questionário aos empregados e de roteiros de entrevista aos gestores, além de confirmação de tendências a partir de indicadores de lucratividade e rentabilidade, calculados com base nas demonstrações contábeis e do relatório da administração da empresa. Espera-se encontrar semelhanças com a pesquisa realizada por Spreitzer (1995) em empresas norte-americanas, em que os resultados remetem a uma relação significativa entre a eficácia e o *empowerment* psicológico e o comportamento inovador.

Eficácia gerencial e alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa

A eficácia organizacional se traduz na continuidade e sustentabilidade do negócio, monitorada pelo desempenho da organização. Pereira (2001) entende que a eficácia organizacional está relacionada com a avaliação de desempenho presente no processo de gestão da organização. A eficácia organizacional permite conclusões sobre a qualidade de determinado desempenho, mas principalmente impulsiona o atendimento de qualidades (eficácia e eficiência) julgadas ideais e desejáveis.

O conceito de eficácia organizacional transcende o conceito de eficácia gerencial, mas ambos estão intimamente associados, ou seja, a eficácia organizacional depende da eficácia gerencial. Por sua vez, a eficácia gerencial tende a estar associada à percepção da recompensa proporcionada aos empregados. Uma organização não assegura sua continuidade sem o auxílio e os subsídios fornecidos pelos recursos humanos de que dispõe.

Esta pesquisa se afilia ao conceito de eficácia gerencial apresentado por Spreitzer (1995), que a entende como o grau que um gestor atende ou excede as expectativas de seu desempenho no ambiente de trabalho. Ambiente em que os gestores habilitados se consideram competentes e capazes o suficiente para influenciar seus subordinados de maneira significativa de modo a realizarem proativamente suas atividades. A partir dessa percepção, os gestores conseguem antecipar os problemas e fazer com que seus empregados sejam mais independentes, o que os torna mais eficazes.

Spreitzer (1995) menciona que a eficácia gerencial pode ser aferida pelos padrões de desempenho, comparação de pares e o desempenho global. Para que as organizações consigam aferir sua eficácia gerencial, devem utilizar as metas estabelecidas no sistema de recompensa e



avaliação de desempenho, adotadas a partir de seu controle de gestão.

As organizações estabelecem metas com o objetivo de melhorar ou alcançar seus objetivos estratégicos. As metas funcionam como um instrumento de controle, em que os gestores monitoram o desempenho da empresa no longo prazo e as utilizam para monitorar o desempenho dos empregados no curto prazo (Griffin & Moorhead, 2006).

A motivação advém das metas e intenções conscientes dos empregados. Ao estabelecer metas para seus empregados na organização, os gestores devem ser capazes de influenciar o comportamento deles. O grau de dificuldade de uma meta está atrelado à intensidade do desafio e do esforço exigido para atingi-la. Se os empregados trabalharem para alcançá-las, é razoável concluir que trabalharam com maior afinco. No entanto, os gestores devem ter cuidado na elaboração das metas para não torná-las

inatingíveis e acabar desmotivando seus empregados (Griffin & Moorhead, 2006).

Os valores e a motivação dos empregados são importantes para guiar e dirigir o comportamento individual que, por sua vez, pode impactar ou não no desempenho organizacional. O desempenho é visto como o resultado que é percebido quando os empregados realizam, atingem e produzem ao desempenharem suas tarefas adequadamente (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2009).

Para atingir o desempenho ou o resultado desejado, a fixação de metas torna-se um parâmetro que norteia esse processo. Frezatti *et al.* (2009) afirmam que o estabelecimento de metas desafiadoras ou acomodadas, metas entendidas ou que não sejam suficientemente claras pode afetar diretamente a remuneração dos gestores, bem como o empenho e o interesse destes pelo trabalho ou mesmo pela organização. Percebe-se a importância de envolver os gestores e empregados na elaboração das metas

individuais de desempenho, a fim de torná-los mais comprometidos e motivados para o seu alcance.

Várias pesquisas que versam sobre a determinação de metas, conforme Robbins e Coulter (1996), demonstram a superioridade do estabelecimento de metas específicas e desafiadoras como forças motivacionais, ao invés de metas que podem ser facilmente alcançadas pelos empregados. Ao incentivar a participação dos empregados na determinação de suas metas, se espera a aceitação de desafios mais difíceis por parte destes; porém, não se pode dizer que seja sempre recomendável a participação destes no processo de elaboração das metas individuais.

Os resultados da avaliação de desempenho individual dos empregados são usados para decidir e justificar a distribuição de recompensas na organização. As avaliações auxiliam os gestores a tomarem decisões a respeito dos treinamentos, programas de capacitação e desenvolvimento de planos de melhoria que atendam às necessidades de seus subordinados. Os dados gerados podem ainda ser utilizados para prever necessidades futuras de recursos humanos e planejar a gestão sucessória (Griffin & Moorhead, 2006).

Relacionar o alcance das metas ao sistema de recompensa utilizado por uma empresa na gestão de seus empregados tem se tornado uma prática comum no ambiente organizacional. Trata-se de um sistema que "permite identificar de maneira clara o desempenho e que melhorará a percepção de justiça pelo gestor. Este pode ser visto como uma rede de controles formada por diversos ciclos de conexão, o que exige uma macro orientação para as organizações" (Frezatti *et al.*, 2009, p. 160).

Depreende-se que a eficácia gerencial está relacionada à forma como os gestores escolhem suas práticas de controle de gestão para monitorar e gerenciar o alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa ou desempenho da organização. Embora possa ter ruídos ou situações adversas nesses procedimentos, principalmente quando interesses pessoais dos gestores se sobrepõem aos interesses organizacionais, o intuito é o de assegurar a continuidade da empresa.

Empowerment psicológico

Dentre os novos conceitos e metodologias voltados a analisar aspectos comportamentais dos indivíduos, surge o *empowerment*, introduzido pela primeira vez nos anos 1980, e torna-se um conceito promissor, porém um dos menos compreendidos da área de negócios (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Griffin e Moorhead (2006, p. 142) o caracterizam como o processo pelo qual os empregados

"definem seus próprios objetivos de trabalho, tomam decisões e resolvem os problemas dentro de sua esfera de responsabilidade e de autoridade".

