

## **O Efeito dos Sistemas de Medição de Desempenho na Clareza de Papel, Empowerment Psicológico e Desempenho Gerencial**

**MARCIELLE ANZILAGO**

Universidade Federal do Paraná - UFPR  
marcianzilago@gmail.com

**EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS**

Universidade Federal do Paraná  
ediceiaandrade@yahoo.com.br

## **O Efeito dos Sistemas de Medição de Desempenho na Clareza de Papel, *Empowerment* Psicológico e Desempenho Gerencial**

### **RESUMO**

O presente artigo tem como escopo investigar como a relação entre sistemas de medição de desempenho e desempenho gerencial pode ser explicada pelas variáveis intervenientes de clareza papel e *empowerment* psicológico. A pesquisa foi realizada fundamentando-se no modelo teórico, hipóteses e questionário adaptado de Hall (2008) a 74 gestores de um grupo de lojas pertencentes a maior rede de varejo do Paraná. Trata-se de um estudo quantitativo, de caráter descritivo, o qual utilizou-se de estatística descritiva e equações estruturais por meio de PLS. Os resultados deste estudo demonstram que, o sistema de medição de desempenho afeta a clareza de papel e o *empowerment* psicológico; que a clareza de papel afeta do desempenho gerencial, entretanto o mesmo não é afetado pelo *empowerment* psicológico. Conclui-se que, os resultados validaram o modelo estrutural da pesquisa e em alguns aspectos coadunam com os achados de Hall (2008), contribuindo assim para a literatura referente à temática abordada. Como limitação do presente estudo salienta-se a análise realizada sem a observação dos efeitos de mediação entre as variáveis. Por isso, como recomendações futuras, sugere-se a consideração desta observação, como também a ampliação da amostra.

**Palavras-chave:** Sistemas de medição de desempenho; *Empowerment* psicológico; Desempenho gerencial.

### **Abstract:**

This article is scope to investigate the relationship between performance measurement systems and management performance can be explained by intervening variables of clarity role and psychological empowerment. The survey was conducted basing on the theoretical model, assumptions and questionnaire adapted from Hall (2008) to 74 managers of a group of stores belonging to most of Paraná retail network. It is a quantitative study of a descriptive nature, which we used descriptive statistics and structural equation through PLS. The results of this study demonstrate that the performance measurement system affects the clarity of paper and psychological empowerment; the paper clearly affects managerial performance, however it is not affected by psychological empowerment. In conclusion, the results validated the structural model of research and in some ways consistent with the findings of Hall (2008), thus contributing to the literature on the theme. As limitation of the present study emphasizes the analysis carried out without observing the effects of mediation between the variables. Therefore, as future recommendations, it suggests the consideration of this observation, as well as the expansion of the sample.

**Keywords:** Performance measurement systems; Psychological empowerment; Management performance.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações nos últimos anos têm procurado desenvolver sistemas de maneira mais abrangentes para a medição de desempenho com vistas a fornecer aos gestores e

funcionários informações para auxiliar no gerenciamento de operações na empresa (FULLERTON; MCWATTERS, 2002; ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003; ULLRICH; TUTTLE, 2004). Os sistemas de medição de desempenho abrangentes têm sido popularizados em técnicas como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996), Tableau de Bord (EPSTEIN; MANZONI, 1998) e Hierarquias de Desempenho (LYNCH; CRUZ, 1992), sistemas desenvolvidos para medição de desempenho das organizações.

As organizações estão cada vez mais adotando sistemas de medição de desempenho, pois estes fornecem informações que permitem a identificação de estratégias com maior potencial para atingir os objetivos planejados, e ainda alinhar os processos de gestão, tais como a definição de metas, tomada de decisão e avaliação de desempenho (GATES, 1999; OTLEY, 1999). Neste contexto, estudos com respaldo das teorias psicológicas apontam que os mecanismos cognitivos e motivacionais são susceptíveis para explicar a relação entre as medidas de desempenho (COLLINS, 1982). Em apoio, a literatura também apoia o fortalecimento da ligação entre as informações de desempenho e a motivação, trazendo informações acerca do desempenho do negócio que é fundamental para o desenvolvimento da capacitação (BOWEN; LAWLER, 1992; QUINN; SPREITZER, 1997). Por outro lado, a falta de informações sobre desempenho tem efeitos adversos sobre a capacitação (CHILES; ZORN, 1995) e acerca disso, Spreitzer (1996) alega que o acesso ao custo e a qualidade da informação estão associados de forma positiva com *empowerment* psicológico, que é um construto motivacional e, portanto, se distingue de fatores estruturais objetivos, como a delegação do poder de decisão.

Liden, Wayne e Sparrowe (2000), argumentam que os indivíduos capacitados possuem um melhor desempenho em relação àqueles que estão menos capacitados. Isto pode ser justificado pelo *empowerment*, pois o mesmo aumenta tanto a iniciação e a persistência como o comportamento nas tarefas dos gestores. Em níveis mais elevados de *empowerment* psicológico, observa-se a influência no esforço e intensidade deste esforço em um maior grau, gerando persistência e flexibilidade (CONGER; KANUNGO, 1988; THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Cada dimensão do *empowerment* psicológico está relacionada de maneira direta com o comportamento, melhorando a gestão de desempenho. Este fato impacta na adoção mais significativa por parte dos gestores das atividades da função, resultando em um maior comprometimento em relação as suas tarefas, persistindo essa posição em face dos obstáculos (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; LIDEN; WAYNE; SPARROWE, 2000).

Os estudos de Ittner e Larcker (1998) e Webb (2004) examinaram as ligações entre os sistemas de controle de gestão com a suposição de que eles afetam o comportamento dos gestores dentro da organização, os quais são os responsáveis pela realização dos objetivos organizacionais. Chenhall (2003) enfatiza que isso envolve uma suposição lógica e não possui nenhuma estrutura verídica para sugerir que existem essas relações. Complementarmente, Covaleski et al., (2003) destacam que os estudos de nível organizacional são um pouco limitados, pois eles são baseados em suposições ao invés de uma investigação detalhada do comportamento individual.

