



Revista Contabilidade & Finanças

ISSN: 1519-7077

ISSN: 1808-057X

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade, Departamento de  
Contabilidade e Atuária

Souza, Guilherme Eduardo de; Beuren, Ilse Maria

Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction

Revista Contabilidade & Finanças, vol. 29, no. 77, May-August, 2018, pp. 194-212

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração  
e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária

DOI: 10.1590/1808-057x201805850

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257156976003>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's homepage in redalyc.org



Scientific Information System Redalyc

Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and Portugal

Project academic non-profit, developed under the open access initiative

# Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho

**Guilherme Eduardo de Souza**

Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, PR, Brasil  
E-mail: guilherme.souza@unila.edu.br

**Ilse Maria Beuren**

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil  
E-mail: ilse.beuren@ufsc.br

Recebido em 19.05.2017 – Desk aceite em 31.07.2017 – 2ª versão aprovada em 01.01.2018

## RESUMO

Este estudo analisa os reflexos do sistema de mensuração de desempenho (*performance measurement system* – PMS) com características habilitantes no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho mediado pelo *empowerment* psicológico em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). A literatura sobre controles gerenciais vem buscando identificar elementos capazes de melhorar o desempenho, e os controles habilitantes associados ao *empowerment* psicológico podem trazer novos indícios nessa discussão. Dada a capacidade do contexto em afetar a percepção dos indivíduos, é relevante compreender os impactos dos controles na satisfação, o que pode levar a práticas mais alinhadas às suas expectativas e resultados favoráveis à organização. Os resultados do estudo apontam que as características do PMS afetam a motivação dos indivíduos, de modo que implementar sistemas com características habilitantes pode contribuir para a percepção dos funcionários sobre seu controle e autonomia no trabalho. Na estrutura mecanicista do CSC, a forma como os PMS são conformados pode contornar possíveis resultados adversos provenientes de estruturas pouco orgânicas na percepção de *empowerment* psicológico dos funcionários. Uma *survey* foi realizada em um CSC, localizado na Região Sul do Brasil, que oferece serviços administrativos, financeiros e contábeis. Obteve-se a participação de 88 dentre os 125 funcionários operacionais, o equivalente a 70% do total. O instrumento de pesquisa utilizado foi baseado em assertivas dos estudos de Mahama e Cheng (2013), Spreitzer (1995), Tarrant e Sabo (2010) e Van Der Hauwaert e Bruggeman (2015). Para testar as hipóteses, aplicou-se a modelagem de equações estruturais. Evidências obtidas na pesquisa indicam que o uso do PMS habilitante pode contribuir para o equilíbrio necessário nas empresas entre níveis de controles formais e *empowerment* psicológico, para obter satisfação no trabalho e desempenho nas tarefas de funcionários.

**Palavras-chave:** PMS habilitante, desempenho de tarefas, satisfação no trabalho, *empowerment* psicológico, Centro de Serviços Compartilhados.

## Endereço para correspondência:

**Ilse Maria Beuren**

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade  
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – CEP 88040-900  
Trindade – Florianópolis – SC – Brasil

## 1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle gerencial (SCGs), que se compõem de sistemas de contabilidade gerencial, planejamento, orçamento, gerenciamento de projetos, informações e relatórios e mensuração de desempenho (Simons, 1992), visam a influenciar o comportamento e a obter a cooperação de grupos de indivíduos ou unidades em direção aos objetivos da organização (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). De acordo com Widener (2014), fatores relacionados ao comportamento humano são a principal explicação para a variância no desempenho das organizações.

Nesse sentido, os sistemas de mensuração de desempenho (*performance measurement systems* – PMS) são instrumentos de suporte que oferecem uma visão ampla dos processos principais e dos níveis de atingimento dos objetivos da organização (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Esses sistemas permitem o desdobramento da estratégia para toda a empresa, ao comunicarem os fatores considerados principais, além de instituir medidas para seu atingimento, desde as áreas operacionais, como atendimento ao cliente, vendas e manufatura, passando por níveis gerenciais e culminando na alta gestão (Demartini, 2014). Além disso, estudos que abordam elementos do PMS destacam que características do trabalho, como oferecer *feedback* (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000) e práticas gerenciais que envolvam compartilhamento de informações, responsabilidade e *accountability* (Seibert, Silver & Randolph, 2004), podem afetar a satisfação dos indivíduos no trabalho. No entanto, adequar esse sistema às necessidades da organização e dos indivíduos enseja cuidados com seu desenho, implementação, uso e abrangência (Chenhall, 2003; Hall, 2008).

Devido à sua complexidade, os PMS têm sido estudados a partir de diversas abordagens, pautados em teorias econômicas, sociológicas, psicológicas ou combinações entre elas, na tentativa de elucidar os mecanismos subjacentes a esses sistemas (Franco-Santos et al. 2012). A abordagem psicológica permite entender os PMS a partir do indivíduo (Birnberg, Luft & Shields, 2006). Tal abordagem é relevante ao considerar que o desempenho da empresa começa no nível individual (Mahama & Cheng, 2013). Soma-se a isso o fato de que a estrutura e os processos da empresa podem moldar as ações dos empregados. Nesse sentido, práticas de contabilidade gerencial presentes nos PMS podem influenciar representações mentais dos indivíduos devido ao estabelecimento de metas, mudanças de pontos de referência e alterações nas crenças. A introdução de

exigências leva a tensões, inconsistências e conflitos capazes de afetar os esforços dos indivíduos, o que pode gerar motivação, conduzindo o indivíduo em direção às metas e objetivos ou desmotivação, resultando em insatisfação, diminuição da autoestima e confiança interpessoal e perda do senso de controle (Adler & Borys, 1996; Birnberg et al., 2006).

Os PMS englobam elementos informacionais, de *feedback*, de *feedforward* e de recompensas (Demartini, 2014), que são suscetíveis de afetar o *empowerment* psicológico e favorecer o desempenho no nível individual de análise, como o desempenho gerencial (Hall, 2008; Marginson, Mcaulay, Roush & Van Zijl, 2014) e de tarefas (Mahama & Cheng, 2013). No entanto, estudos para identificar os mecanismos pelos quais características do PMS influenciam a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho, sua motivação e, conseqüentemente, seu comportamento e atitudes geralmente têm investigado características isoladas de práticas contábeis, como o fornecimento de *feedback*, acesso a informações, características de metas e visibilidade dos processos (Birnberg et al., 2006; Franco-Santos et al., 2012; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004). Poucos estudos analisaram tais aspectos em conjunto, pautados no PMS, como Hall (2008), ao tratar da compreensibilidade desses sistemas, e Marginson et al. (2014), ao analisar os efeitos do uso de medidas financeiras e não financeiras.

A lógica subjacente ao *empowerment* psicológico surge da ideia de senso de controle dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 2008). O *empowerment* psicológico pode levar a resultados positivos ao permitir que os empregados tenham maior envolvimento, controle e autonomia em suas atividades, que se manifestam pela percepção conjunta do indivíduo dos sentimentos de significado, impacto, competência e autodeterminação em seu ambiente laboral (Spreitzer, 2008). O *empowerment* aparentemente sinaliza um conflito com a ideia de controle gerencial. Coexiste nas empresas a necessidade de os funcionários serem flexíveis para se adaptar às mudanças, ao mesmo tempo em que necessitam aplicar controles gerenciais em seus processos para assegurar o uso eficiente dos recursos e acompanhar seus resultados (Ahrens & Chapman, 2004; Simons, 1992). Se por um lado a percepção em incentivar maior autonomia no trabalho leva a resultados favoráveis, que vão desde melhorar a motivação até elevar a capacidade de resposta dos empregados e, por conseqüência, da empresa (Spreitzer, 2008), por outro lado os controles gerenciais são necessários para a eficiência dos processos.

Nesse contexto, como forma de distinguir entre as regras boas e más presentes nos processos de gestão, e consequentemente refletidas nos controles gerenciais e nos diferentes resultados advindos de sua aplicação, Ahrens e Chapman (2004), fundamentados na Teoria da Formalização Burocrática de Adler e Borys (1996), aduzem que os sistemas formais de controle podem ter características habilitantes (*enabling*) ou coercitivas (*coersive*). Assim, os processos organizacionais podem ser desenhados (i) de forma habilitante, ao permitir que os funcionários tenham maior responsabilidade e autonomia, ou (ii) de forma coercitiva, ao desenhar processos rígidos e pouco interativos. Tais elementos, quando aplicados aos controles gerenciais, sugerem que controles habilitantes podem favorecer maior integração do empregado com suas atividades no trabalho, enquanto que os controles coercitivos vão em direção oposta (Ahrens & Chapman, 2004). Os controles coercitivos e habilitantes são alternativa de análise para explicar o uso de controles em níveis distintos da empresa, de modo que ela consiga executar a estratégia de diminuir os custos de produção e ser mais flexível simultaneamente (Ahrens & Chapman, 2004).

No entanto, para avaliar essas relações, é necessário atentar-se ao contexto do estudo, no caso desta pesquisa, um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Kuntz e Roberts (2014) afirmam que as organizações vêm realocando suas atividades de suporte em subsidiárias no exterior a fim de obter os benefícios da economia de escala e das condições favoráveis do mercado de trabalho de outros países. Um exemplo disso são os CSC, estruturas que concentram as atividades administrativas de suporte da organização, reduzindo a duplicidade de departamentos e oferecendo eficiência ao processar grande volume de transações com custos reduzidos (Schulz & Brenner, 2010). Todavia, estudos recentes sugerem que essas realocações podem ocasionar efeitos adversos na integração, por exemplo, no controle e qualidade das relações entre gestores e matriz, refletindo-se em aspectos motivacionais e atitudinais (Ishzaka & Blakiston, 2012).