O *empowerment* psicológico corresponde a um conjunto de estados psicológicos que são necessários aos indivíduos para obterem uma sensação de controle em relação ao seu trabalho, em que, ao invés de concentrar seus esforços nas práticas gerenciais que compartilham o poder entre os empregados de todos os níveis hierárquicos, se concentram na experiência de trabalho desses indivíduos. A perspectiva do *empowerment* psicológico está relacionada com as crenças pessoais dos empregados em relação a sua função junto à organização (Spreitzer, 2007).

Siegall e Gardner (2000) afirmam que o conceito de *empowerment* está diretamente alinhado com a eficácia organizacional por meio da utilização inteligente dos recursos humanos da empresa. Zapelini (2008) assevera que o *empowerment* está presente na transferência de poder para um grupo social e na capacidade dos atores sociais realizarem autoavaliações de acordo com objetivos e procedimentos preestabelecidos por eles mesmos.

De modo amplo, nos últimos anos as empresas têm procurado maneiras de ampliar e incentivar o *empowerment* no ambiente organizacional (Griffin & Moorhead, 2006). Estudar os aspectos relacionados ao *empowerment* dos empregados tem se tornado essencial para as organizações ante as constantes mudanças e necessidades de aprendizado que permeiam o ambiente global dos negócios (Dimitriades, 2005).

Spreitzer (1995) buscou desenvolver e validar uma medida multidimensional do *empowerment* psicológico no local de trabalho a partir da criação de quatro dimensões cognitivas: significado, competência, autodeterminação e impacto. A pesquisa teve como teoria de base os estudos de Bandura (1977), Conger e Kanungo (1988) e Thomas e Vethouse (1990). Utilizou o coeficiente do Alpha de Cronbach e seu reteste para aferir a confiabilidade das medidas de fortalecimento, além da utilização da Análise Fatorial Confirmatória para validar os fatores de primeira ordem (as dimensões do *empowerment*). Para validação das variáveis antecedentes e consequentes, utilizou a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, que foram estimadas utilizando o *Linear Structural Relationships* (LISREL).

O estudo analisou 393 gestores de diversas unidades de uma indústria e 128 empregados de nível operacional de uma empresa de seguros, ambas as empresas de origem americana. A pesquisa realizada evidencia sua contribuição ao proporcionar uma definição conceitual do *empowerment* psicológico e sua mensuração no contexto

organizacional, além de fornecer evidências da validade do constructo e demonstrar sua relação com uma série de antecedentes psicológicos.

Metodologia da pesquisa

Pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso. O estudo classifica-se como descritivo ao averiguar a percepção dos empregados sobre o *empowerment* psicológico e de gestores da empresa sobre a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados e sua relação com o *empowerment* psicológico em uma empresa multinacional.

No que concerne ao estudo de caso, conforme Yin (2003, p. 21), pesquisas dessa natureza devem “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61), “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

A pesquisa caracteriza-se como de corte seccional ao coletar informações sobre as variáveis num ponto de uma

linha de tempo, especificamente no período de setembro a novembro de 2010, com uma abordagem qualitativa dos dados. Os participantes da pesquisa pertencem a uma empresa multinacional estabelecida na região Sul do Brasil. Essa empresa multinacional tem fábricas localizadas em todos os continentes e distribuídas em 14 países, além de ser líder no segmento em que atua. A empresa possui cerca de 365 empregados na sua unidade brasileira, cuja denominação social não será revelada a fim de preservar seus objetivos e informações estratégicas.

A empresa objeto deste estudo foi escolhida pela viabilidade de acesso aos dados relativos ao sistema de recompensa e avaliação de desempenho adotado na empresa para seus empregados. Também foi selecionada em decorrência da origem do seu capital, que é norte-americano, portanto, com forte influência do modelo de gestão da matriz estabelecida naquele país. Presume-se que alguns aspectos culturais predominantes na gestão da unidade da multinacional estabelecida no Brasil se assemelham às empresas americanas investigadas no estudo de Spreitzer (1995), o que permite eventuais comparações.

Para a coleta dos dados, utilizaram-se dois tipos de instrumentos de pesquisa: a) um questionário adaptado de Spreitzer (1995), composto de 24 questões com escala

TABELA 1. Constructo da variável eficácia gerencial

Variável	Subvariáveis	Métricas das variáveis
Eficácia Gerencial (*)	Padrões de Desempenho (*)	(**) Estabelece padrões (metas) individuais de desempenho.
		(**) Existência de padrões de desempenho para equipes/departamentos.
		(**) Existência de padrões de desempenho específicos para cada unidade de negócios.
		(**) Existência de padrões de desempenho globais para a organização como um todo.
	Comparação de Pares (*)	(**) Comparação de padrões (metas) individuais de desempenho previstos e realizados.
		(**) Comparação de padrões de desempenho para equipes/departamentos previstos e realizados.
		(**) Comparação de padrões de desempenho globais da unidade de negócios previstos e realizados.
		(**) Comparação de padrões de desempenho globais da organização como um todo previstos e realizados.
	Desempenho Global (*)	(****) % de alcance das diretrizes estabelecidas.
		(****) % de alcance das metas estabelecidas
		(****) Identificação dos benefícios (promoção, aumento salarial e bonificação) concedidos aos trabalhadores.
		(****) % de crescimento do resultado econômico-financeiro da empresa.
	Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade (****)	(***) Taxa de retorno sobre o investimento (TRI).
		(***) Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (TRPL).
		(***) Margem operacional.
		(***) Geração Operacional de Caixa.

Fonte: adaptado de (*) Spreitzer (1995); (**) Frezatti *et al.* (2009); (***) Assaf Neto (2001); e (****) elaboração própria.

likert de sete pontos, para identificar a percepção dos empregados da empresa sobre o *empowerment* psicológico, cuja amostra se constituiu dos 15 respondentes da pesquisa; e b) três roteiros de entrevistas, aplicados, respectivamente, ao supervisor de recursos humanos, gerente financeiro-contábil e supervisor de importação e exportação, para aferir a eficácia gerencial nas dimensões (padrões de desempenho, comparação de pares e desempenho global) propostas por Spreitzer (1995).