Face ao apresentado, objetiva-se estudar como a relação entre sistemas de medição de desempenho e desempenho gerencial pode ser explicada pelas variáveis intervenientes de clareza de papel e *empowerment* psicológico, analisando como o sistema de medição de desempenho afeta o desempenho gerencial. Propõe-se que o efeito da medição de desempenho sobre o desempenho gerencial é indireto por meio das variáveis mediadoras de clareza de papel e *empowerment* psicológico.

Como justificativa do estudo argumenta-se o exposto por Shields, Deng e Kato (2000), de que ainda são poucas as pesquisas empíricas que analisam se o sistema de medição de desempenho afeta direta ou indiretamente o desempenho do trabalho. Em cenário nacional também são poucas as pesquisas sob este enfoque. Por isso, pesquisar tais efeitos,

complementado pela percepção de clareza de papel e *empowerment* psicológico em empresas de varejo brasileiras contribuirá significativamente para a temática.

O presente trabalho está estruturado em 5 seções, incluindo esta primeira. A segunda compreende o referencial teórico e empírico. Posteriormente, apresenta-se a terceira seção que reporta-se aos aspectos metodológicos, seguida da quarta seção referente à análise e discussão dos resultados encontrados e dos procedimentos referenciados. E, por fim, a última seção é destinada às considerações finais com as principais limitações e recomendações para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção apresentam-se os aspectos que respaldaram teoricamente este estudo. Primeiramente expõem-se sobre o sistema de medição de desempenho, na sequência, explora-se sobre o *empowerment* psicológico e em seguida o estudo base.

### **2.1 Sistemas de medição de desempenho**

A medição de desempenho é um processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações, sendo um parâmetro utilizado para quantificar a qualidade das medidas anteriores em comparação com um padrão (NEELY et al., 1995). Como base para a medição de desempenho são as medidas utilizadas para capturar a essência do desempenho organizacional na definição das metas (GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2004). A definição dessas metas deve ser submetida a mudanças graduais, uma vez que uma meta é atingida, uma nova meta mais rigorosa deve ser definida (FORTUIN, 1988; BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011).

Os sistemas de medição de desempenho fornecem uma fonte eficaz de informação no que diz respeito as metas da organização, por dois motivos: (i) primeiro, conforme Bhimani e Langfield-Smith (2007) e Bisbe e Malagueño (2012), as medidas de desempenho fornecem uma abordagem sistemática para a tradução da estratégia em metas mensuráveis, sendo comunicadas de forma objetiva e clara aos gestores. Para Locke (1996) e Locke e Latham (2002) o sistema de medição de desempenho fornece um suporte positivo para o estabelecimento de metas, pois os objetivos quantificados são mais eficazes para garantir alto desempenho de solicitações, executando-as em alto padrão. O (ii) segundo motivo está no fornecimento de um *feedback* da informação, de acordo com Locke e Latham (2002) e Burney e Widener (2007). O *feedback* é necessário para melhorar o desempenho, isto é particularmente importante que os gestores possuem altos níveis de auto eficácia e quando estão sendo desafiados pelos objetivos da organização, em consequência de sua definição, da prestação de serviços e informações de retorno, as medidas de desempenho executam um papel que podem influenciar na decisão por meio da qual os indivíduos e objetivos organizacionais estão alinhados (SPRINKLE, 2003).

Os sistemas de controle de gestão estão relacionados de forma direta com a operacionalização das estratégias organizacionais da organização tendo como finalidade alertar os gestores para as inseguranças, de maneira a minimizar problemas ou otimizar oportunidades (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Assim, em um ambiente dinâmico, sujeito a rápidas mudanças, o aprendizado é fundamental para a sobrevivência da organização, já que o propósito dos controles é facilitar a formação de um clima de aprendizado na organização (HENRI, 2006).

Os sistemas de controle podem ser encontrados em organizações de qualquer tamanho, em que a complexidade das operações e o número das decisões tomadas diariamente pelos subordinados considerem os parâmetros predefinidos pelos gestores, os quais necessitam de garantias de que estas decisões estejam em consonância com os objetivos organizacionais da empresa (SIMONS, 1995).

No modelo proposto por Simons (1995) todas as partes da organização podem agir de forma proativa e aproveitar as oportunidades inesperadas e lidar com os problemas. Dessa forma, as ações serão estrategicamente importantes, com experiências bem-sucedidas que serão repetidas e ampliadas, como tempo. A organização ajustará as suas estratégias para capitalizar a aprendizagem gerada pelas novas ideias provenientes de seus membros (SIMONS, 1995).

## **2.2 Empowerment Psicológico**

*Empowerment* implica na concessão de autoridade e autonomia necessárias para permitir os subordinados exercerem o controle sobre as decisões no local de trabalho (CLARK et al., 2009). Para Ford e Fottler (1995), *empowerment* é um mecanismo pelo qual os indivíduos e as equipes são responsáveis pelos resultados e no qual os líderes estão envolvidos em estratégias de fortalecimento das competências e potencialidades dos colaboradores (WELLINS et al., 1991).

Neste contexto, *empowerment* exige que os gestores compartilhem informações e conhecimento, melhorando assim o desempenho dos subordinados no trabalho (FORD; FOTTLER, 1995). Wellins et al., (1991) recomendam que os líderes devem capacitar e apoiar o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, incentivar seus colaboradores a participarem da tomada de decisão quanto aos riscos calculados e incentivar novas ideias, tratando os erros e contratempos como oportunidades de aprendizagem (KONCZAK et al., 2000).