Esses estudos têm abordado o problema pela ótica dos custos relacionados às decisões de realocação e do desempenho organizacional dessas decisões, desconsiderando efeitos adversos, seus impactos no

indivíduo, bem como o uso de abordagens psicológicas para compreender seus efeitos (Kuntz & Roberts, 2014; Richter & Bruhl, 2017). Assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais os reflexos do sistema de avaliação de desempenho habilitante no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho, por meio do *empowerment* psicológico, em um CSC? Este estudo objetiva analisar os reflexos do PMS com características habilitantes no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho, mediado pelo *empowerment* psicológico, em um CSC.

Os estudos sobre *empowerment* psicológico têm dado atenção aos níveis gerenciais das empresas (Yuliansyah & Khan, 2015). Spreitzer (1995), ao elencar os antecedentes e consequentes associados ao *empowerment*, apontou a necessidade de confirmar as relações também no nível operacional (*lower-level employees*). Porém, o número de estudos para esse nível de análise é reduzido (Yuliansyah & Khan, 2015). Cabe ainda verificar como essas relações estruturam-se em empresas prestadoras de serviços e em diferentes desenhos organizacionais (Chenhall, 2003). Uma forma diferente de organizar as operações da empresa são os CSC (Bergeron, 2003), foco deste estudo, em que a hipótese principal é que o PMS habilitante mediado pelo *empowerment* psicológico associa-se positivamente ao desempenho de tarefas e satisfação no trabalho de indivíduos de nível operacional. O propósito é contribuir com evidências de que o uso do PMS habilitante favorece o equilíbrio necessário entre níveis de controles formais e *empowerment* psicológico no desempenho das tarefas.

A estrutura de CSC pode trazer novas evidências para a discussão sobre o *empowerment* psicológico, por se tratar de unidades descentralizadas na hierarquia da organização, porém altamente dependentes de recursos de outras unidades, o que enseja pouca autonomia (Bergeron, 2003). Os CSC são orientados para a busca de alta eficiência operacional, por meio de processos padronizados e níveis de serviço pré-acordados com as áreas da organização que transferiram suas atividades administrativas para o CSC. Portanto, o uso de manuais de trabalho pormenorizados é recorrente (Bergeron, 2003), o que pode interferir no senso de controle dos indivíduos e no PMS, além de se refletir no desempenho de tarefas e na satisfação no trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No ambiente de trabalho, o *empowerment* tem duas perspectivas distintas: (i) socioestrutural, que aborda os fatores contextuais que possibilitam o surgimento do *empowerment*, como práticas, políticas e estruturas, e (ii)

psicológica, voltada para as percepções de *empowerment* dos indivíduos perante as práticas, políticas e estruturas que o cercam (Spreitzer, 2008). Nesse sentido, é possível definir o *empowerment* psicológico como um estado



psicológico experimentado pelos indivíduos que indica o sucesso das condições estruturais do *empowerment*.

O *empowerment* está relacionado com o acesso dos indivíduos às ferramentas de poder de Kanter (1977), definidas como oportunidades, recursos, informação e apoio (Spreitzer, 2008). Nessa perspectiva, poder significa ter controle sobre os recursos organizacionais e a possibilidade de o indivíduo tomar decisões que sejam relevantes para seu papel ou trabalho (Spreitzer, 2008). Por essa ótica, o PMS pode ser compreendido como elemento de *empowerment* socioestrutural, uma vez que se trata de uma prática de gestão que envolve decisões sobre uso e controle de recursos, estabelecimento de metas, mudanças de pontos de referência, informações de *feedback*, *feedforward*, aspectos de tarefas, entre outros (Birnberg et al., 2006; Franco-Santos et al., 2012), que frequentemente estão relacionados a oportunidades, recursos, informação e apoio.

Essa relação entre PMS e *empowerment* psicológico poderia ser estimulada com o uso de PMS habilitantes, os quais podem ser compreendidos como aqueles que permitem aos usuários maior interação, aprendizado, uso de habilidades e compreensão de sua lógica por meio das características de reparo, flexibilidade, transparência interna e transparência global (Van Der Hauwaert & Bruggeman, 2015). Para estimular o *empowerment*, as organizações podem alterar sua estrutura, processos, políticas e práticas de modo que incentivem o uso de sistemas de alto envolvimento, o que inclui tomada de decisão participativa, sistemas de desempenho baseados no conhecimento e habilidades e sistemas de informação de fluxo aberto como forma de ampliar o acesso às oportunidades, informações, suporte e recursos entre todos os níveis hierárquicos (Spreitzer, 2008).

Birnberg et al. (2006) evidenciam que os estudos psicológicos sobre práticas contábeis têm indicado que elementos informacionais e motivacionais decorrentes de tais práticas podem influenciar na maneira como os indivíduos regulam seus esforços e processam as informações, de forma que isso se reflete em seus níveis de desempenho e satisfação. Assim, sugere-se que o PMS habilitante pode associar-se positivamente com

satisfação no trabalho e desempenho de tarefas por meio do *empowerment* psicológico. Decorre que ambos os efeitos, motivacionais e informacionais, podem ocorrer no âmbito de tais sistemas, pois estimulam processos subjetivos e influenciam o comportamento dos indivíduos por meio de mecanismos cognitivos, motivacionais e sociais em decorrência do uso de informações para atividades de monitoramento, mensuração e avaliação de desempenho, como apontam os estudos de Hall (2008) e Marginson et al. (2014), e, ainda, possibilitam maior envolvimento dos indivíduos com os mecanismos de poder de Kanter (1977).

## 2.1 PMS Habilitante e Desempenho de Tarefas

O PMS caracteriza-se como um controle organizacional formal (Simons, 1992) com uma gama de indicadores, financeiros e não-financeiros, informacionais e de avaliação, conectados por uma relação causal entre indicadores e objetivos, moldados de acordo com o contexto e utilizados para aferir o desempenho da empresa em todos os seus níveis, além de possibilitar o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos (Franco-Santos et al., 2012). O controle fundamenta-se em duas preocupações principais: (i) o *design* do sistema informacional e de *accountability*, ou seja, as *operating rules*, que se referem às atividades que os indivíduos desempenham na organização, e (ii) o comportamento ou *enforcement rules*, que devem motivar o indivíduo rumo aos objetivos organizacionais (Demartini, 2014).

Nesse sentido, o conceito de formalização burocrática (Adler & Borys, 1996) sugere que, assim como no desenho de sistemas e máquinas, o desenho dos processos organizacionais também pode ser caracterizado tanto pela lógica *fool-proofing* ou à prova de leigos quanto pela lógica da usabilidade. Adler e Borys (1996) sugeriram uma reanálise da burocracia a partir da preocupação com o tipo de burocracia instituída nas empresas. Assim, os autores resgatam as dimensões que compõem um sistema para o usuário e as aplicam na área organizacional para explicar as características habilitantes, como apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1***Dimensões de sistemas habilitantes*

Dimensões	Descrição
Reparo	É a facilidade de um sistema ser reparado. Essa característica permite que o próprio usuário repare o processo ao invés de ter seu trabalho interrompido diante de uma falha ou impasse.
Transparência interna	A lógica de funcionamento interno e informações sobre o <i>status</i> do sistema estão disponíveis e são apresentadas de forma inteligível para o usuário, que pode corrigir erros.
Transparência global	Refere-se à inteligibilidade do sistema. É a capacidade de o sistema fornecer aos usuários vasta gama de informações sobre o estado de todo o processo de produção.
Flexibilidade	Oferece informações e sugere opções para que o usuário decida. Sistemas flexíveis permitem que o usuário modifique a interface e adicione funcionalidades para atender às demandas específicas.

**Fonte:** Adaptado de Adler e Borys (1996).

Os processos que seguem a lógica da usabilidade são categorizados como formalização habilitante e têm as quatro características apontadas na Tabela 1. Estes são desenhados de modo que o funcionário seja capaz de lidar com as contingências de seu trabalho ao estimular a resolução de problemas por meio de suas habilidades e inteligência, com processos mais abertos e exposição de sua lógica subjacente, em uma relação que possibilita o desenvolvimento do aprendizado (Adler & Borys, 1996). Nessa lógica, problemas são inevitáveis e é desejável oferecer mecanismos que suportem sua resolução ao invés de empreender esforços na elaboração de processos à prova de erros (Adler & Borys, 1996).

Em contrapartida, os processos desenhados pela lógica *fool-proofing* são tipificados como formalização coercitiva, com foco no cumprimento de regras e procedimentos, e visam a obter o esforço dos empregados pela imposição das normas e do monitoramento de suas atividades. Os funcionários são vistos como possível fonte de problemas, portanto, os processos visam a mitigar a possibilidade de sua ocorrência (Adler & Borys, 1996).