A Tabela 1 apresenta o constructo da variável "eficácia gerencial" abarcada pela problemática do estudo com suas variáveis e subvariáveis.

Observa-se, na Tabela 1, que o constructo da variável Eficácia gerencial foi elaborado a partir do referencial teórico de diversos autores. Vale destacar que, embora a subvariável "Desempenho Global" tenha sido proposta por Spreitzer (1995), as métricas que a compõem são de elaboração própria e não foram testadas anteriormente. Por sua vez, a subvariável "Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade" foi adicionada nesta pesquisa, devido a sua natureza complementar às subvariáveis qualitativas do constructo. Segundo Trimbath (2006), para averiguar a eficácia organizacional, frequentemente recorre-se aos indicadores financeiros como medidas de desempenho corporativo.

Os dados coletados por meio de questionário foram submetidos à análise estatística simples, média e desvio padrão; e nos dados coletados nos três roteiros de entrevistas aplicou-se análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), as análises dessa natureza captam informações, com o intuito de obter por meio de procedimentos sistemáticos a descrição do conteúdo de mensagens que permitam inferências de conhecimentos relativos a estas mensagens. Ainda, para apurar os indicadores de lucratividade e rentabilidade, coletaram-se dados nas demonstrações contábeis da empresa publicadas no site da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE).

Descrição e análise dos resultados

Presença dos elementos do *empowerment* psicológico do modelo Spreitzer (1995)

Esta seção mostra a presença de elementos do *empowerment* psicológico segundo o modelo de Spreitzer (1995) na empresa. A análise dos dados está organizada em quatro perspectivas: competência, impacto, autodeterminação e significado. Para aferir a percepção dos empregados administrativos e operacionais da empresa sobre essas quatro dimensões, utilizou-se no questionário a escala *Likert* com sete pontos: (1) Discordo muito fortemente; (2) Discordo

fortemente; (3) Discordo; (4) Neutro; (5) Concordo; (6) Concordo fortemente; e (7) Concordo muito fortemente.

A dimensão competência apresenta a percepção dos empregados em relação à sua capacidade individual de realizar o seu trabalho. A dimensão impacto é compreendida como o grau de influência de um empregado no seu ambiente de trabalho e na execução de suas atividades. A dimensão autodeterminação é entendida como a motivação intrínseca dos empregados na realização de suas atividades com empenho, motivação e autonomia significativa para executar seu trabalho. A dimensão significado compreende a percepção dos empregados em relação à organização e à tarefa executada associada aos valores e ideais desses indivíduos.

Na Tabela 2, apresenta-se uma síntese da percepção dos empregados administrativos e operacionais respondentes da pesquisa em relação às dimensões de *empowerment* psicológico que constam no modelo proposto por Spreitzer (1995).

Observa-se na Tabela 2 a presença na empresa pesquisada, conforme a percepção dos empregados administrativos e operacionais respondentes da pesquisa, dos elementos do *empowerment* psicológico do modelo de Spreitzer (1995), nas dimensões de competência, impacto, autodeterminação e significado, embora com menor intensidade os elementos da dimensão impacto. De acordo com Thomas e Velthouse (1990), por meio da presença dos elementos de *empowerment* psicológico, consegue-se captar a orientação ativa para a manifestação individual dos desejos dos empregados com as capacidades destes de se moldarem ao ambiente organizacional.

Eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa

Nesta seção aborda-se a eficácia gerencial, aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados da empresa objeto de estudo, seguindo o exposto no constructo da pesquisa. Assim, dividiu-se esta seção em: padrões de desempenho, comparação de pares e desempenho global.

Padrões de desempenho

Os padrões de desempenho de uma organização permitem identificar os métodos adotados por esta para monitorar e gerenciar seu desempenho por meio da existência de métricas de desempenho individual, por equipe ou departamento e global. Em relação à existência de padrões (metas) individuais de desempenho na organização, os entrevistados reportaram que:

TABELA 2. Síntese das respostas dos empregados administrativos e operacionais sobre a presença do *empowerment* psicológico na empresa pesquisada

Variável	Subvariáveis	Unidade de análise	Média	Desvio Padrão	Síntese das respostas dos empregados administrativos e operacionais da empresa
<i>Empowerment Psicológico</i>	Competência	Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho.	6,33	0,81	A partir das respostas obtidas por meio do questionário, observou-se que os empregados administrativos e operacionais consideram-se aptos a realizarem com habilidade as atividades inerentes às suas funções.
		Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho.	6,06	0,96	
		Tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho.	6,26	0,79	
		Meu trabalho está dentro do alcance de minhas habilidades.	6,46	0,51	
	Impacto	Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.	3,33	0,97	Constatou-se que os empregados administrativos e operacionais têm pouca influência nos resultados da empresa, no ambiente de trabalho e nas funções específicas que desempenham na organização. Além disso, detêm menos ainda controle sobre o que acontece em seus departamentos.
		Eu tenho grande controle sobre o que acontece no meu departamento.	2,68	1,38	
		Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento.	2,93	1,12	
		Minha opinião conta na tomada de decisões do meu departamento.	3,20	0,98	
	Autodeterminação	Tenho oportunidade considerável para escolher com independência como fazer o meu trabalho.	6,00	1,00	Verificou-se que os empregados respondentes da pesquisa possuem autonomia suficiente para definir a melhor forma de realizar suas tarefas e possuem chances de demonstrar sua iniciativa pessoal em seus ambientes de trabalho.
		Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho.	5,73	1,03	
		Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho.	5,86	0,74	
		Eu tenho chances de usar a iniciativa pessoal para realizar o meu trabalho.	6,26	0,70	
	Significado	O trabalho que eu faço é importante para mim.	6,26	0,70	Percebeu-se que os empregados administrativos e operacionais investigados consideram importante o objetivo ou a finalidade de seu trabalho para a organização. Esse julgamento reflete a percepção dos empregados em relação a seus ideais.
		O trabalho que eu faço é significativo para mim.	5,80	1,20	
		Minhas atividades são pessoalmente significativas para mim.	5,93	0,70	
		Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho.	6,33	0,61	

Fonte: Dados da pesquisa.

(R₁) Todas as metas individuais de desempenho constam no sistema de avaliação de desempenho da organização.