Conger e Kanungo (1988) conceituam o *empowerment* como uma motivação de autoeficácia, já Thomas e Velthouse (1990) consideram que o mesmo é multifacetado e sua essência não pode ser capturada em um único conceito. Desta forma percebe-se que a definição de Thomas e Velthouse (1990) é mais ampla, pois com o aumento da tarefa motivacional reflete a orientação de um indivíduo para o seu papel de trabalho, manifestada em um conjunto de quatro cognições, a citar: avaliação, competência, autodeterminação e impacto.

Estas cognições de acordo com Spreitzer (1995) combinam aditivamente para produzir uma sensação geral de capacitação e refletem uma orientação ativa no desempenho do trabalho. Em linhas gerais é uma orientação em que os desejos individuais sejam capazes de moldar o seu papel, uma vez que, a capacidade tem sido vista como um constructo motivacional interno. Empregados com autodeterminação possuem controle sobre o que irão fazer a partir de uma perspectiva motivacional, a capacitação psicológica pode, tornar-se um recurso que permite o envolvimento dos indivíduos com suas atividades (SPECTOR, 1986).

Em síntese, a capacitação psicológica é definida como um constructo motivacional manifestado em quatro cognições: (i) significado, (ii) competência, (iii) autodeterminação, e (iv) impacto. Juntas, essas quatro cognições refletem na orientação para o desempenho dos trabalhos, ou seja, por uma orientação ativa em que os desejos individuais são capazes de moldar o contexto do desempenho de suas atividades (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995). Desse modelo, as quatro dimensões são discutidas para criar uma construção geral de capacitação psicológica, especificando um conjunto quase completo ou suficiente de cognições para a compreensão de *empowerment* psicológico (THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

Há evidências que o *empowerment* psicológico está positivamente relacionado com vários resultados positivo dos empregados, tais como o comportamento organizacional (ONYISHI, 2006), o comprometimento organizacional (MANZ; SIMS, 1993), o comportamento inovador (SPREITZER, 1995; SPREITZER et al., 1999) e a satisfação e desempenho no trabalho (DICKSON; LORENZ, 2009; HECHANOVA et al., 2009). Nesta perspectiva, Spreitzer (1995); Thomas e Velthouse (1990) apregoam que o *empowerment*

psicológico é uma soma destes componentes, e está positivamente relacionado com estes comportamentos positivos de cada empregado e diretamente relacionado com o comprometimento no trabalho.

Alguns pesquisadores como Liden, Wayne e Sparrowe (2000) que investigaram o efeito agência que consiste nas diferentes dimensões da capacitação psicológica para as variáveis relativas à auto eficácia dos gestores, descobriram que a dimensão do significado de *empowerment* psicológico tinha a função de agência entre a característica do trabalho e satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional. Deste modo, o *empowerment* psicológico pode ser caracterizado como uma construção que aumenta as experiências difíceis e desafiadoras, no qual supõem-se que a capacitação desempenha um papel moderador entre confiança organizacional e engajamento no trabalho (SPREITZER, 1995; LIDEN; WAYNE; SPARROWE, 2000).

### **2.3 Estudo base Hall (2008)**

Hall (2008) verificou junto aos gestores como os sistemas de medição de desempenho (SMD) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do sistema de medição de desempenho é indireto por meio das variáveis, clareza do papel e *empowerment* psicológico.

Para a consecução do trabalho, o autor coletou os dados por meio de um questionário em escala tipo *Likert* de 7 pontos, junto a 83 gestores de unidades de negócios de empresas de manufatura na Austrália. Como direcionamento do estudo Hall (2008) pautou-se em 5 hipóteses que também são replicadas no presente trabalho:

H1: Existe uma relação positiva entre o sistema de medição de desempenho abrangente e clareza de papel.

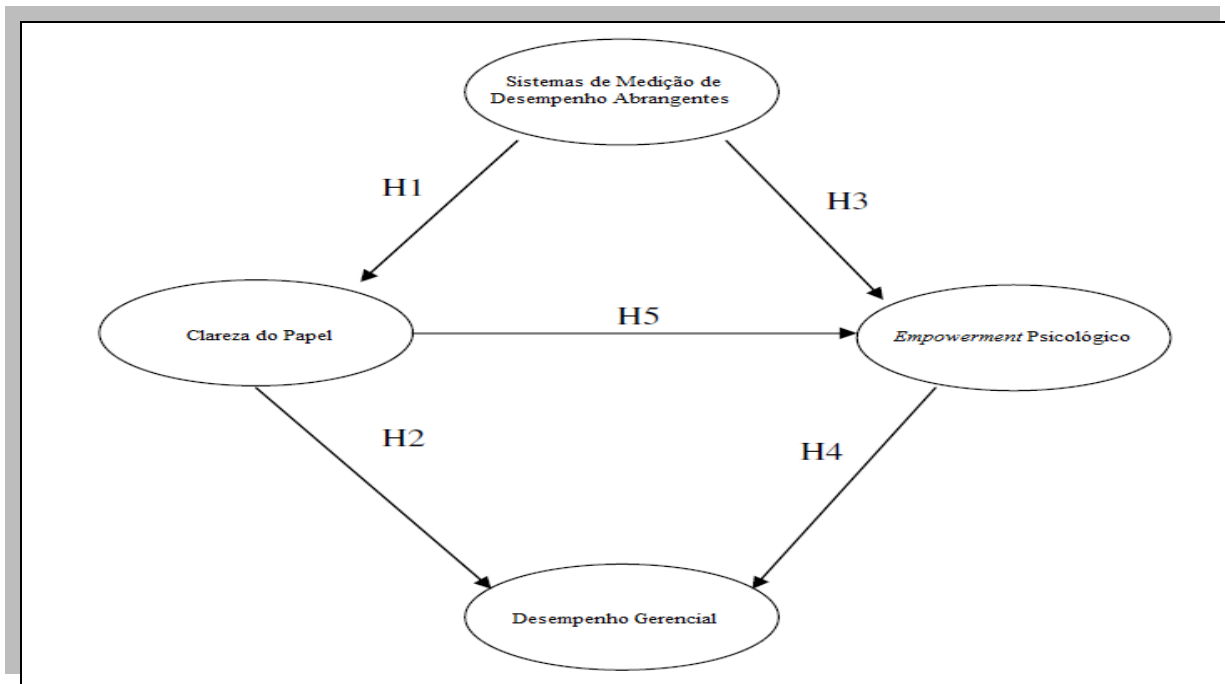
H2: Existe uma relação positiva entre a clareza de papel e desempenho gerencial.