Um PMS com características habilitantes permite ao usuário observar a relação de causa e efeito de suas atividades tanto nos processos locais como no resultado global da empresa, oportuniza a customização de

indicadores para situações específicas, além de corrigir processos que tenham apresentado problemas. Tais aspectos aumentam a possibilidade de aprendizado, pois estimulam a compreensão do usuário acerca da lógica do processo e oferece informações sobre o nível de atingimento das metas, o que pode elevar seu desempenho de tarefas (Hall, 2008; Mahama & Cheng, 2013). Nesse sentido, formulou-se a primeira hipótese:

H<sub>1</sub>: o PMS habilitante associa-se positivamente ao desempenho de tarefas.

## 2.2 PMS Habilitante e Empowerment Psicológico

Thomas e Velthouse (1990), a partir das ideias de Conger e Kanungo (1988), elaboraram um *framework* que define o *empowerment* psicológico como a motivação intrínseca de tarefas manifestada por meio de quatro cognições ou estados mentais que conformam a orientação do indivíduo em face de seu papel no trabalho, as quais são suscetíveis de influência pelo ambiente laboral. Spreitzer (2008) destaca que, para que o indivíduo experimente o sentimento de *empowerment* psicológico, é necessário que as quatro dimensões expostas na Tabela 2 se manifestem, caso contrário, seus efeitos serão limitados.

**Tabela 2***Dimensões do empowerment psicológico*

Dimensão	Descrição
Significado	Implica a congruência entre os requisitos do trabalho e as crenças, valores e comportamentos individuais.
Competência	Refere-se ao nível de autoeficácia do indivíduo diante de seu trabalho. Trata-se da crença nas capacidades individuais para desenvolver as atividades do trabalho adequadamente.
Autodeterminação	Diz respeito aos sentimentos de escolha e controle do indivíduo sobre seu trabalho e se reflete na autonomia para decidir acerca dos métodos, esforço e ritmo de suas atividades.
Impacto	Corresponde à crença do indivíduo sobre sua capacidade de influenciar questões importantes na organização, como seus resultados.

**Fonte:** Adaptado de Spreitzer (1995, 2008).

Como já destacado, o PMS habilitante tangencia fatores contextuais presentes nas práticas que caracterizam o *empowerment* socioestrutural, por exemplo, a necessidade de um sistema com lógica aberta, incentivo ao envolvimento e acesso a informações e oportunidades. Nesse sentido, os controles habilitantes oferecem maior interação entre o sistema e seu usuário, pois permitem que este faça correções e adequações, instituem a necessidade de oferecer transparência, tanto no nível individual quanto nos impactos gerais de sua atividade, e oferecem flexibilidade ao desenhar um sistema que dê suporte ao usuário (Adler & Borys, 1996).

Por sua vez, o *empowerment* psicológico decorre de condições em que os funcionários sentem que seu trabalho tem significado, existem condições para que eles executem adequadamente suas atividades, há autonomia para que decidam o que e como fazer e sentem que conseguem impactar seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 2008). Os aspectos apontados oferecem indícios de que há consonância entre ambos, visto que as características de um sistema habilitante estão alinhadas com os sentimentos que integram o conceito de *empowerment* psicológico. Além disso, de acordo com Hall (2008), características do PMS que ampliam sua capacidade de oferecer informações relevantes podem impactar positivamente e reforçar as quatro dimensões do *empowerment* psicológico, pois aumentam a capacidade de iniciativa do indivíduo, proporcionam maior conhecimento sobre o desempenho e as capacidades necessárias para a realização das tarefas e fazem com que os indivíduos sintam-se valorizados. Considerando que o PMS habilitante tem, entre suas prerrogativas, ampliar o envolvimento do indivíduo, além do acesso a informações consideradas relevantes, formulou-se a segunda hipótese de pesquisa:

H<sub>2</sub>: o PMS habilitante associa-se positivamente ao *empowerment* psicológico.

### 2.3 PMS Habilitante e Satisfação no Trabalho

A relação entre PMS e satisfação no trabalho tem sido explicada por meio de variáveis mediadoras, por exemplo, confiança no supervisor e justiça nos procedimentos de avaliação (Franco-Santos et al., 2012). No entanto, argumenta-se no estudo que pode haver elementos no PMS habilitante com similaridades a outros conceitos que envolvem a disseminação de informações, o estímulo ao uso de habilidade e o aprendizado, capazes de justificar uma possível associação direta entre PMS habilitante e satisfação no trabalho. Por exemplo, o *empowerment* estrutural, normalmente empregado em pesquisas sob a rubrica de práticas de alto envolvimento e as práticas de

recursos humanos de alto desempenho (*high performance human resource practices* – HPHRP).

O aumento do *empowerment* estrutural percebido pelos funcionários se daria por meio do acesso a informações, recursos necessários para realizar seu trabalho, suporte, oportunidades de aprendizado e crescimento (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001). Em contrapartida, o PMS habilitante estimula a disseminação de informações e a ocorrência de *feedback*, identificação de problemas e sua solução pela capacidade do funcionário, identificação de oportunidades de aprendizado e ajuda na priorização de ações, e com isso proporciona aos funcionários mecanismos para realizar melhor o seu trabalho e conformar um ambiente propício ao seu desenvolvimento (Wouter & Wilderon, 2008).

Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2004) verificaram que elementos do *empowerment* estrutural relacionam-se diretamente com a satisfação no trabalho, tais como: adquirir novas habilidades e utilizar suas habilidades para realizar tarefas (oportunidade); ter acesso a informação sobre o *status* das atividades, conhecer os objetivos e valores da organização (informação); obter *feedback* de desempenho e auxílio na resolução de problemas (suporte); e ter tempo para demandas do trabalho e obter ajuda temporária quando necessário (recursos). Isso sugere que os indivíduos expostos a melhores condições estruturais, com mais acesso ao apoio e recursos necessários para desempenhar suas atividades, teriam maior satisfação no trabalho (Laschinger et al., 2004).

Kanter (1977) aduz que indivíduos que não têm acesso a recursos, informação, suporte e oportunidade vivenciam sentimentos de impotência que impedem a percepção de *empowerment* psicológico. Isso pode levá-los a sentimentos de frustração e falha, uma vez que se sentem estagnados em seu trabalho e sem mobilidade (Spreitzer, 2008). O uso de um PMS habilitante pode fazer com que os empregados sintam que têm os recursos e o apoio necessários para desempenhar suas tarefas e com isso obter satisfação no trabalho, já que esse PMS potencialmente possibilita o acesso aos elementos citados por Kanter (1977) e Laschinger et al. (2004), como acesso a informações, suporte e aprendizado.

Além disso, estudos que abordam elementos de HPHRP têm encontrado associações positivas com a satisfação no trabalho. Os HPHRP constituem-se em práticas de gestão de recursos humanos desenhadas para promover o bem-estar e comprometimento dos empregados (Mostafa & Gould-Williams, 2014). Embora não haja concordância sobre quais práticas se constituem no HPHRP, considera-se que visam a promover a habilidade dos funcionários, comunicação, oportunidade e motivação (Mostafa &



Gould-Willians, 2014), aspectos que guardam similaridade com o PMS habilitante.

O PMS comumente está associado a políticas de pagamento por desempenho e ao desenvolvimento de carreiras, logo, um sistema que permita ao usuário compreender como se dá a lógica de sua avaliação, possibilite seu uso como meio de suporte às suas atividades e abra espaço para o aprendizado pode trazer resultados positivos em aspectos atitudinais e comportamentais (Wouters & Roijmans, 2011). Assim, formulou-se a terceira hipótese:

H<sub>3</sub>: o PMS habilitante associa-se positivamente à satisfação no trabalho.

## 2.4 Empowerment Psicológico e Desempenho de Tarefas

Estudos têm observado que o *empowerment* psicológico está positivamente relacionado à efetividade gerencial (Spreitzer, 1995), efetividade dos empregados (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997) e desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013). Liden et al. (2000) verificaram que, em uma amostra de funcionários da base da hierarquia de uma empresa de serviços dos Estados Unidos da América, a dimensão de competência do *empowerment* psicológico estava associada positiva e significativamente ao desempenho no trabalho. Hall (2008), em uma amostra de gestores australianos de unidades de manufatura, verificou que a dimensão significado estava associada ao desempenho. Marginson et al. (2014) observaram haver relação positiva significativa entre desempenho de medidas não financeiras e as dimensões competência, significado e autodeterminação do *empowerment* psicológico em uma amostra de gestores de uma empresa multinacional de telecomunicações.

Pesquisas sobre este tema têm observado que o desempenho de tarefas decorre de características diferentes em cada uma das quatro dimensões do *empowerment* psicológico: (i) competência relaciona-se ao maior esforço, altas expectativas de metas e persistência em situações desafiadoras; (ii) significado relaciona-se ao alto comprometimento e concentração de energia na tarefa; (iii) autodeterminação relaciona-se ao aprendizado, interesse na atividade e resiliência; e (iv) impacto relaciona-se ao enfrentamento de situações difíceis e alto desempenho das tarefas (Mahama & Cheng, 2013; Spreitzer, 1995).

O *empowerment* psicológico como construto único foi investigado por Chiang e Hsieh (2012) que verificaram associação positiva e significativa com o desempenho de funcionários de hotéis de Taiwan. Esses autores argumentam que o *empowerment* psicológico leva os

indivíduos a confiar em sua capacidade de atender às demandas laborais e ter menos dúvidas sobre si e seu trabalho, o que resulta em melhor desempenho.