(R₂) Existem padrões estabelecidos a partir da descrição do cargo, área de atuação e competências necessárias para desempenhar suas funções específicas. Além da existência de padrões para aferir o conhecimento do empregado a respeito da missão, visão e valores da organização disponíveis no sistema de avaliação de competência da empresa.

(R₃) Existem padrões de desempenho individual que são expressos no sistema de avaliação por competência, a qual ocorre anualmente na empresa.

Com base no depoimento dos entrevistados, percebe-se que a empresa possui padrões de desempenho individuais estabelecidos no sistema de avaliação de desempenho por competências, criados a partir da descrição do cargo, função e das competências necessárias para desempenhá-lo.

Outro aspecto relevante corresponde ao fato de a empresa agregar ao sistema de avaliação de desempenho por competência a divulgação da missão, visão e valores da organização. Com isso, a empresa almeja testar o conhecimento de seus empregados administrativos e operacionais em relação a esses elementos, além de identificar oportunidades de melhoria na sua divulgação interna.

Questionados sobre a existência de padrões de desempenho para equipes ou departamentos, os entrevistados mencionaram que:

(R₁) Não, nesses casos o gestor precisa emitir um relatório específico para analisar o desempenho dos empregados do departamento como um todo, mas não existem padrões definidos para o departamento. As análises do gestor voltam-se mais para a avaliação de desempenho individual dos empregados.

(R₂) Não existem padrões de desempenho por equipes ou departamentos na corporação.

(R₃) Não existem padrões de desempenho preestabelecidos por equipes ou departamentos previstos na avaliação de desempenho por competência da empresa.

Nos depoimentos dos Respondentes 1, 2 e 3, verificase a não existência de padrões específicos preestabelecidos pela organização para monitorar o desempenho das equipes ou departamentos.

Quando questionados sobre a existência de desempenho específico para cada unidade de negócio, os Respondentes 1, 2 e 3 ressaltaram que:

(R₁) Em relação ao desempenho econômico-financeiro, esses padrões específicos para as unidades de negócio existem e são divulgados pela organização em suas reuniões trimestrais, e-mail, intranet e murais.

(R₂) Sim, são repassadas pela corporação nos Estados Unidos.

(R₃) Existem padrões de desempenho específicos para cada filial. Esses padrões são informados por meio de um vídeo, com o pronunciamento do presidente da corporação, em relação às metas de cada unidade e à visão geral do desempenho da companhia a cada trimestre. Faz-se a tradução desse vídeo para o português e se divulga no quadro de avisos.

Constata-se que a empresa estabelece padrões de desempenho econômico-financeiro específicos para suas unidades de negócio espalhadas pelo mundo.

Outro aspecto importante compreende a divulgação desses padrões de desempenho para cada unidade, que ocorre por meio das reuniões trimestrais, em que todos os empregados da organização participam. Além disso, há o vídeo institucional com a fala do presidente da empresa que passa esses padrões, compara-os com as outras unidades de negócios, apresenta uma visão geral da empresa

no mercado e realiza a associação do desempenho da empresa aos eventos econômicos mundiais.

Quando questionados sobre a existência de padrões de desempenho globais para a organização como um todo, os entrevistados destacaram que:

(R₁) Existem padrões de desempenho econômico-financeiros globais para a corporação previamente estabelecidos.

(R₂) Sim, são repassadas pela corporação nos Estados Unidos.

(R₃) Existem padrões de desempenho globais para a organização divulgados no vídeo com o pronunciamento do presidente da corporação a cada trimestre.

Nota-se nos depoimentos dos Respondentes 1, 2 e 3 que a empresa possui padrões de desempenho econômico-financeiros globais preestabelecidos pela corporação nos Estados Unidos. A divulgação desses padrões de desempenho ocorre de forma ampla nas reuniões trimestrais e no vídeo institucional com a fala do presidente da empresa.

As práticas adotadas pela empresa, conforme os depoimentos dos entrevistados, corroboram com a afirmação de Pereira (2001), ao mencionar que as organizações alcançam a eficácia organizacional quando se relaciona o desempenho da organização aos aspectos internos (indivíduos e unidades de negócios) e externos (mercado e eventos econômicos).

Comparação de pares

As organizações têm necessidade de avaliar o desempenho das atividades para manter a continuidade de seus negócios. Para realizar essa avaliação, os gestores buscam desenvolver metas e padrões de desempenho de acordo com as necessidades da empresa e seus objetivos estratégicos. As metas têm por objetivo monitorar e gerenciar o desempenho ao proporcionar a comparação dos resultados previstos com os resultados realizados.

Quando questionados sobre a realização da comparação de padrões (metas) individuais de desempenho previstos e realizados, os entrevistados afirmaram que:

(R₁) A empresa possui uma ferramenta de avaliação de desempenho por competências que contempla os seguintes eixos: a) a descrição das competências necessárias para desempenhar a função de acordo com o cargo que o empregado está alocado; b) os valores da organização para aferir o conhecimento dos empregados em relação aos mesmos [sic] e disseminá-los; c) melhorias de requisitos do cargo; e d) ações de desenvolvimento para

o aperfeiçoamento do empregado. A avaliação de desempenho acontece anualmente em duas etapas, na primeira o empregado realiza uma autoanálise do seu desempenho respondendo *on-line* a um questionário com perguntas fechadas, contemplando os quatro eixos de avaliação. O gestor recebe os questionários respondidos pelos seus subordinados e analisa as respostas, bem como a pontuação de cada eixo e as compara com os padrões de avaliações anteriores. Em seguida, convoca o empregado para uma avaliação *face to face*, onde [sic] o empregado recebe um *feedback* sobre sua avaliação de desempenho individual. Por fim, o gestor confecciona uma avaliação de desempenho individual consolidada que fica armazenada no sistema com a nota consolidada para cada eixo da avaliação.

(R₂) Estão presentes no sistema de avaliação de competências que está em fase de implantação e melhorias. Esta ferramenta foi desenvolvida com o auxílio de uma empresa de consultoria, gestores e gerentes da companhia e vem sendo aperfeiçoada continuamente.