H3: Existe uma relação positiva entre o sistema de medição de desempenho abrangente e as quatro dimensões da capacitação psicológica.

H4: Existe uma relação positiva entre as quatro dimensões da capacitação psicológica e desempenho gerencial.

H5: Existe uma relação positiva entre a clareza de papéis e as quatro dimensões da capacitação psicológica.

As hipóteses propostas pelos autores estão relacionadas graficamente conforme demonstrado na Figura 1.



**Figura 1: Modelo teórico da pesquisa**

Fonte: Hall (2008)

Para a análise dos dados Hall (2008), utilizou do método de equações estruturais (PLS). Os resultados indicam que o SMD abrangente está relacionado indiretamente com o desempenho gerencial e com as variáveis intervenientes de clareza papel e capacitação psicológica. Este resultado destaca o papel dos mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar o efeito dos sistemas de contabilidade de gestão sobre o desempenho gerencial. Em particular, os resultados indicam que a cognição e motivação do SMD abrangentes tem influência nos gestores, que, por sua vez, influenciam o desempenho gerencial.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como estudo exploratório e utiliza fontes secundárias (livros e artigos) e primárias (questionários) para atender ao objetivo de analisar o efeito dos sistemas de medição de desempenho na clareza de papel, *empowerment* psicológico e desempenho gerencial. Em relação à abordagem é classificada como quantitativa, por empregar de técnicas estatísticas na análise dos dados. Quanto aos procedimentos é caracterizada como um levantamento obtido por meio de questionários.

A população da presente pesquisa compreendeu todos os gestores de um grupo de lojas pertencentes a maior rede de varejo do Paraná. Ao todo, são mais de 230 lojas, distribuídas nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Optou-se pelos profissionais desta organização (i) pelo fato da sua representatividade no cenário econômico regional, seja na geração de emprego e renda, e (ii) pelo motivo da mesma estar inserida em um ambiente dinâmico e heterogêneo.

Para a seleção da amostra, selecionou-se aleatoriamente 115 lojas localizadas no Paraná para o envio dos questionários por meio da plataforma *Google Docs*, que ficou disponível de 05 de fevereiro a 20 de abril de 2015. A amostra final constituiu-se de 74 gestores respondentes, e o questionário foi composto conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Constructos da pesquisa**

Variáveis	Subvariáveis	Referências	Questões
-----------	--------------	-------------	----------

Medidas de desempenho	Uso interativo; Uso diagnóstico; <i>Feedback</i> ; Metas	Simons (1995); Henri (2006); Anthony e Govindarajan, (2008),	Questões 1 a 9 Bloco A
<i>Empowerment</i> psicológico	Auto eficácia; Comportamento organizacional; Comprometimento organizacional; Comportamento inovador e satisfação; Desempenho.	Thomas e Velthouse (1990); Spreitzer (1995); Onyishi (2006); Dickson e Lorenz (2009); Hechanova et al. (2009),	Questões 1 a 12 Bloco B
Clareza de papel	Deveres; Responsabilidades; Tarefas.	Bowen; Lawler (1992); Quinn; Spreitzer (1997),	Questões 1 a 10 Bloco C
Desempenho gerencial	Planejamento; Avaliação; Supervisão; Negociação; Nível hierárquico	Henderson (1980); Merchant (1998),	Questões 1 a 9 Bloco D

Fonte: Adaptado de Hall (2008)

O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado do estudo de Hall (2008), estruturado com 40 assertivas que fazem inferências a seis variáveis, mensuradas em escala do tipo *Likert* de 7 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

Após a coleta dos dados foi realizada a codificação e a tabulação no *Microsoft Excel 2007*. Utilizou-se o software *SmartPLS* versão 2.0 para testar as hipóteses de acordo com a Modelagem de Equações Estruturais - (*Structural Equations Modeling – SEM*) por meio de PLS. De acordo com Klem (1995), a técnica de Modelagem de Equações Estruturais possibilita testar um conjunto de variáveis para verificar o nível de explicação das variáveis preditoras ante as variáveis dependentes, como também indicar qual das variáveis preditoras é a mais importante. Nesta mesma perspectiva, Hair Jr. et al. (2005), complementa que esta técnica fornece a habilidade de ajustar diversas relações de dependência em somente um modelo.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Respondentes

Na Tabela 1 evidencia-se a análise descritiva dos dados, descrevendo-se o perfil dos respondentes ( $n = 74$ ), com destaque ao (i) gênero, (ii) faixa etária, (iii) escolaridade, e (iv) cargo exercido.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Gênero	Frequência	(%)	Faixa etária	Frequência	(%)
Feminino	16	21,62%	Até 25 anos	5	6,76%
Masculino	58	78,38%	De 26 a 35 anos	40	54,05%
			De 36 a 45 anos	22	29,73%
			De 46 a 55 anos	7	9,46%
Escolaridade	Frequência	(%)	Cargo	Frequência	(%)
Fundamental	2	2,70%	Gerente <i>Trainee</i>	4	5,41%
Ensino Médio	37	50,00%	Gerente Jr.	4	5,41%
Técnico	2	2,70%	Gerente de loja	66	89,18%
Superior Incompleto	20	27,03%			
Superior Completo	6	8,11%			
Especialização	7	9,46%			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados demográficos identificados na pesquisa e evidenciados na Tabela 1, constata-se que 78,38% dos respondentes são do gênero masculino ( $n = 58$ ) e 21,62% do gênero feminino ( $n = 16$ ). A maioria dos inquiridos (54,05%) possui idade entre 26 e 35 anos, seguidos respectivamente pela faixa de 36 a 45 anos (29,75%). Com até 25 anos encontrou-se 5 profissionais, e entre 46 e 55 anos tem 7 respondentes. Estes números mostram a forte concentração em cargos de gerência de pessoas com idade entre 26 e 45 anos.