Laschinger et al. (2004) explicam que indivíduos com percepção de *empowerment* psicológico reagem diante das adversidades de seu trabalho, demonstram persistência e engenhosidade para superar obstáculos, buscam influenciar os objetivos e procedimentos operacionais que possam melhorar a qualidade dos resultados, antecipam problemas e reagem melhor aos riscos e incertezas do ambiente. O *empowerment* psicológico pode ainda aumentar a resiliência, iniciativa e concentração, além de desencadear a percepção de que o indivíduo é capaz de influenciar o seu trabalho, levando ao comportamento proativo perante suas atividades, o que se traduz em desempenho efetivo de tarefas (Mahama & Cheng, 2013; Spreitzer, 1995, 2008). Nessa perspectiva, elaborou-se a quarta hipótese da pesquisa:

H<sub>4</sub>: o *empowerment* psicológico associa-se positivamente ao desempenho de tarefas.

## 2.5 Empowerment Psicológico e Satisfação no Trabalho

Bordin, Bartram e Casimir (2006) argumentam que todas as dimensões do *empowerment* psicológico são suscetíveis de impactar positivamente a satisfação no trabalho. O impacto aumenta o envolvimento com o trabalho, uma vez que o indivíduo consegue visualizar os efeitos de suas ações nos resultados organizacionais (Bordin et al., 2006), a autodeterminação permite maior controle sobre sua rotina (Spreitzer, 2008), a competência indica que o indivíduo tem a habilidade e o conhecimento necessários para executar suas atividades, o que permite abordá-las de forma adequada e assertiva (Bordin et al., 2006), e o significado indica que o empregado dedica-se ao atingimento de objetivos que estão alinhados com seus valores (Spreitzer, 2008).

Holdsworth e Cartwright (2003) pesquisaram funcionários de um *call center* de uma empresa inglesa e observaram que as dimensões de impacto e autodeterminação estão positivamente relacionadas com satisfação no trabalho. Liden et al. (2000) verificaram que, para funcionários da base da hierarquia de uma grande empresa de serviços norte-americana, a dimensão significado mostrou-se positivamente associada com a satisfação no trabalho. He, Murrmann e Perdue (2010), ao operacionalizar o *empowerment* psicológico em um construto único, verificaram que, dentre funcionários de uma organização de serviços hoteleiros norte-americana, os com maior *empowerment* psicológico reportaram maior satisfação no trabalho.



Liden et al. (2000), ao avaliarem a influência do *empowerment* no ambiente laboral, argumentaram que ele se reflete na percepção de satisfação no trabalho quando as pessoas: (i) estão envolvidas em atividades laborais que têm significado; (ii) têm senso de controle sobre seu trabalho; (iii) envolvem-se nos processos de tomada de decisão; e (iv) sentem-se habilitadas para executar suas funções. Wang e Lee (2009) argumentam que características do trabalho que promovam sentimentos de *empowerment* psicológico podem proporcionar estados emocionais capazes de influenciar a satisfação.

Maiores níveis de satisfação no trabalho, no que tange à carreira, recompensas, relacionamento entre pares e superiores e natureza do trabalho, têm sido apontados por empregados que sentem que: (i) seu trabalho tem significado para eles; (ii) têm as habilidades necessárias para desempenhar suas atividades; (iii) podem fazer escolhas relativas à sua rotina de trabalho; e (iv) reconhecem os reflexos de suas ações na organização (Spreitzer, 2008). Tal associação ocorre, pois indivíduos que experimentam o *empowerment* psicológico percebem o preenchimento de suas necessidades de forma mais intrínseca (Seibert, Wang & Cortright, 2011). Assim, tem-se a quinta hipótese da pesquisa:

H<sub>5</sub>: o *empowerment* psicológico associa-se positivamente à satisfação no trabalho.

## 2.6 PMS Habilitante, *Empowerment* Psicológico e Desempenho de Tarefas

Drake, Wong e Salter (2007) analisaram elementos do PMS relacionados ao *empowerment* psicológico e desempenho, com o intuito de compreender os efeitos conjuntos de dois elementos do PMS em funcionários de nível operacional: *feedback* e esquemas de remuneração. Evidências do estudo indicaram que o *feedback* afeta o desempenho por meio da dimensão de impacto do *empowerment* psicológico e esquemas de remuneração baseados no lucro podem influenciar negativamente as dimensões de competência e autodeterminação.

Quanto às características habilitantes, Mahama e Cheng (2013) verificaram a relação entre sistemas habilitantes e *empowerment* psicológico restrito ao sistema de custeio habilitante. Apesar de não terem encontrado associação direta entre esses construtos, constaram que sua associação pode ocorrer indiretamente pela intensidade de uso do sistema.

Hall (2008) investigou o papel do *empowerment* psicológico e da clareza de papéis na relação entre a compreensibilidade do PMS e desempenho. Inferiu que a compreensibilidade das características informacionais

do PMS podem influenciar o desempenho de gestores, mas influência no desempenho apenas foi constatada pela dimensão significado do *empowerment*. Yuliansyah e Khan (2015) replicaram o modelo de Hall (2008), mudando o contexto de gestores de indústrias australianas para empregados de nível operacional da área de serviços financeiros da Indonésia. Além da dimensão significado, as dimensões de competência e autodeterminação contribuíram com a relação entre PMS e desempenho, o que reforça os reflexos do contexto nas investigações sobre *empowerment* psicológico.

Seibert et al. (2004) observaram que os impactos das práticas gerenciais relativas ao compartilhamento de informações, autonomia para explorar limites, responsabilidade e *accountability* de equipes no desempenho e satisfação no trabalho dependem da percepção dos funcionários sobre essas práticas, o que implica investigar formas para influenciar o aspecto psicológico das práticas organizacionais.

Portanto, o PMS habilitante pode influenciar o desempenho de tarefas por meio do *empowerment* psicológico, pois estudos têm apontado relação entre práticas de gestão que estimulam o compartilhamento de informações, descentralização, formação e *feedback*, com aumento de controle, conhecimento, habilidade e motivação dos empregados, possibilitando melhores resultados comportamentais, como desempenho de tarefas e atingimento de objetivos organizacionais (Seibert et al., 2011). O PMS habilitante, visto como elemento do *empowerment* estrutural, constitui-se em um componente organizacional que pode levar os funcionários à percepção de *empowerment* psicológico e, de forma indireta, ao desempenho de tarefas. Assim, formulou-se a sexta hipótese da pesquisa:

H<sub>6a</sub>: o PMS habilitante mediado pelo *empowerment* psicológico associa-se positivamente ao desempenho de tarefas.

## 2.7 PMS Habilitante, *Empowerment* Psicológico e Satisfação no Trabalho

Práticas gerenciais que envolvem elementos como o compartilhamento de informações, descentralização, tomada de decisão participativa, treinamento extensivo e compensação contingente podem afetar as quatro dimensões do *empowerment* psicológico, uma vez que aumentam a quantidade de informações e autonomia dos funcionários em seu trabalho, ampliam o conhecimento e habilidades relacionadas às atividades laborais e motivação dos indivíduos, permitindo que estes preencham suas necessidades intrínsecas, elevando sua satisfação no trabalho (Seibert et al., 2011).

Bordin et al. (2006) encontraram associação positiva entre acesso à informação e satisfação no trabalho em uma amostra de funcionários de tecnologia da informação (TI) em Singapura. Chan, Nadler e Hargis (2015) observaram associação positiva entre *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho em uma amostra de funcionários de uma distribuidora de materiais esportivos nos Estados Unidos da América. Tomados em conjunto, os achados podem indicar relação indireta entre as variáveis. Pesquisas de Laschinger et al. (2001, 2004) com trabalhadores da área da saúde têm apontado que as condições do ambiente de trabalho relacionadas a informações, habilidades, conhecimento, aprendizado, *feedback* e suporte exercem influência na satisfação no trabalho por meio do *empowerment* psicológico.

Liden et al. (2000) encontraram evidências de que características do trabalho, como identidade de tarefas, significado de tarefas e *feedback*, estão relacionadas indiretamente com a satisfação no trabalho por meio das dimensões de significado e competência. Os mecanismos subjacentes a essa relação compreendem três estados psicológicos críticos associados com características do trabalho: significado experimentado, responsabilidade experimentada e conhecimento sobre os resultados.