(R₃) A chefia imediata realiza a comparação de padrões individuais de desempenho por meio do sistema de avaliação de desempenho por competência adotado na empresa e utilizado para efeito de comparação as notas consolidadas em avaliações anteriores para aferir a evolução ou involução dos empregados anualmente.

Consta-se nos depoimentos dos entrevistados que a empresa realiza a comparação das metas individuais dos desempenhos previstos e realizados, com o auxílio do sistema de avaliação de desempenho por competências.

Um aspecto importante corresponde ao *feedback face to face*, repassado pela chefia imediata aos empregados administrativos e operacionais após a avaliação do desempenho individual, para gerar a avaliação do desempenho consolidada (Desempenho Previsto), que fica armazenada no sistema da organização. Dessa maneira, a empresa resgata as avaliações de desempenho dos anos anteriores e as compara com a avaliação de desempenho atual (Desempenho Realizado).

Quando questionados sobre a realização da comparação de padrões de desempenho para equipes ou departamentos previstos e realizados, os Respondentes 1 e 2 afirmaram que:

(R₁) A ferramenta de avaliação de desempenho por competência utilizada pela empresa não realiza análises desta natureza automaticamente, a menos que o gestor confeccione um relatório com as notas consolidadas da

avaliação de desempenho individual dos empregados que estão alocados naquele departamento.

(R₂) Não são realizadas comparações de desempenho por equipes ou departamentos, uma vez que não existem padrões para estas análises.

Observa-se a partir dos depoimentos dos entrevistados que a empresa não realiza a comparação de padrões de desempenho previstos e realizados por equipes ou departamentos, de modo específico, uma vez que não realiza a sua avaliação de forma individual.

Em relação à realização de comparações de padrões de desempenho globais das unidades de negócios previstos e realizados, os entrevistados ressaltam que:

(R₁) Apenas na avaliação de desempenho econômico-financeiro, com auxílio dos gerentes financeiro-contábil, marketing e gerente de produção, em que a parcela de contribuição nos padrões de desempenho varia de acordo com a planta da organização. Em termos de avaliação de desempenho individual por competências, as avaliações não são globais, pois nem todas as filiais da empresa realizam este tipo de avaliação. Destaca-se que a filial brasileira é uma das pioneiras nesse tipo de avaliação e está sendo utilizada como *benchmarking* para as demais.

(R₂) Sim, por meio das reuniões trimestrais, em que são divulgados os resultados econômico-financeiros da empresa em nível de desempenho global da filial com a comparação entre o previsto e o realizado. A filial brasileira está entre uma das maiores unidades da corporação fora dos Estados Unidos.

(R₃) A empresa realiza a comparação de padrões de desempenho globais nas unidades de negócio, ou seja, nas filias dispersas por 14 países diferentes. Entretanto, a unidade brasileira ocupa a terceira posição em tamanho e crescimento em relação às demais unidades de negócio da corporação fora dos Estados Unidos.

Nos depoimentos dos entrevistados, nota-se que a organização monitora e realiza as comparações dos padrões de desempenho global, no âmbito econômico-financeiro das unidades de negócio dispersas em 14 países. As divulgações dos resultados dessas comparações de desempenho ocorrem nas reuniões trimestrais, com a presença de todos os empregados da empresa nos 14 países em que atua. Os respondentes destacaram que a unidade brasileira ocupa a terceira posição em relação ao tamanho e crescimento quando comparada às demais unidades fora dos Estados Unidos.

Quando questionados sobre a realização de comparação de padrões de desempenho globais da organização como um todo previstos e realizados, os entrevistados afirmam que:

(R₁) Realizam esta comparação a cada trimestre em nível global em termos de desempenho econômico-financeiro da organização. Inclusive, o presidente da companhia realiza visitas às suas filiais para acompanhar mais de perto o seu desempenho. Nenhum padrão de desempenho é analisado de forma isolada, todos são analisados em conjunto e auditados.

(R₂) Sim, por meio das reuniões trimestrais, em que são divulgados os resultados econômico-financeiros da empresa em nível global, com a comparação entre o previsto e o realizado. Além do vídeo institucional do presidente da corporação que também aborda as comparações de desempenho global.

(R₃) A comparação de padrões de desempenho globais se concentram nos resultados econômico-financeiros. Estas informações são divulgadas no vídeo institucional do presidente da companhia e na reunião trimestral. Nesta reunião enfatiza-se o Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortização (EBITDA), o valor econômico agregado (EVA) e o indicador de rentabilidade.

Constata-se nos depoimentos dos Respondentes 1, 2 e 3, que a empresa realiza a comparação dos padrões de desempenho globais da organização. Essa comparação ocorre trimestralmente nas reuniões proferidas a todos os colaboradores, inclusive com a fala do presidente da empresa.

Ainda em relação às comparações, destaca-se que nenhum indicador é analisado de forma isolada, pois todos são analisados em conjunto e auditados por empresas de auditoria externas a fim de conferir transparência e confiabilidade às informações demandadas nas reuniões trimestrais.

Um aspecto importante corresponde aos indicadores enfatizados nas reuniões trimestrais, como: Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA), o valor econômico agregado (*Economic Value Added* – EVA) e os indicadores de rentabilidade.

Depreende-se que a empresa analisada tem como prática de gestão realizar a comparação das avaliações de desempenho econômico-financeiro previsto e realizado a cada trimestre e as avaliações de desempenho por competência de seus empregados a cada ano. A partir dessas comparações e das reuniões trimestrais que ocorrem em cada uma das 14 subsidiárias dispersas pelo mundo, são geradas ações de melhoria e aperfeiçoamento.

As práticas adotadas pela organização corroboram com a afirmação de Pereira (2001), quando menciona que as empresas devem relacionar a avaliação de desempenho organizacional com a qualidade de seus desempenhos, para que impulsionem o atendimento da eficácia e eficiência julgadas ideais e desejáveis ao processo de gestão.

Desempenho global

Quando questionados sobre o percentual de alcance das diretrizes estabelecidas pela organização, os Respondentes 1, 2 e 3 mencionaram que:

(R₁) Existem, porém não sei o percentual de alcance das diretrizes estabelecidas pela corporação.

(R₂) Creio que próximo de 100%.

(R₃) Não sei responder precisamente, mas acredito que seja algo em torno de 70% o percentual de alcance das diretrizes estabelecidas.