Em relação à escolaridade evidencia-se que, 50% dos respondentes possuem o ensino fundamental, seguidos por 27,03% que estão cursando o ensino superior. Complementarmente indagou-se aos respondentes qual curso superior estão fazendo ou já concluíram, e entre as respostas encontradas destaca-se: Administração (17), Ciências Contábeis (07), Gestão Financeira e Comercial (05), Análise e desenvolvimento de Sistemas (01), Turismo e Hotelaria (01), e Ciências Biológicas (01). Confirma-se assim a predominância dos cursos da área de negócios como escolhas de aperfeiçoamento dos profissionais inquiridos.

Para a participação na pesquisa, solicitou-se que os possíveis respondentes exercessem seu cargo ou estivessem na organização há pelo menos 06 meses e em cargos de gerência. Este filtro implica em maior familiaridade entre o gestor e as políticas da empresa e consequentemente com seus subordinados. Obteve-se assim 66 respostas de gerente de loja (geral) e 8 de gerentes considerados *trainee* e júnior.

Em suma, depreende-se em relação ao perfil dos respondentes que, no geral, a amostra é preponderantemente masculina; a faixa etária predominante concentra-se entre 26 e 35 anos. Estes resultados apresentam-se similares ao estudo de Hall (2008), no que diz respeito ao gênero e dissemelhantes em relação à idade. Hall (2008) obteve em sua amostra 82 pontos homens e 1 mulher, e a idade média dos mesmos foi de 46,84 anos.

#### 4.2 Estatística Descritiva

Na Tabela 2 demonstram-se os resultados da análise descritiva, com destaque para as medidas de mínimo, máximo, média, mediana e desvio padrão, em relação às respostas obtidas. Ressalta-se o uso de siglas para abreviação das variáveis, a especificar: CP – Clareza de Papel; DG – Desempenho Gerencial; EP – *Empowerment* Psicológico; SMD – Sistema de Medição de Desempenho.

**Tabela 2** - Estatística descritiva

Categorias de análise	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
CP	2	7	6,007	6	0,962
DG	1	7	5,505	6	1,117
EP	1	7	6,000	6	1,069
SMD	2	7	2,369	5	1,035

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para obter os escores das variáveis expostas na Tabela 2 foram atribuídos valores de 1 a 7 para cada questão com a finalidade de identificar a percepção dos gestores. Com relação variável clareza de papel (CP), em que as perguntas remetiam ao grau de compreensão dos objetivos das atividades organizacionais respondidas em uma escala, sendo 1 muito incerto a 7 muito certo, verificou-se que foi o construto com menor desvio padrão (0,962), com uma pontuação mínima de 2 e máxima de 7. Assim sendo, os respondentes demonstraram que não possuem muita dispersão nas respostas quanto aos objetivos de sua função, compreendendo-os bem.

A respeito da percepção dos respondentes em relação ao seu desempenho gerencial, onde 1 indicava um grau bem abaixo da média e 7 bem acima da média, verificou-se que dos 74 gestores, em média (5,505) têm uma perspectiva de concordância com o seu desempenho. Já no que tange a métrica do *Empowerment* psicológico, entendido como aquele que implica na concessão de autoridade e autonomia necessárias para permitir aos subordinados exercerem o controle sobre as decisões no local de trabalho, em que solicitou a resposta de acordo com a percepção do grau sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente, destaca-se a média encontrada de 6. Isto permite inferir que os gestores concordam

moderadamente com a significatividade, autoconfiança, autonomia e impacto de suas funções, dimensões estas do *empowerment* psicológico.

Para o construto sistema de medidas (ou medição) de desempenho indagou-se a respeito do grau de influência dos sistemas de medidas de desempenho sob a organização, sendo que 1 indicava que não influenciava em nada e 7 que influenciava em grande medida. Assim, quanto maior a influência, maiores os escores. Observou-se que os respondentes, em média, percebiam uma influência de 2,36, o que é consideravelmente baixa.

### 4.3 Modelo estrutural e hipóteses de pesquisa

Para se analisar os dados pela técnica de equações estruturais, ressalta-se que foram adotados os mesmos procedimentos do estudo de Hall (2008). Isto posto, antes de avaliar o modelo de mensuração calculou-se a confiabilidade individual para cada item dos construtos, verificando-se as cargas ou correlações entre os mesmos. Estas cargas são aceitáveis com resultados acima de 0,500, de acordo com Falk e Miller (1992), o que foi cumprido pela base de dados analisada.

Na avaliação do modelo de mensuração estrutural verificou-se que inicialmente, todos os 40 indicadores medidos no instrumento de pesquisa, não apresentaram bons índices de ajuste, pois alguns possuíam as cargas fatoriais menores que 0,5, valores considerados como ideias. Desta forma, foram realizados ajustes para se obter resultados favoráveis e com isso foram excluídos 9 indicadores, sendo DG3, DG6, DG7, DG8, EP6, EP7, EP8, EP9, EP10 e as novas cargas fatoriais estão demonstradas na Tabela 3.