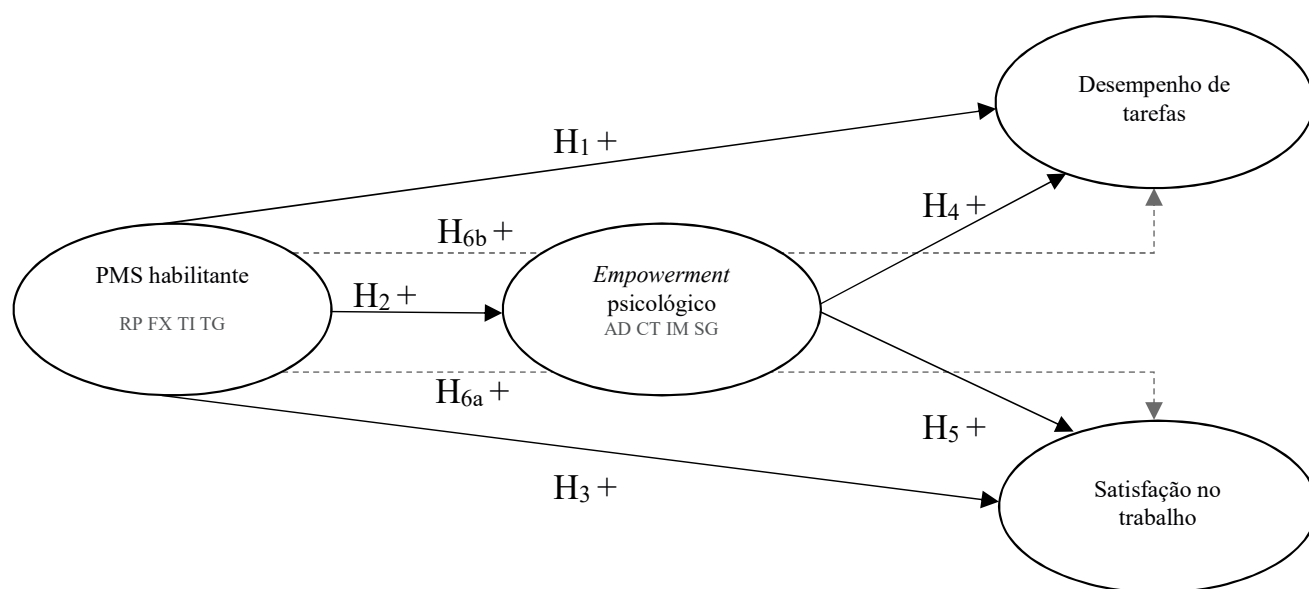
Seibert et al. (2004) verificaram que o *empowerment* psicológico pode atuar como mediador de práticas organizacionais chave (compartilhamento de informações, autonomia e *accountability* de equipes) e da satisfação no trabalho. Destacam que o compartilhamento de

informações implica fornecer informações sobre custos, produtividade, qualidade e desempenho financeiro dos empregados, enquanto a autonomia inclui práticas e estruturas organizacionais que possibilitam ações autônomas, como visão e objetivos claros, procedimentos de trabalho e áreas de responsabilidade.

As evidências trazidas pelos estudos permitem inferir que o PMS habilitante tem características relacionadas ao compartilhamento de informações, clareza de objetivos e metas e a possibilidade de aprendizado e uso das habilidades capazes de influenciar a satisfação no trabalho, ao permitir que o indivíduo experimente sentimentos de *empowerment* psicológico. Nesse sentido, elaborou-se a sétima hipótese da pesquisa:

$H_{6b}$ : o PMS habilitante mediado pelo *empowerment* psicológico associa-se positivamente à satisfação no trabalho.

Na Figura 1 ilustra-se a representação dos construtos da pesquisa com as relações propostas nas hipóteses formuladas neste estudo. De acordo com a figura, o foco da investigação é acerca dos reflexos do PMS habilitante, composto pelas dimensões de reparo, flexibilidade, transparência interna e transparência global no desempenho de tarefas e na satisfação no trabalho, por meio do *empowerment* psicológico composto pelas dimensões autodeterminação, competência, impacto e significado em um CSC.



**Figura 1** Modelo teórico da pesquisa

AD = autodeterminação; CT = competência; FX = flexibilidade; IM = impacto; PMS = sistema de mensuração de desempenho (performance measurement system); RP = reparo; SG = significado; TG = transparência global; TI = transparência interna.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada a partir de uma *survey* com funcionários do nível operacional de um CSC. Identificou-se um CSC em que os funcionários operacionais tivessem acesso aos mecanismos de avaliação de desempenho e que não houvesse diferenças entre os setores quanto à forma de acesso e de avaliação. A seleção do CSC foi realizada por meio do envio de convites contendo o prospecto do estudo. Após a identificação do potencial participante, fizeram-se contatos via telefone e presencialmente para detalhar a pesquisa.

O CSC objeto de estudo localiza-se na Região Sul do Brasil e desempenha atividades de *back office* na estrutura de uma companhia de matriz europeia. Ao todo, a estrutura global da CSC tem 1.900 funcionários que atendem a 90 unidades em 25 países. A unidade de *back office* do CSC brasileiro, objeto deste estudo, atende

a aproximadamente 16% do volume total de operações, com 125 funcionários operacionais (41 analistas e 84 assistentes) que atuam em contato direto com os clientes, no caso, outras unidades da empresa, oferecendo serviços administrativos, financeiros e contábeis. Obteve-se a participação de 88 respondentes, distribuídos entre os setores de *procure-to-pay* (63,64%), *record-to-report* (20,45%), *order-to-cash* (11,36%) e suporte (4,55%). Esses setores correspondem a todas as áreas que lidam com prestação de serviços da unidade.

#### 3.1 Construtos e Instrumento da Pesquisa

Na Tabela 3 são reportados os construtos, sua definição operacional, o número de assertivas empregadas em cada dimensão no questionário e as respectivas referências.

**Tabela 3**  
*Construto da pesquisa*

Construtos	Variáveis	Definição operacional	Questões	Referências
PMS habilitante	Reparo	Possibilidade de o próprio usuário reparar o processo ao invés de forçar a interrupção do trabalho diante de uma falha ou impasse.	3	Van Der Hauwaert e Bruggeman (2015)
	Transparência interna	A lógica de funcionamento do processo e as informações sobre seu <i>status</i> estão disponíveis e são apresentadas de forma inteligível.	3	
	Transparência global	Disponibilidade de informação ao usuário sobre o estado de todo o processo de produção.	3	
	Flexibilidade	Possibilidade de os empregados modificarem processos para atender às demandas específicas.	3	
Empowerment psicológico	Autodeterminação	Autonomia do indivíduo para decidir acerca dos métodos, esforço e ritmo das atividades.	3	Spreitzer (1995)
	Competência	Capacidades individuais para desenvolver adequadamente as atividades do trabalho.	3	
	Impacto	Influência do indivíduo sobre resultados estratégicos, administrativos e operacionais.	3	
	Significado	Congruência entre os requisitos do trabalho e as crenças, valores e comportamentos individuais.	3	
Satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho	Resposta emocional às condições físicas e sociais nos locais e tarefas de trabalho.	6	Tarrant e Sabo (2010)
Desempenho de tarefas	Desempenho de tarefas	Nível com que o indivíduo realiza as tarefas específicas de seu trabalho.	6	Mahama e Cheng (2013)

PMS = sistema de mensuração de desempenho (*performance measurement system*).

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

O instrumento de pesquisa foi elaborado com assertivas já validadas em outros estudos, mas seu uso conjunto é específico desta pesquisa. Embora o conceito de PMS habilitante tenha sido utilizado anteriormente, os estudos o empregaram de forma qualitativa (Jordan & Messner, 2012; Mundy, 2010; Wouters & Roijmans, 2011; Wouters & Wilderon, 2008). Assim, para captar as dimensões de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, que compõem os controles habilitantes, utilizou-se o instrumento de Van Der Hauwaert e Bruggeman (2015), único encontrado até então que se propôs a estudar o PMS habilitante por uma abordagem quantitativa. Fundamentados nos estudos de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004), elaboraram um questionário para investigar PMS, reportando os procedimentos utilizados para a validação do instrumento, como a realização de análise fatorial e índices de ajustes.

As dimensões de autodeterminação, competência, impacto e significado, que compõem o *empowerment* psicológico, foram captadas por meio do instrumento de pesquisa de Spreitzer (1995), desenvolvido a partir dos estudos de Conger e Kanungo (1988) e Thomas e Velthouse (1990). Esse questionário já foi aplicado em pesquisas sobre PMS por Hall (2008) e Yuliansyah e Khan (2015).

Para captar o construto unidimensional de satisfação no trabalho, utilizou-se o *Job Satisfaction Index* de Tarrant e Sabo (2010). Esse instrumento foi elaborado para avaliar a satisfação de trabalhadores da área da saúde. Sua versão em português foi validada por Palomino e Frezatti (2016), em um estudo sobre conflito e ambiguidade de papéis com *controllers* brasileiros. Para captar o construto unidimensional de desempenho de tarefas utilizou-se o questionário de Mahama e Cheng (2013), a versão reduzida do instrumento de Kathuria e Davis (2001) concebido a partir do estudo de Carroll e Schneier (1982).

O instrumento da *survey* foi ancorado em escala *Likert* de sete pontos, em consonância com os instrumentos originais. Houve customização do instrumento em atenção ao vocabulário utilizado na unidade, como forma de evitar ambiguidades. A *survey* foi aplicada presencialmente na empresa, em fevereiro de 2016. No dia anterior à coleta, pela área de recursos humanos, enviou-se aos funcionários um informativo para solicitar a participação e dar conhecimento sobre o teor do estudo.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a tratamento estatístico nos softwares *Statistical Package for the Social Sciences* 21 (SPSS) e *Smart PLS* 3. Nenhum dos 88 questionários apresentou *missing values*. As relações propostas no modelo teórico foram analisadas por meio de modelagem de equações estruturais por mínimos

quadrados parciais (*partial least squares structural equation modeling* – PLS-SEM). Essa técnica de análise multivariada permite testar um conjunto de relações simultaneamente a partir da explicação da variância entre os construtos do modelo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Sua aplicação é considerada apropriada em estudos exploratórios em que se busca o desenvolvimento de teorias (Hair et al., 2016).