Com base nos depoimentos dos entrevistados, apenas os Respondentes 2 e 3 mencionaram que a empresa está próxima de atingir 100% das diretrizes estabelecidas pela matriz nos Estados Unidos. Uma forma de cotejar esses dados é com as demonstrações contábeis publicadas pela empresa.

No entanto, a empresa multinacional objeto deste estudo não divulga o Relatório da Administração; Notas Explicativas (NE); Informações Anuais (IA); e Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP). Essas informações financeiras não são divulgadas pela organização em virtude de: política interna da empresa; caráter estratégico dessas demonstrações; e por se tratar de uma empresa de capital fechado no Brasil.

Ao questionar os entrevistados sobre o percentual de alcance das metas estabelecidas, constatou-se que:

(R₁) Existem, mas não sei o percentual de alcance das metas estabelecidas pela corporação. Porém, sei que a empresa está em crescimento contínuo.

(R₂) Próximos de 100%.

(R₃) Não sei precisar o percentual de alcance das metas estabelecidas em termos de avaliação de desempenho econômico-financeiro.

Com base nos depoimentos dos entrevistados, acredita-se que o percentual de alcance das metas estabelecidas esteja próximo de 100%. Os Respondentes 1 e 3 não

souberam precisar esse percentual, mas destacaram que esta se encontra em crescimento.

Quando questionados em relação aos benefícios (promoção, aumento salarial e bonificação) oferecidos pela empresa aos seus empregados administrativos e operacionais, os entrevistados afirmaram que:

(R₁) A empresa concede os seguintes benefícios a seus empregados: a) Programa de Participação nos Resultados (PPR), em que todos os empregados recebem o mesmo percentual; b) plano de saúde da Unimed com cobertura nacional, em que os empregados pagam apenas uma mensalidade reduzida; c) plano odontológico Uniodonto sem custos; d) plano de previdência privada, em que a cada R\$ 1,00 investido a empresa paga R\$ 0,75; e) livre acesso à utilização da associação dos funcionários; f) transporte particular sem custos para os empregados; e g) todos os benefícios exigidos pela legislação trabalhista vigente.

(R₂) A empresa concede participação nos resultados, planos de previdência privada, saúde e odontológico, auxílio à educação e bônus para determinados níveis.

(R₃) A empresa possui um programa de cargos e salários em que os valores pagos são equiparados aos grandes centros do país, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Estes valores são válidos para os empregados que ocupam cargos como: gerentes, coordenadores ou diretores. Os salários dos outros cargos podem aumentar de acordo com a produtividade dos empregados e acompanham os valores pagos na região de acordo com a função desempenhada. Além do dissídio coletivo anual, a chefia imediata pode conceder um aumento de 0% a 5% de acordo com a avaliação de desempenho individual de seus subordinados.

Nos depoimentos dos entrevistados, observa-se que a empresa concede vários benefícios aos seus empregados administrativos e operacionais: Auxílio à educação; Plano de saúde da Unimed; Plano odontológico da Uniodonto; Plano de previdência privada; Programa de participação nos resultados; e Transporte privado. A empresa concede ainda todos os benefícios relacionados às exigências legais e sindicais da categoria.

Em relação ao aumento salarial, destaca-se que este ocorre anualmente no percentual do dissídio da categoria. Entretanto, os empregados administrativos e operacionais que desempenharem bem suas atividades e forem bem avaliados pelo sistema de avaliação de desempenho por competência ganham um aumento complementar,

determinado por sua chefia imediata, que varia de 0% a 5% sobre sua remuneração percentual.

Outro aspecto importante em relação aos benefícios concedidos pela empresa é o Programa de Cargos e Salários, em que a empresa equipara a remuneração de seus gerentes, coordenadores e diretores aos salários de pessoas que desempenham a mesma função e residem nos grandes centros do país. Esse benefício faz com que a remuneração dos gerentes, coordenadores e diretores, fique acima da remuneração paga pelo mercado regional.

Quando questionados sobre o percentual de acréscimo no resultado econômico-financeiro da empresa, os Respondentes 1, 2 e 3 destacaram que:

(R₁) A empresa possui um acréscimo no seu resultado econômico-financeiro, mas não se sabe precisamente o percentual.

(R₂) Não sei mencionar o percentual de acréscimo no resultado econômico-financeiro, mas sabe-se que há um crescimento.

(R₃) Não sei precisar exatamente o percentual de acréscimo no resultado econômico-financeiro da empresa, mas acredito que seja algo em torno de 25% de crescimento.

Verifica-se que, embora os Respondentes 1 e 2 não saibam precisar o percentual de acréscimo, informaram que há crescimento econômico-financeiro da empresa. O Respondente 3 mencionou que o percentual de acréscimo econômico-financeiro da empresa está próximo de 25%. Depreende-se disso que a empresa analisada atinge as metas, as diretrizes e os resultados econômico-financeiros preestabelecidos pela corporação nos Estados Unidos. Mesmo que alguns entrevistados não soubessem mencionar o percentual de alcance das metas, diretrizes e resultado econômico-financeiro, afirmaram que a empresa apresenta crescimento contínuo.

Em relação à concessão de benefícios aos seus empregados administrativos e operacionais, relacionaram os que seguem: aumentos salariais, programa de participação nos resultados, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, auxílio à educação, transporte privado, bonificação pelo desempenho individual e equiparação salarial para os cargos de gerentes, coordenadores e diretorias aos valores pagos nos grandes centros do país.

Essas constatações vão ao encontro da afirmação de Anthony e Govindarajan (2002, p. 615), quando mencionam que há uma "tendência de as organizações com maiores níveis de gratificações terem melhor desempenho financeiro subsequente do que as outras organizações".