**Tabela 3** - Matriz com cargas fatoriais

Variáveis	CP	DG	EP	SMD
CP_1	<b>0,8680</b>	0,6009	0,7192	0,539
CP_2	<b>0,7555</b>	0,5517	0,6852	0,3807
CP_3	<b>0,7770</b>	0,5154	0,524	0,6062
CP_4	<b>0,8101</b>	0,5815	0,6566	0,4061
CP_5	<b>0,8451</b>	0,5493	0,5794	0,4793
CP_6	<b>0,8015</b>	0,5554	0,5228	0,5003
CP_7	<b>0,7744</b>	0,5187	0,5317	0,4811
CP_8	<b>0,8350</b>	0,5367	0,5457	0,5528
CP_9	<b>0,8104</b>	0,667	0,617	0,4888
CP_10	<b>0,7829</b>	0,609	0,505	0,5617
DG_1	0,5732	<b>0,7036</b>	0,4168	0,2905
DG_2	0,4909	<b>0,8062</b>	0,3349	0,2097
DG_4	0,5864	<b>0,783</b>	0,381	0,4086
DG_5	0,5311	<b>0,7775</b>	0,5093	0,2589
DG_9	0,4967	<b>0,7432</b>	0,3693	0,27
EP_1	0,5626	0,4226	<b>0,7811</b>	0,2614
EP_2	0,5679	0,4734	<b>0,7487</b>	0,3057
EP_3	0,6006	0,4209	<b>0,8688</b>	0,2366
EP_4	0,6103	0,3406	<b>0,8371</b>	0,2249
EP_5	0,5882	0,2638	<b>0,7379</b>	0,2337
EP_11	0,5173	0,5136	<b>0,7049</b>	0,2507
EP_12	0,5288	0,4253	<b>0,7405</b>	0,2839
SMD_1	0,4145	0,2252	0,1563	<b>0,7326</b>
SMD_2	0,471	0,3852	0,2276	<b>0,7761</b>
SMD_3	0,4042	0,245	0,2247	<b>0,7621</b>
SMD_4	0,4533	0,2647	0,2613	<b>0,7951</b>
SMD_5	0,3889	0,2706	0,2335	<b>0,7564</b>
SMD_6	0,6069	0,3886	0,3885	<b>0,8267</b>
SMD_7	0,4834	0,2011	0,2752	<b>0,8015</b>
SMD_8	0,4478	0,2875	0,1996	<b>0,6563</b>
SMD_9	0,4642	0,2838	0,208	<b>0,6527</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise das cargas fatoriais, realizou-se a apreciação da AVE (*Average Variance Extracted*) ou variância média extraída (VME) e da Confiabilidade Composta que apresentaram valores recomendados, sendo acima 0,5 e de 0,7 respectivamente (FORNELL; LARCKER, 1981). Isto posto, na Tabela 4 são destacados os coeficientes da AVE, da Confiabilidade Composta e complementarmente os do Alfa de *Cronbach* e do R<sup>2</sup> para enriquecer as análises.

**Tabela 4** – AVE, Confiabilidade Composta, R<sup>2</sup> e Alfa de *Cronbach*.

Variáveis	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de <i>Cronbach</i>	R <sup>2</sup>
CP	0,6507	0,949	0,9401	0,3841
DG	0,583	0,8746	0,8205	0,4999
EP	0,6023	0,9134	0,8886	0,5615
SMD	0,5674	0,9215	0,9038	-

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 4 verifica que todos os coeficientes da variância média excluída e da confiabilidade composta estão todos acima dos valores sugeridos, indicando que variação dos indicadores e mensuração adequada entre os construtos.

Por sua vez os dados do Alfa de *Cronbach* calculado para avaliar a consistência interna dos resultados individuais das variáveis latentes, o qual de acordo com Hair Jr et al., (2005) e Nunnaly (1978), seus valores devem ser iguais ou superiores a 0,70 com exceção dos casos de pesquisas de natureza exploratória que pode ter valor menor. Assim sendo, constata-se que os coeficientes encontrados para os construtos analisados atendem os critérios sugeridos.

Na sequência foi verificada a validade discriminante das variáveis latentes do modelo que de acordo com Fornell e Larcker (1981), é confirmada quando o valor da raiz quadrada da AVE é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes. Isto posto, constata-se por meio da Tabela 5 que as variáveis latentes satisfazem essa condição, ou seja, há validade discriminante nos dados analisados.

**Tabela 5** – Validade discriminante

Variáveis	CP	DG	EP	SMD
CP	<b>0,8067</b>			
DG	0,7068	<b>0,7635</b>		
EP	0,7328	0,5299	<b>0,7761</b>	
SMD	0,6197	0,3825	0,3312	<b>0,7533</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 5 que as variáveis latentes do modelo de mensuração têm a raiz da AVE superior as correlações com as outras variáveis latentes. Ressalta-se que tais resultados foram encontrados após todos os ajustes realizados para o modelo.

Posteriormente, foi observado o teste t para o caminho (*path*) utilizado no modelo, que de acordo Hair Jr et al. (2005) são aceitáveis aqueles acima de 1,96. Para isso efetuou-se a análise de *bootstrapping*, gerando N = 2000 sub-amostras diferentes, cada uma com n = 74 observações, como recomendado por Hair Jr et al. (2005). A análise de relação é demonstrada na Tabela 6.

**Tabela 6** – Resultados do PLS – *path* coeficiente

Relação Estrutural	Valor	t-valor	Hipótese	p-valor
SMD -> CP	0,6197	27,0207	H1	0,00000
CP -> DG	0,6878	18,8636	H2	0,00000
SMD -> EP	-0,1995	6,7022	H3	0,00000
EP -> DG	0,0259	0,7159	H4	0,47422
CP -> EP	0,8564	34,8284	H5	0,00000

Onde: p-valor é significativo  $p < 0,01$ .

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a leitura da Tabela 6 observa-se que quatro das cinco variáveis latentes apresentaram valores acima de 1,96 para os coeficientes de caminho. Assim, de forma complementar a Figura 2, evidencia os relacionamentos estruturais das variáveis indicando que o modelo utilizado é adequado, atendendo aos objetivos do estudo.