### 3.2 Construção do Modelo Hierárquico

O modelo utilizado emprega variáveis de segunda ordem. Os *higher-order models* ou *hierarchical component models* são utilizados quando se pretende analisar construtos em níveis mais elevados de abstração. Assim são criadas variáveis latentes (VLs) de segunda ordem a partir de construtos de primeira ordem que se referem a seus atributos (Hair et al., 2016). Além disso, ao se reduzir a quantidade de relações no modelo estrutural, o modelo de caminhos do PLS torna-se mais harmonioso e compreensível (Hair et al., 2016).

O modelo hierárquico em questão é reflexivo-formativo tipo II. Optou-se pela abordagem de dois estágios (*two-stage approach*) por esta ser a mais indicada em modelos de caminhos complexos em que existem variáveis de segunda ordem em posição endógena (Ringle, Sarstedt & Straub, 2012). Becker, Klein e Wetzels (2012) apontaram que o *two-stage approach* está entre as melhores abordagens e apresenta-se como alternativa útil para estudos que visam a analisar apenas as relações de segunda ordem.

Os construtos PMS habilitante e *empowerment* psicológico foram obtidos a partir dos *scores* das quatro dimensões que os compõem. O PMS habilitante integra as dimensões reparo, flexibilidade, transparência interna e global, e sua análise conjunta a partir de uma variável de segunda ordem assemelha-se à ideia de percepção geral dos controles habilitantes, como utilizado por Mahama e Cheng (2013). No entanto, os autores utilizaram uma escala própria unidimensional enquanto que, neste estudo, reconhecem-se as quatro dimensões separadamente e uma percepção geral a partir de um segundo nível de abstração.

O *empowerment* psicológico, formado por competência, autodeterminação, impacto e significado, é um conceito que propõe a percepção de suas quatro dimensões simultaneamente, formando um *gestalt* (Spreitzer, 2008), ou seja, as dimensões isoladas não são suficientes para traduzir o *empowerment* psicológico. Seibert et al. (2011), em discussão sobre a validade estatística de se utilizar este construto segregado em suas dimensões ou de forma conjunta, apoiam a operacionalização do construto de forma conjunta, o que motivou seu uso nesta pesquisa como variável de segunda ordem.



Embora as variáveis PMS habilitante e *empowerment* psicológico sejam de segunda ordem, para fins de avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, é necessário considerar os resultados obtidos com o modelo de primeira ordem (Becker, Klein & Wetzels,

2012). Por esse motivo, na sequência são apresentados os resultados obtidos com o modelo no primeiro estágio do *two-stage approach*, ou seja, detalhando cada dimensão dos construtos medidos.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração e Estrutural

Na avaliação do modelo de mensuração estrutural consideraram-se a validade convergente, a confiabilidade composta e a validade discriminante. Para confirmar os critérios recomendados na validade convergente, verificou-se se os indicadores de cada VL do modelo compartilham de uma variância comum por meio da análise das cargas fatoriais de cada indicador, da variância

média extraída (*average extracted variance* – AVE) das VLs, além da confiabilidade composta e alfa de *Cronbach*, que indicam a consistência interna (Hair et al., 2016). Na Tabela 4 apresentam-se esses valores finais. Nota-se, nesta tabela, que todos os fatores apresentam valores superiores ao mínimo recomendado, de 0,50 para AVE e 0,70 para CC e alfa de *Cronbach* (Hair et al., 2016), ou seja, há validade convergente e validade composta no modelo proposto.

**Tabela 4**

*Validade convergente e consistência dos construtos*

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Reparo	0,807	0,926	0,882
Flexibilidade	0,760	0,905	0,841
Transparência interna	0,685	0,867	0,771
Transparência global	0,707	0,879	0,794
Autodeterminação	0,855	0,946	0,915
Competência	0,843	0,941	0,906
Impacto	0,827	0,935	0,895
Significado	0,941	0,980	0,969
Satisfação no trabalho	0,754	0,948	0,934
Desempenho de tarefas	0,633	0,911	0,883

AVE = variância média extraída (*average extracted variance*).

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Quanto à validade discriminante, que indica o quanto um construto é individualmente distinto dos demais (Hair et al., 2016), inicialmente observaram-se os resultados da matriz *crossloadings* empregada nas variáveis, que apontaram inexistência de cargas cruzadas entre os construtos do modelo. Em seguida, averiguou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), em que se compara a raiz quadrada da AVE com a correlação entre as VLs. Para que haja validade discriminante, recomenda-se

que as correlações entre os construtos sejam maiores que a raiz quadrada da AVE. Na Tabela 5 apresentam-se os valores da correlação entre as variáveis e verifica-se que nenhuma das correlações entre os construtos foi superior à raiz quadrada da AVE, indicando que existe validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Assim, o modelo atende aos principais pressupostos de validação (convergente e discriminante). Na Tabela 6 apresentam-se os resultados do modelo estrutural.

**Tabela 5***Validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981)*

Variáveis	AD	CT	DT	FX	IM	RP	ST	SG	TG	TI
Autodeterminação (AD)	<b>0,925</b>									
Competência (CT)	0,281	<b>0,918</b>								
Desempenho de tarefas (DT)	0,350	0,383	<b>0,795</b>							
Flexibilidade (FX)	0,521	0,089	0,359	<b>0,872</b>						
Impacto (IM)	0,620	0,261	0,463	0,625	<b>0,909</b>					
Reparo (RP)	0,433	0,105	0,262	0,703	0,437	<b>0,899</b>				
Satisfação no trabalho (ST)	0,492	0,040	0,420	0,622	0,530	0,456	<b>0,869</b>			
Significado (SG)	0,524	0,174	0,443	0,557	0,622	0,333	0,718	<b>0,970</b>		
Transparência global (TG)	0,495	0,084	0,346	0,774	0,530	0,738	0,626	0,518	<b>0,841</b>	
Transparência interna (TI)	0,439	0,113	0,331	0,689	0,529	0,707	0,441	0,352	0,746	<b>0,828</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores.**Tabela 6***Resultados do modelo estrutural*

Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adjusted	Q <sup>2</sup>	SRMR	f <sup>2</sup>	VIF
Reparo					0,000-0,025	2,749
Flexibilidade					0,000-0,134	3,470
Transparência interna					0,002-0,030	2,830
Transparência global					0,000-0,066	3,748
Autodeterminação	0,295	0,261	0,212	0,071	0,001-0,008	1,862
Competência	0,014	-0,033	-0,022	0,071	0,022-0,113	1,128
Impacto	0,414	0,386	0,326	0,071	0,000-0,020	2,448
Significado	0,360	0,329	0,319	0,071	0,041-0,329	1,998
Satisfação no trabalho	0,623	0,585	0,445	0,071		
Desempenho de tarefas	0,338	0,271	0,172	0,071		

SRMR = *standardized root mean square residual* (raiz do resíduo quadrático médio padronizado); VIF = *variance inflation factor* (fator de inflação da variância).

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Nota-se, na Tabela 3, que a acurácia preditiva do modelo para a dimensão da satisfação no trabalho e desempenho de tarefas apresenta-se moderada (Peng & Lai, 2012), com valores de R<sup>2</sup> e R<sup>2</sup> adjusted que variam entre 0,623/0,585 e 0,338/0,271, respectivamente. Os valores de Q<sup>2</sup> indicam se o modelo tem relevância preditiva e devem ser superiores a 0 (Peng & Lai, 2012). Portanto, a dimensão competência do *empowerment* psicológico não atende a esse critério, além de apresentar R<sup>2</sup> adjusted com valor negativo, o que indica que sua contribuição

para a capacidade explicativa e preditiva do modelo não é satisfatória. No entanto, a competência compõe o construto teórico das quatro dimensões do *empowerment* psicológico (Spreitzer, 2008); assim, optou-se por mantê-lo, já que o foco desta pesquisa está na avaliação dos caminhos para as variáveis de segunda ordem.

O valor da raiz quadrada padronizada dos resíduos inferior a 0,08 indica que o modelo se adequa às necessidades dos dados empíricos (Latan, Ringle & Jabbour, 2016). Os valores do tamanho dos efeitos variam de não existentes para reparo → satisfação no trabalho

( $f^2 = 0$ ), flexibilidade → competência ( $f^2 = 0$ ), transparência global → competência ( $f^2 = 0$ ) e impacto → satisfação no trabalho, até efeitos médios, como significado → satisfação no trabalho ( $f^2 = 0,329$ ). Por fim, os valores de fator de inflação da variância (*variance inflation factor* – VIF) inferiores a 5 para todas as variáveis independentes indicam não haver problemas de colinearidade (Hair et al., 2016).

Após a avaliação do modelo de mensuração

estrutural, calculou-se o coeficiente de caminhos com 5.000 interações. Em seguida, aplicou-se a técnica de *bootstrapping* para avaliar o nível de significância entre as relações dos construtos, com 5.000 subamostras, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste unicaudal ao nível de significância de 5% (Hair et al., 2016; Marginson et al., 2014). A partir do *bootstrapping*, obtiveram-se os valores de caminho (*path*), t-valor e p-valor de cada relação, conforme Tabela 7.