TABELA 3. Síntese das respostas dos entrevistados sobre a eficácia gerencial

Variável	Subvariável	Unidade de análise	Síntese das respostas dos gestores
(*) Eficácia Gerencial	(*) Padrões de Desempenho	Existência de padrões (metas) individuais de desempenho.	A empresa possui um padrão de desempenho individual que está estruturado no sistema de avaliação de desempenho por competências.
		Existência de padrões de desempenho para equipes/departamentos.	Não possui padrões de desempenho específicos por equipes ou departamentos.
		Existência de padrões de desempenho específicos para cada unidade de negócios.	A organização apresenta padrões específicos de desempenho econômico-financeiros preestabelecidos pela corporação nos Estados Unidos.
		Existência de padrões de desempenho globais para a organização como um todo.	A organização possui padrões de desempenho econômico-financeiro global para suas unidades de negócios espalhadas pelo mundo.
	(*) Comparação de Pares	Comparação de padrões (metas) individuais de desempenho previstos e realizados.	A empresa realiza a comparação de padrões individuais de desempenho previstos e realizados quando a chefia imediata utiliza os resultados de avaliações de desempenho anterior e busca identificar oportunidades de melhoria e conceder <i>feedback face to face</i> a seus empregados com o auxílio do sistema de avaliação de desempenho por competências.
		Comparação de padrões de desempenho para equipes/departamentos previstos e realizados.	A empresa não realiza a comparação de padrões de desempenho por equipes ou departamentos, uma vez que não realiza essas avaliações de maneira individual.
		Comparação de padrões de desempenho globais da unidade de negócios previstos e realizados.	A comparação de padrões de desempenho globais entre as unidades de negócios previstos e realizados ocorrem a cada trimestre. Ressaltaram que a filial brasileira ocupa a terceira posição em tamanho e crescimento quando comparada às demais unidades da corporação fora dos Estados Unidos.
		Comparação de padrões de desempenho globais da organização como um todo previstos e realizados.	As comparações de padrões de desempenho globais da organização ocorrem trimestralmente. Os indicadores mais enfatizados são os de rentabilidade, EVA e EBITDA. Destaca-se que nenhum indicador é analisado de forma isolada e todas as informações são auditadas por empresa de auditoria externa para garantir a transparência e a confiabilidade das informações.
	(*) Desempenho Global	% de alcance das diretrizes estabelecidas.	O percentual de alcance das diretrizes preestabelecidas está próximo de 100%.
		% de alcance das metas estabelecidas.	O percentual de alcance das metas estabelecidas acredita-se que esteja próximo a 100%. Porém, alguns entrevistados não souberam precisar esse percentual, mas destacaram que a empresa se encontra em crescimento contínuo.
		Identificação dos benefícios (promoção, aumento salarial e bonificação) concedidos aos trabalhadores.	A empresa concede a seus empregados os seguintes benefícios: aumentos salariais, programa de participação nos resultados, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, auxílio à educação, transporte privado, bonificação pelo desempenho individual e equiparação salarial para os cargos de gerentes, coordenadores e diretorias aos valores pagos em grandes centros do país.
		% de acréscimo no resultado econômico-financeiro da empresa.	Segundo os entrevistados, o percentual de crescimento da empresa em seu resultado econômico-financeiro está próximo de 25%. Ainda que dois entrevistados não soubessem precisar esse percentual, destacaram a presença desse crescimento na organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Síntese da eficácia gerencial

A Tabela 3 demonstra a percepção dos entrevistados em relação à eficácia gerencial aferida pelas metas estabelecidas no sistema de recompensa da empresa objeto de estudo.

A Tabela 3 evidencia uma síntese da percepção dos entrevistados relativamente à eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas pelo sistema de recompensa, com vistas à proceder a análise da relação da eficácia gerencial com o *empowerment* psicológico.

TABELA 4. Valores patrimoniais e de resultados para o cálculo da eficácia da empresa

Itens	Valores acumulados			
	3º trimestre 2007 acumulado	3º trimestre 2008 acumulado	3º trimestre 2009 acumulado	3º trimestre 2010 acumulado
Vendas líquidas	772.253	837.331	639.695	669.737
Lucro operacional	22.470	25.828	(51.808)	51.693
Remuneração variável	-	-	61.200	67.500
EBITDA	15.692	26.437	18.469	27.652
Ativo total	1.526.977	1.561.133	1.345.149	1.260.507
Patrimônio líquido	599.671	613.420	422.613	420.800

Fonte: Dados da pesquisa.

Relação da eficácia gerencial com o *empowerment* psicológico

Para verificar se o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), está relacionado com a eficácia gerencial na empresa estudada, buscou-se analisar essa relação a partir das informações coletadas nas demonstrações contábeis publicadas no site da NYSE (www.nyse.br), em 23 de novembro de 2010. As análises foram pautadas no 3º trimestre dos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, uma vez que os demais dados coletados para o estudo (questionários e entrevistas) foram realizados no 3º trimestre de 2010.

A Tabela 4 apresenta os dados coletados das demonstrações contábeis da empresa analisada em milhares de reais.

Na Tabela 4, têm-se as informações relacionadas às vendas líquidas, lucro operacional, EBITDA, ativo total e patrimônio líquido da empresa analisada, as quais foram utilizadas para realizar o cálculo dos indicadores de Lucratividade e Rentabilidade da empresa.

A Tabela 5 apresenta o cálculo dos indicadores de rentabilidade –Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI) e Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)–, além dos indicadores de lucratividade –Margem Operacional (MO) e Geração Operacional de Caixa (GOC)–. Tais indicadores foram utilizados para demonstrar a eficácia gerencial da empresa estudada.

Em relação às informações dispostas na Tabela 5, destaque que a variação percentual entre os indicadores de

TABELA 5. Cálculo dos indicadores para aferir a eficácia da empresa

Indicadores	Fórmula	Valores acumulados							
		3º trimestre 2007 acumulado		3º trimestre 2008 acumulado		3º trimestre 2009 Acumulado		3º trimestre 2010 acumulado	
		Índice (%)	Δ (06-07)	Índice (%)	Δ (07-08)	Índice (%)	Δ (07-09)	Índice (%)	Δ (07-10)
Lucratividade	$MO = \frac{\text{Lucro op. líquido}}{\text{Vendas líquidas}}$	2,90	-	3,08	0,06	-8,09	-1,78	7,71	1,65
	$GOC = \frac{EBITDA}{\text{Vendas líquidas}}$	2,03	-	3,15	0,55	2,88	0,41	4,12	1,02
Rentabilidade	$TRI = \frac{\text{Lucro op. líquido}}{\text{Ativo total}}$	1,47	-	1,65	0,12	-3,85	-1,61	4,10	1,78
	$TRPL = \frac{\text{Lucro op. líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$	3,74	-	4,21	0,12	-12,25	-2,27	12,28	2,280

Fonte: Dados da pesquisa.

lucratividade e rentabilidade foram calculados com base nos valores do 3º trimestre de cada ano. Os índices calculados relativos aos valores acumulados até o 3º trimestre de 2009 apresentaram variações negativas, provavelmente em decorrência dos reflexos da crise mundial.