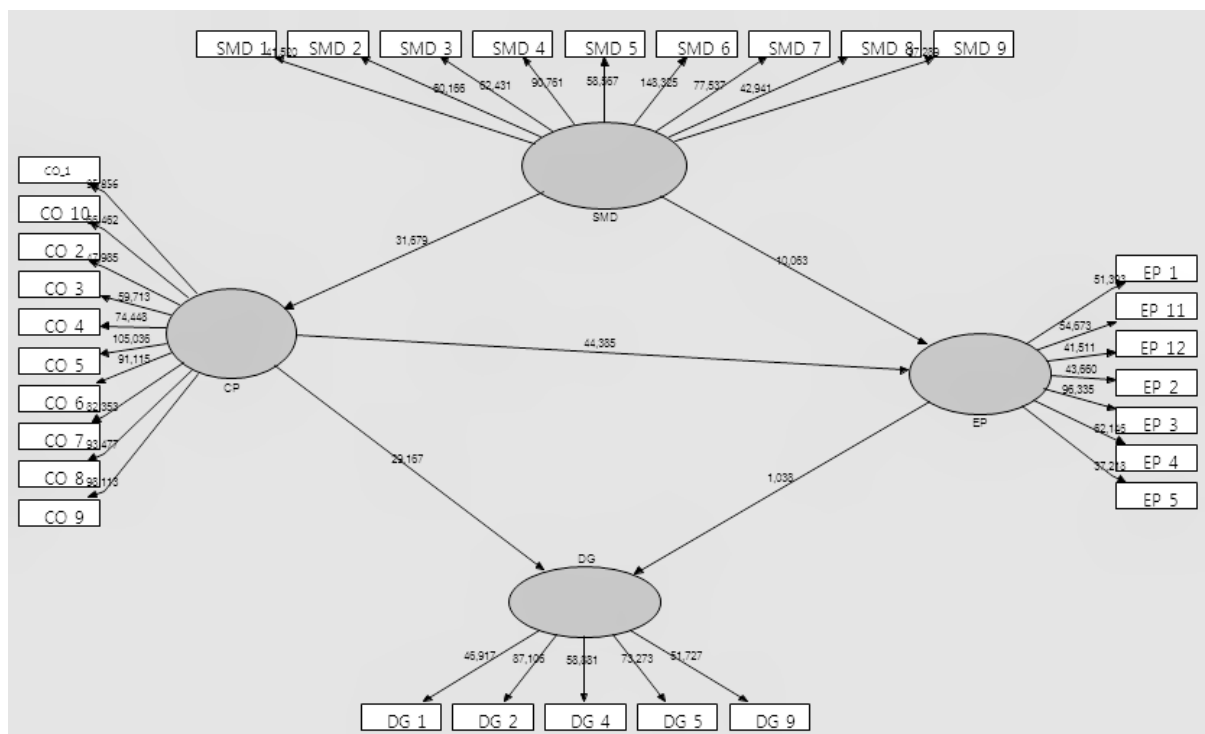


Figura 2: Resultados do modelo PLS

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme resultados visualizados na Figura 2 pode-se analisar as hipóteses enunciadas nesta pesquisa. A primeira hipótese (H1) buscou verificar se existe uma relação positiva entre um sistema de medição de desempenho abrangente e clareza de papel. Assim, por meio dos resultados encontrados confirmou-se esta hipótese, demonstrando que na organização pesquisada os sistemas de medição de desempenho estão diretamente relacionados com a função de cada gestor divergindo do estudo base, que não encontrou relação significativa.

A segunda hipótese testou a relação positiva entre a clareza de papel e o desempenho gerencial e a mesma foi suportada. Isto indica que quanto maior a percepção do gestor em relação aos objetivos da sua função, melhor será o seu desempenho, corroborando com os achados de Hall (2008).

A H3 que também foi corroborada verificou se existe uma relação positiva entre o sistema de medição de desempenho abrangente e as quatro dimensões da capacitação psicológica, mostrando que há relação entre as dimensões da capacitação psicológica e o desempenho na organização estudada, divergindo do estudo base, onde Hall (2008) encontrou uma relação baixa entre as variáveis.

No que tange a quarta hipótese, o intuito foi verificar se existe uma relação positiva entre as quatro dimensões da capacitação psicológica e desempenho gerencial. Para esta hipótese, os resultados não foram significativos não suportando assim a H4. Este achado permite inferir que na organização estudada o *empowerment* psicológico não afeta o desempenho gerencial dos gestores, diferindo do estudo base que confirmou a influência do *empowerment* psicológico no desempenho gerencial.

Como quinta hipótese buscou-se testar se existe uma relação positiva entre a clareza de papéis e o empowerment psicológico entendido em suas quatro dimensões da capacitação psicológica (significatividade, autoconfiança, autonomia e impacto de suas funções) que foi parcialmente aceita, pelo fato de ter sido excluído 5 indicadores (EP6, EP7, EP8, EP9, EP10). Os achados igualam-se aos do estudo de Hall (2008), que também teve parcialmente suportada a hipótese 5. Neste aspecto o estudo corrobora com os achados do estudo base.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar como a relação entre sistemas de medição de desempenho e desempenho gerencial pode ser explicado pelas variáveis intervenientes de clareza papel e *empowerment* psicológico, analisando como o sistema de medição de desempenho afeta o desempenho gerencial.

Com base na estatística descritiva percebeu-se que a maioria dos respondentes era gênero masculino e tendo idade média até 45 anos. Em relação à escolaridade destaca-se que, 50% dos respondentes possuem o ensino fundamental, seguidos por 27,03% que estão cursando o ensino superior. Salienta-se que dentre os 74 respondentes, 66 respostas foram de gerente geral e 8 de gerentes considerados *trainee* e júnior.

Constatou-se por meio dos resultados que na organização pesquisada, os sistemas de medição de desempenho estão diretamente relacionados com a função de cada gestor, pois se esta não for clara afeta no desempenho da organização. Há também a relação entre a os papéis dos gestores e o desempenho gerencial, podendo inferir-se que quando os papéis não são claros afeta no desempenho dos gestores, indicando que quanto maior a percepção do gestor em relação aos objetivos da sua função, melhor será o seu desempenho. Constatou-se também que na organização o *empowerment* psicológico não afeta o desempenho gerencial dos gestores.