**Tabela 7**

*Efeitos entre os construtos*

Relação entre os construtos	Hipótese	Valor	t-valor	p-valor
PMS habilitante → desempenho de tarefas	H <sub>1</sub>	0,0101	0,0599	0,4761
PMS habilitante → <i>empowerment</i> psicológico	H <sub>2</sub>	0,6550	9,0215	0,0000**
PMS habilitante → satisfação no trabalho	H <sub>3</sub>	0,3145	3,2992	0,0005**
<i>Empowerment</i> psicológico → desempenho de tarefas	H <sub>4</sub>	0,4008	2,5414	0,0055*
<i>Empowerment</i> psicológico → satisfação no trabalho	H <sub>5</sub>	0,4696	4,9998	0,0000**
PMS habilitante → <i>empowerment</i> psicológico → desempenho de tarefas	H <sub>6a</sub>	0,2626	2,4920	0,0064*
PMS habilitante → <i>empowerment</i> psicológico → satisfação no trabalho	H <sub>6b</sub>	0,3076	4,3224	0,0000**

PMS = sistema de mensuração de desempenho (*performance measurement system*).

\*, \*\*: significativa a 0,01 e a 0,001, respectivamente.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Pelos resultados da Tabela 7, das sete hipóteses formuladas, apenas uma não obteve valores que permitam sua sustentação. A seguir são discutidas suas possíveis implicações.

#### 4.6 Discussão dos Resultados

A hipótese H<sub>1</sub>, que previa relação positiva e significativa entre PMS habilitante e desempenho de tarefas, não foi suportada (p-valor > 0,05). Portanto, não se pode afirmar que um PMS com informações claras sobre metas, objetivos, visão e missão, e que seja transparente acerca das relações causais entre esses elementos e as ações dos funcionários, tanto localmente quanto na estrutura global da empresa, ou que possibilite identificar problemas e solucioná-los de forma ativa, possa levar a um melhor desempenho nas tarefas.

A Teoria da Fixação de Metas propõe que as metas podem ser consideradas intenções, propósitos, resultados desejados e padrões ou alvos de desempenho conscientemente propostos que afetam o desempenho ao direcionar a atenção para a seleção de estratégias, conhecimento e ações apropriadas (Marginson et al., 2014). Assim, esperava-se que o PMS habilitante fosse capaz de desencadear os processos previstos por essa teoria a ponto de influenciar o desempenho. No entanto,

o resultado da H<sub>1</sub> corrobora Bandura (1986), para o qual a motivação para desempenhar atividades não depende apenas das metas propriamente ditas, mas também da necessidade de se obter um senso pessoal de satisfação diante delas.

A hipótese H<sub>2</sub>, que previa relação significativa e positiva entre PMS habilitante e *empowerment* psicológico, foi suportada (p-valor < 0,001). Indica que disponibilizar um PMS capaz de estimular a interação entre o indivíduo e o ambiente de modo a promover o uso de suas habilidades e aprendizado, além de oferecer informações claras que deem suporte ao seu trabalho, faz os funcionários reportarem sentimentos mais elevados de motivação intrínseca, ou seja, percebem o ambiente laboral de maneira positiva e consideram ter as habilidades necessárias para realizar seu trabalho e serem capazes de influenciar os resultados de sua organização, sentem ter controle sobre a distribuição de suas tarefas em sua rotina e entendem seu trabalho como alinhado aos seus valores pessoais.

Hall (2008) e Yuliansyah e Khan (2015) observaram associação positiva entre compreensibilidade dos PMS e *empowerment* psicológico. Marginson et al. (2014) constataram que estilos de uso do PMS, que envolvem a forma de usar e disponibilizar a informação, estão associados positivamente ao *empowerment* psicológico. No entanto, Mahama e Cheng (2013) não encontraram relação

positiva direta de nenhuma dimensão do *empowerment* psicológico com características habilitantes do sistema de custeio. Assim como o PMS, sistemas de custeio proveem informação essencial sobre as atividades dos funcionários e da organização, mas, no caso do sistema de custeio, este somente se relacionou com o *empowerment* psicológico por meio da intensidade de uso do sistema, o que sugere que a compreensão do seu nível semântico varia (DeLone & McLean, 2003), possivelmente pela complexidade envolvida nas informações de custeio (Mahama & Cheng, 2013).

A hipótese H<sub>3</sub>, que previa relação significativa e positiva entre PMS habilitante e satisfação no trabalho, foi suportada (p-valor < 0,001). Indica que indivíduos que dispõem de maior acesso a informações sobre seu desempenho, sobre os efeitos de seu trabalho na organização e que podem se amparar no PMS para utilizar sua experiência e ampliar seu conhecimento têm suas necessidades individuais relacionadas ao trabalho preenchidas e, assim, reportam maiores níveis de satisfação. Kanter (1977) argumenta que, na ausência de informações necessárias para conduzir suas tarefas, o indivíduo poderá experimentar sentimentos negativos, como frustração, o que levaria ao aumento de tensão no trabalho e interferiria negativamente na satisfação (Spreitzer, 1995, 2008).

A hipótese H<sub>4</sub>, que previa relação significativa e positiva entre *empowerment* psicológico e desempenho de tarefas, foi suportada (p-valor < 0,01). Esse resultado indica que a motivação intrínseca no trabalho, manifestada pelo reconhecimento de que tem os requisitos necessários para atender às demandas de sua tarefa, controle sobre sua rotina, capacidade de contribuir com resultados obtidos por seu departamento ou organização e congruência entre valores organizacionais e pessoais, conduz os funcionários a terem condutas positivas no seu trabalho, como maior persistência, assertividade, concentração e resiliência, o que pode levá-los a obter melhores resultados em suas atividades.

No entanto, estudos que abordaram a relação entre *empowerment* psicológico e desempenho têm mostrado diferentes resultados acerca da saliência das dimensões. Mahama e Cheng (2013) observaram relações positivas entre competência, autodeterminação e desempenho de tarefas em gestores de diversas áreas. Marginson et al. (2014) constataram relações entre competência, significado, autodeterminação e desempenho de gestores. Hall (2008) identificou reflexos positivos apenas para a dimensão significado no desempenho gerencial. Yuliansyah e Khan (2015), ao investigar funcionários operacionais da área de serviços, observaram relações positivas entre as dimensões competência, autodeterminação e desempenho e negativas

entre a dimensão impacto e desempenho.

A hipótese H<sub>5</sub>, que previa relação significativa e positiva entre *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho, foi suportada (p-valor < 0,001). Indica que a satisfação no trabalho é suscetível de influência à medida que o indivíduo sente que suas crenças coadunam com as atividades que realiza, há discrição quanto à forma de organizar e priorizar suas atividades, as exigências do trabalho podem ser atendidas por suas habilidades e conhecimento e ele visualiza os reflexos de seus atos no desempenho de sua unidade. Thomas e Velthouse (1990) afirmam que níveis baixos de significado estão ligados à baixa satisfação no trabalho e sentimentos de apatia, enquanto níveis elevados de autonomia contribuem para a satisfação. Spreitzer (2008) aduz que há forte relação entre a dimensão significado e satisfação no trabalho e, em menor medida, com a dimensão competência, e a satisfação relaciona-se com a dimensão impacto, ao aumentar o envolvimento com o trabalho e permitir ao indivíduo sentir sua contribuição com os resultados (Bordin et al., 2006).

A hipótese H<sub>6a</sub>, que previa relação significativa e positiva entre PMS habilitante mediado pelo *empowerment* psicológico e o desempenho de tarefas, foi suportada (p-valor < 0,01). Isso indica que, ao proporcionar para os empregados um PMS habilitante que associe a disponibilidade de informação em todos os níveis da empresa com a possibilidade de lidar ativamente com ela, compreender sua lógica e utilizá-la como instrumento de apoio no atendimento às suas demandas e que favoreça o aprendizado pode fazer com que enxerguem seu ambiente de trabalho de forma positiva. Desse modo, terão os elementos necessários para executar seu trabalho adequadamente e experimentarão o *empowerment* psicológico. Ao perceber motivação intrínseca no trabalho, os funcionários atuarão de maneira mais favorável perante as exigências de seu contexto laboral para obter melhores resultados. Embora Liden et al. (2000), Seibert et al. (2004) e Wang e Lee (2009) não tenham investigado SCG ou PMS, seus achados tangenciam elementos característicos desses sistemas, com indícios de que tais elementos poderiam ocorrer num PMS, aspecto corroborado por esta pesquisa e que reforça, de maneira conjunta, os elementos notados nesses estudos.

A hipótese H<sub>6b</sub>, que previa relação significativa e positiva entre PMS habilitante mediado pelo *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho, foi suportada (p-valor < 0,001). Esse resultado sugere que, ao interagir com um PMS habilitante, os funcionários podem perceber o *empowerment* psicológico, ou seja, experimentar que, na relação entre indivíduo e ambiente de trabalho



estão presentes as dimensões de competência, impacto, autodeterminação e significado, as quais são suscetíveis de atender a necessidades intrínsecas do indivíduo, associando-se a maiores níveis de satisfação no trabalho. Este resultado corrobora o achado de Burney e Matherly (2007), de que um PMS integrado que ofereça informação relevante para o trabalho associa-se positivamente com a satisfação no trabalho, porém a compreensibilidade do sistema, ou seja, oferecer uma ampla variedade de indicadores de desempenho, não se revelou associada com a satisfação no trabalho no referido estudo.