No que concerne às variações dos trimestres analisados, percebe-se uma evolução crescente nos indicadores de lucratividade do 3º trimestre de 2007 em relação ao 3º trimestre de 2010. Os indicadores de rentabilidade apresentaram comportamento semelhante ao demonstrar a evolução positiva em suas variações. Constatou-se ainda, no 3º trimestre de 2007 em comparação ao 3º trimestre de 2009, a presença de variações negativas.

A partir do comportamento das variações trimestrais da empresa analisada nos últimos quatro anos, nota-se que esta possui eficácia gerencial em sua gestão, uma vez que seus indicadores de lucratividade e rentabilidade apresentam evolução ao longo do tempo, com exceção apenas do ano de 2009, que sofreu os reflexos da crise mundial. Essas constatações coadunam com as respostas dos gestores entrevistados, quando asseguram o crescimento contínuo da empresa multinacional analisada, mesmo sem precisar ou indicar esses percentuais de crescimento.

Conclusões

A pesquisa objetivou averiguar a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados e sua relação com o *empowerment* psicológico em uma empresa multinacional. Pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa foi realizada em uma empresa de origem americana, com sede na região Sul do Brasil, líder em seu setor de atuação.

Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário adaptado de Spreitzer (1995) para identificar a percepção dos empregados da empresa sobre o *empowerment* psicológico, além da realização de três entrevistas, respectivamente, com o supervisor de recursos humanos, gerente financeiro-contábil e supervisor de importação e exportação da empresa. Os dados coletados por meio de questionário foram submetidos à análise estatística simples, média e desvio padrão; e, aos dados coletados nos três roteiros de entrevistas, aplicou-se análise de conteúdo. Ainda, para apurar os indicadores de lucratividade e rentabilidade, coletaram-se dados nas demonstrações contábeis da empresa publicadas no site da NYSE.

Os resultados da pesquisa mostraram que, de acordo com a percepção dos empregados, as quatro perspectivas do *empowerment* psicológico propostas no modelo de Spreitzer (1995) foram parcialmente detectadas na empresa. Foi

observada forte presença, com média que variava entre 5,73 a 6,46 na escala *Likert* com sete pontos, para os elementos das perspectivas competência, autodeterminação e significado. Porém, com pouca presença dos elementos da perspectiva impacto, com média de indicações pelos empregados que oscila entre 2,68 a 3,33.

Os resultados da pesquisa mostraram que, quanto à percepção dos entrevistados relativamente à eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas pelo sistema de recompensa, constatou-se que a empresa possui padrões de desempenho econômico-financeiro preestabelecidos pela corporação nos Estados Unidos e um sistema de avaliação de desempenho por competência com padrões de desempenho individual. A empresa realiza ainda a comparação com desempenhos individuais e econômico-financeiros, ocorridos em períodos anteriores para identificar sua eficácia gerencial e os divulga amplamente entre seus empregados. De acordo com Lawler III (2003), a empresa aumenta sua eficácia gerencial a partir do momento em que fornece *feedback* contínuo, com medidas de comportamento preestabelecidas e objetivos predefinidos, além de um sistema de avaliação de desempenho vinculado a prêmios.

A partir do comportamento das variações trimestrais dos indicadores de lucratividade e rentabilidade da empresa analisada, no período de 2007 a 2010, observou-se que esta possui eficácia gerencial em sua gestão, uma vez que seus indicadores de lucratividade e rentabilidade apresentam evolução ao longo do tempo, com exceção apenas do ano de 2009, que sofreu os reflexos da crise mundial. Essas constatações coadunam com as respostas dos gestores entrevistados, quando asseguram o crescimento contínuo da empresa multinacional analisada, mesmo sem precisar/indicar estes percentuais de crescimento.

Conclui-se que o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), está relacionado com a eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa aos empregados na empresa estudada, tendo por base os dados coletados por meio de questionário junto aos empregados da empresa e aos dados qualitativos obtidos nas entrevistas com gestores da empresa, validados pelos dados quantitativos presentes nos indicadores de lucratividade e rentabilidade, calculados a partir dos dados extraídos das demonstrações contábeis e do relatório da administração da empresa.

Os resultados encontrados corroboram em parte os achados de Spreitzer (1995), quando menciona a existência de uma relação significativa entre a eficácia gerencial, o *empowerment* psicológico e o comportamento inovativo. No entanto, a autora ressalta que o *empowerment* psicológico encontra-se

em um estágio embrionário na literatura, considerando-se o desenvolvimento de sua definição conceitual, medição, validação do constructo e as relações com as variáveis organizacionais. Assim, ao adotar parte do constructo apresentado por Spreitzer (1995), a fim de identificar a relação de variáveis organizacionais (eficácia gerencial e *empowerment* psicológico), esta pesquisa contribui para a discussão deste tema.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3 ed. Lisboa: Edições 70.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *As 3 chaves do empowerment: guia prático*. São Paulo: Editora Record.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dimitriadis, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Drake, A., Wong, J., & Salter, S. (2007). Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71-89.
- Finkler, S. A., & Ward, D. M. (1999). *Issues in cost accounting for health care organizations*. 2 ed. Maryland: Aspen Publication.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática.
- Lawler III, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Pereira, C. A. (2001). Avaliação de resultados e desempenho. Em A. Catelli (Coord.), *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 2 ed. (pp. 188-259). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Spreitzer, G. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Em C. Cooper & J. Barlin (Orgs.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-73). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Trimbath, S. (2006). *Methodological Issues in Accounting Research: theories, methods and issues*. London: Spirmus.
- Zapellini, M. B. (2008). Avaliação de *empowerment*: limites e possibilidades de aplicação na gestão de recursos hídricos no Brasil. II Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, Bahia, Brasil.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