Conclui-se que o empowerment psicológico afeta no sistema de medição de desempenho da organização bem como na clareza dos papéis dos gestores, caso não haja capacitação psicológica e papéis bem definidos pode haver conflitos e ambiguidade de papéis influenciando nos sistemas de medição de desempenho. Por meio dos resultados conclui-se também que o *empowerment* psicológico não afeta o desempenho gerencial dos gestores, afetando somente no sistema de medição de desempenho dos gestores.

Como limitação do presente estudo salienta-se a análise realizada sem a observação dos efeitos de mediação entre as variáveis. Por isso, como recomendações futuras, sugere-se a consideração desta observação, como também a ampliação da amostra.

## Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 45-269, 2010.

BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. Using performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments? **Management Accounting Research**, v. 23, n. 4, p. 296-311, 2012.

BHIMANI, A.; LANGFIELD-SMITH, K. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 1, p. 3-31, 2007.

- BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The *empowerment* service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, v. 33, p. 31-39, 1992.
- BURNEY, L.; WIDENER, S.K. Strategic performance measurement systems, job-related information, and managerial behavioral responses – role stress and performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 19, p. 43-69, 2007.
- BRAZ, R.G.F.; SCAVARDA, L.F.; MARTINS, R.A. Reviewing and improving performance measurement systems: an action research. **International Journal of Production Economics**. v. 133, n. 2, p. 751-760, 2011.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003.
- CHILES, A. M.; ZORN, T. E. *Empowerment* in organizations: employees' perceptions of the influences of *empowerment*. **Journal of Applied Communication Research**, v. 23, p. 1-25, 1995.
- CLARK, R.A.; HARTLINE, M.D.; JONES, K.C. The effects of leadership style on hotel employee's commitment to service quality. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 50, n.2, p. 209-230, 2009.
- COLLINS, F. Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 7, p. 107-112, 1982.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The *empowerment* process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 471-482, 1988.
- COVALESKI, M. A.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p.3-49, 2003.
- DICKSON, K.E.; LORENZ, A. **Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Non-standard Workers**: a Preliminary Investigation, Institute of Behavioral and Applied Management, Southeast Missouri State University, Girardeau, MO, 2009.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, p. 190-203, 1998.
- FORD, R.C.; FOTTLER, M.D. *Empowerment*: a matter of degree. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 3, p.21-28, 1995.
- FORTUIN, L. Performance indicators: why, where and how? **European Journal of Operational Research**. v. 34, n. 1, p. 1-9, 1988.
- FULLERTON, R. R.; MCWATTERS, C. S. The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n.1, p. 711-735, 2002.
- GATES, S. **Aligning strategic performance measures and results**. New York, NY: The Conference Board, 1999.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**. v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.

- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v.33, n. 2-3, p. 141-163, 2008.
- HECHANOVA, R.M.; ALAMPAY, R.B.A.; FRANCO, E.P. Psychological *empowerment*, job satisfaction, and performance among Filipino service workers. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 9, n.1, p.72-78, 2009.
- HENRI, J. Management control systems and strategy: a resource based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 205–238, 1998.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 715-741, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Translating strategy into action: the balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KLEM, L. Path analysis. In: Grimm, L. G.; YARNOLD, P. R. **Reading and understanding multivariate statistics**. Washington, DC: American Psychological Association, 1995.
- KONCZAK, L.J.; STELLY, D.J.; TRUSTY, M.L. Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, p. 301-312, 2000.
- LIDEN, R.C.; WAYNE, S.J., SPARROWE, R.T. An examination of the mediating role of psychological *empowerment* on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcome. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n.3, p. 407-416, 2000.
- LOCKE, E.A. Motivation through conscious goal setting. **Applied and Preventive Psychology**, v. 5, n. 2, p. 117–124, 1996.
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.
- LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure up – Yardsticks for continuous improvement**. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1992.
- MANZ, C.; SIMS, H. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams, **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 106-128, 1993.
- NEELY, A.; MILLS, J.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2 ed. New York, McGraw-Hill, 1978.
- NUNNALLY, J. C.; NBERNSTEINS, I. H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1994.
- ONYISHI, E.I. The role of organizational support, psychological *empowerment* and employment status on organizational citizenship behavior. **Department of Psychology, University of Nigeria**, Nsukka, unpublished doctoral dissertation, 2006.

- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control system design. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 363-382, 1999.
- QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The road to *empowerment*: seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, v. 26, p. 37-49, 1997.
- SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Harvard Business School Press, Boston, M, 1995.
- SHIELDS, M. D.; DENG, F. J.; KATO, Y. The design and effects of control systems: tests of direct and indirect effect models. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n.1, p. 185-202, 2000.
- SPECTOR, P.E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n.11, p. 1005-1016, 1986.
- SPREITZER, G.M. Psychological *empowerment* in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n.5, p. 1442-1466, 1995.
- SPREITZER, G. M. Social structural characteristics of psychological *empowerment*. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 483-504, 1996.
- SPREITZER, G.M.; DE JANASZ, S.C.; QUINN, R.E. Empowered to lead: the role of psychological *empowerment* in leadership, **Journal of Organizational Behavior**, v. 20 n.4, p. 511-526, 1999.
- SPRINKLE, G.B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 287-318, 2003.
- THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of *empowerment*: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n.4, p. 666-681, 1990.
- ULLRICH, M. J.; TUTTLE, B. M. The effects of comprehensive information reporting systems and economic incentives on managers' time-planning decisions. **Behavioral Research in Accounting**, v. 16, p. 89-105, 2004.
- WEBB, R. A. Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, p. 925-958, 2004.
- WELLINS, R.S.; BYHAM, W.C.; WILSON, J.M. **Empowered Reams**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.