Burney e Matherly (2007) argumentam que prover uma ampla gama de indicadores estaria na conformação de uma visão holística do funcionamento da organização para aumentar a confiança na tomada de decisão. Essa justificativa é próxima da concepção de transparência interna e global que compõe o conceito de PMS habilitante. Porém, a definição da transparência interna inclui a exposição da lógica de funcionamento dos processos e informações de maneira inteligível, o que sugere que não basta disponibilizar um volume de informações; é necessário que estejam num formato que o indivíduo consiga compreender e associá-las ao funcionamento do sistema para que assim a percepção da relevância dessa informação possa desencadear o sentimento de *empowerment* psicológico e, então, conectar-se à satisfação no trabalho. Essa intrincada relação que leva uma informação do PMS a afetar a satisfação pode justificar as evidências encontradas nesta pesquisa, diante da ausência de relação constatada no estudo de Burney e Matherly (2007).

Os resultados do modelo teórico-empírico, quando vistos de forma abrangente, podem indicar que, mesmo em ambientes com controles mecanicistas, foco estrito em padronização e processos documentados, como ocorre em CSC, é possível estimular o *empowerment* psicológico e obter resultados positivos no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho. No entanto, isso implica ajustar o PMS de modo a possibilitar a compreensão da lógica que compõe seus fatores e permitir que os funcionários relacionem-se com esses sistemas de modo a favorecer o aprendizado e o uso de suas habilidades.

No estudo considerado a primeira revisão da literatura sobre CSC, Richter & Bruhl (2017) verificaram que,

dentre os 83 artigos identificados, não houve utilização de teorias psicológicas para explicar fenômenos que ocorrem nessas organizações. Em geral, os estudos aplicam teorias econômicas, de estratégia e sócio-organizacionais e buscam verificar a relação entre práticas de governança, nível de centralização e dependência tecnológica no desempenho organizacional, em geral por meio de diferentes aspectos da configuração estratégica dessas empresas (Richter & Bruhl, 2017).

O cenário trazido pela pesquisa de Richter e Bruhl (2017) denota a dificuldade de contextualização dos achados deste estudo. Entretanto, em estudos com características semelhantes, como o de Hechanova, Alampay e Franco (2006), que investigou a relação entre *empowerment* psicológico, satisfação e desempenho no trabalho de funcionários asiáticos de cinco setores de serviços (hotel, *call center*, banco, alimentação e companhias aéreas), o *empowerment* psicológico mostrou-se associado positivamente ao desempenho e satisfação. Porém, os empregados das áreas de *call center* e companhias aéreas relataram os menores níveis de *empowerment* e de satisfação quando comparados aos demais setores. Os autores argumentam que características estruturais desenhadas para suportar os modelos de negócio das empresas, como orientação para produtividade, atendimento a normas rígidas, distância entre funcionário e cliente e possibilidades de customização, aspectos também presentes em CSC, são relevantes para compreender os resultados. Tais evidências reforçam os resultados deste estudo, ao apontar que é necessário encontrar abordagens capazes de permitir a manifestação do *empowerment* nesses ambientes, dados os resultados positivos de tal manifestação.

Spreitzer (2008) já havia observado que a percepção do indivíduo quanto aos elementos que compõem seu ambiente de trabalho é determinante de seu *empowerment* psicológico. Nesse sentido, apesar das restrições inerentes ao ambiente de um CSC, o indivíduo pode obter uma percepção positiva, desde que haja estímulo para isso, o que as evidências deste estudo indicaram ser possível por meio de um PMS habilitante. Ao evidenciar que tais relações são possíveis em um CSC, poder-se-ia sugerir que, em ambientes com controles fluidos, os resultados teriam potencial ainda mais proeminente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou os reflexos dos PMS com características habilitantes no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho, mediados pelo *empowerment* psicológico em um CSC. Os resultados indicaram que

a teoria dos controles habilitantes aplicada ao PMS é congruente com o *empowerment* psicológico. O PMS é expressivo no contexto organizacional devido à sua capacidade de influenciar o comportamento dos

funcionários e obter cooperação para o atingimento dos objetivos organizacionais (Demartini, 2014). Este estudo sugere que isso se dá pela percepção de *empowerment* psicológico oportunizada ao se configurar o PMS a partir da lógica habilitante e com isso permitir maior integração entre PMS e usuário.

Os resultados deste estudo confirmam a importância do compartilhamento de informações destacado nas práticas gerenciais citadas por Kanter (1977), elemento-chave para o *empowerment*. No entanto, apenas possibilitar o acesso dos funcionários a uma vasta gama de informações pode não ser suficiente (Burney & Matherly, 2007), visto que o PMS habilitante propõe o compartilhamento de informações, porém com foco na inteligibilidade e expondo sua lógica subjacente, elementos que colocam o usuário do PMS em uma posição ativa perante o sistema. PMS que suportem características habilitantes também podem ser efetivos em influenciar a motivação dos funcionários e seu desempenho, além de contribuir positivamente com a satisfação no trabalho. Ao se considerar que a atenção dos gestores é limitada (Simons, 1992), a configuração de um PMS habilitante poderia ser alternativa em contextos nos quais os gestores são bastante demandados ou atuam com alguma restrição.

Outro ponto que se destaca é o contexto deste estudo. CSC são caracterizados como ambientes de trabalho com rotinas estabelecidas, pormenorizadas e alto volume de demandas (Bergeron, 2003). Essas características mostram-se atribuíveis a organizações mecanicistas, mas os resultados permitem aventar que, mesmo em ambientes menos orgânicos, a implementação do PMS habilitante pode funcionar como elemento capaz de contornar os efeitos adversos do contexto e estimular o *empowerment* psicológico, produzindo resultados atitudinais e comportamentais positivos. Nesse sentido, a validação do modelo proposto em um CSC indica que o paradoxo entre controlar e flexibilizar simultaneamente pode ser abordado pela ótica dos controles habilitantes (Ahrens & Chapman, 2004). Ao se empregar sistemas e

processos configurados pela lógica da usabilidade (Adler & Borys, 1996), ter-se-iam controles imbuídos de maior legitimidade e com características mecanicistas menos salientes.

No entanto, as conclusões deste estudo requerem parcimônia, por se tratar de um estudo transversal realizado em apenas uma organização, sendo que diferenças contextuais ou temporais podem ensejar resultados dissemelhantes. Embora a teoria apresente o sentido esperado das relações, estudos longitudinais podem identificar se empiricamente tais aspectos se confirmam. Pesquisas com recortes temporais longitudinais que avaliem as relações de causalidade entre as variáveis deste estudo podem contribuir para maior compreensão do modelo. Além disso, investigaram-se funcionários operacionais que desenvolvem atividades administrativas, contábeis e financeiras em um CSC, portanto, gestores ou funcionários que atuem em atividades com outras características podem apresentar percepções diversas.

Recomenda-se que pesquisas sobre características do PMS investiguem em outras formas organizacionais a relação entre controles habilitantes e *empowerment* psicológico, para ampliar e consolidar as evidências sobre o tema, já que a teoria dos controles habilitantes denota relações com aspectos cognitivos e motivacionais que ainda demandam verificações empíricas e têm potencial para evidenciar outras associações entre PMS e resultados organizacionais positivos. Pesquisas futuras devem considerar eventuais riscos na adoção dos construtos, como os possíveis efeitos isolados de determinadas dimensões sobre os resultados e a ocorrência de *trade off* que podem ficar ocultos ao se utilizar variáveis de segunda ordem ou unidimensionais, com maior ênfase no construto de PMS habilitante, que tem características pouco exploradas de forma quantitativa na literatura. Outra sugestão é que as relações sugeridas neste modelo sejam analisadas por outros delineamentos metodológicos e técnicas estatísticas para aumentar a validade e confiabilidade dessas evidências.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood, NJ: Prentice Hall.
- Becker, J., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5), 359-394.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken: Wiley.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. In Hopwood, A. G., & Chapman, C. S. (Orgs.). *Handbook of management accounting research* (pp. 111-135). Amsterdam: Elsevier.

- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46.
- Burney, L. L., & Matherly, M. (2007). Examining performance measurement from an integrated perspective. *Journal of Information Systems*, 21(2), 49-68.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Chan, Y. H., Nadler, S. S., & Hargis, M. B. (2015). Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: a structural equation modeling approach. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 19(1), 24-41.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Demartini, C. (2014). *Performance management systems*. Berlin: Springer.
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 71-89.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publication.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163.
- He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a US hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36-50.
- Hechanova, M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- Ishzaka, A., & Blakiston, R. (2012). The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1071-1080.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kathuria, R., & Davis, E. B. (2001). Quality and work force management practices: the managerial performance implication. *Production and Operations Management*, 10(4), 460-477.
- Kuntz, J., & Roberts, A. (2014). Engagement and identification: an investigation of social and organizational predictors in an HR offshoring context. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(3), 253-274.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Latan, H., Ringle, C. M., & Jabbour, C. J. C. (2016). Whistleblowing intentions among public accountants in Indonesia: testing for the moderation effects. *Journal of Business Ethics* (2016). Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3318-0>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Marginson, D., Mcaulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.

- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 51(1), 165-181.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Richter, C. P., & Bruhl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1), III-XIV.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Simons, R. (1992). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (Eds.). *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives* (pp. 622-645). New York, NY: Springer.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. In Cooper, C., & Barlin J. (Orgs.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-73). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Tarrant, T., & Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 72-82.
- 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.
- Van Der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356.
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: an analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Widener, S. K. (2014). Researching the human side of management control: using survey-based methods. In Otley, D. T., & Soin, K. (Eds.). *Management control and uncertainty* (pp. 69-82). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: a longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2015). Strategic performance measurement system: a service sector and lower level employees empirical investigation. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 304-316.