

## **CCG591 - PERCEPÇÃO HABILITANTE DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

### **Autoria**

Vanderlei dos Santos

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Daniele Cristina Bernd

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

### **Resumo**

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) habilitantes são caracterizados na literatura como sistemas flexíveis, projetados para lidar com as adversidades e contingências. Assim, o estudo objetiva examinar os efeitos da percepção habilitante do SCG no empowerment psicológico e na resiliência organizacional. Uma survey foi realizada com 161 gestores de empresas brasileiras que passaram por processos de aquisições de empresas. Um modelo estrutural foi desenvolvido para responder as hipóteses da pesquisa. Os resultados apontaram que a percepção habilitante do SCG está associada às quatro dimensões do empowerment, o que evidencia que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho. Os resultados também apontaram que a percepção habilitante do SCG se reflete na capacidade de resiliência organizacional, o que converge com o entendimento de que os SCG habilitantes incentivam as organizações a lidarem com contingências adversas. Deste modo, SCG facilitam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após qualquer perturbação temporária (aquisições de empresas) quando: (a) fornecem visibilidade das atividades internas; (b) permitem alterações de procedimentos diante de novas oportunidades; (c) possibilitam modificações das funcionalidades; (d) compartilham uma gama de informações; e (e) priorizam o aprendizado e relações flexíveis. A pesquisa evidenciou que o empowerment psicológico nas dimensões significado e autodeterminação contribuem para a capacidade de resiliência das organizações. Desta forma, o estudo apresenta indícios de que os SCG nas configurações habilitantes colaboram para o empoderamento dos gestores e para as organizações lidarem de forma mais eficaz com as turbulências em que são expostas.

## PERCEPÇÃO HABILITANTE DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

### RESUMO

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) habilitantes são caracterizados na literatura como sistemas flexíveis, projetados para lidar com as adversidades e contingências. Assim, o estudo objetiva examinar os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional. Uma *survey* foi realizada com 161 gestores de empresas brasileiras que passaram por processos de aquisições de empresas. Um modelo estrutural foi desenvolvido para responder as hipóteses da pesquisa. Os resultados apontaram que a percepção habilitante do SCG está associada às quatro dimensões do *empowerment*, o que evidencia que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho. Os resultados também apontaram que a percepção habilitante do SCG se reflete na capacidade de resiliência organizacional, o que converge com o entendimento de que os SCG habilitantes incentivam as organizações a lidarem com contingências adversas. Deste modo, SCG facilitam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após qualquer perturbação temporária (aquisições de empresas) quando: (a) fornecem visibilidade das atividades internas; (b) permitem alterações de procedimentos diante de novas oportunidades; (c) possibilitam modificações das funcionalidades; (d) compartilham uma gama de informações; e (e) priorizam o aprendizado e relações flexíveis. A pesquisa evidenciou que o *empowerment* psicológico nas dimensões significado e autodeterminação contribuem para a capacidade de resiliência das organizações. Desta forma, o estudo apresenta indícios de que os SCG nas configurações habilitantes colaboram para o empoderamento dos gestores e para as organizações lidarem de forma mais eficaz com as turbulências em que são expostas.

**Palavras-chave:** Sistema de controle gerencial habilitante; *empowerment* psicológico; resiliência organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) habilitantes (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Burney, Radtke & Widener, 2017) são caracterizados como aqueles que os indivíduos percebem como facilitadores de suas responsabilidades, em oposição aos dispositivos de controle para uso da alta administração (Wouters & Roijmans, 2011; Chapman & Kihn, 2009; Free, 2007). São sistemas que estimulam a interação de gestores em diferentes níveis hierárquicos (Hartmann & Maas, 2011), projetados para fornecer *feedback*, identificar problemas, revelar oportunidades de melhoria e auxiliar ações de priorização (Wouters & Wilderom, 2008). De modo geral, definem-se por relações flexíveis e descentralizadas que incentivam o domínio da tarefa, a participação intergrupal, a comunicação explícita e a confiança (Free, 2007; Adler e Borys, 1996).

A partir destes axiomas, pesquisas na área de Contabilidade Gerencial têm sido desenvolvidas com o intuito de compreender aspectos do desenho e do uso dos SCG subjacente à lógica de controles habilitantes. Free (2007) investigou se os conceitos de uso de controle habilitante também são úteis na compreensão de relações interorganizacionais (fornecedor-comprador). Wouters e Wilderom (2008) pesquisaram acerca das características que realçam a natureza habilitante dos sistemas de mensuração de desempenho, de modo que influencie as atitudes dos gestores. Jorgensen e Messner (2009), foram mais específicos, ao investigar como o controle habilitante funciona na configuração de desenvolvimento de produtos. Burney, Radtke e Widener (2017) exploraram teoricamente aspectos do uso de controle coercitivo e habilitante e ampliaram o fluxo de literatura integrando variáveis éticas relevantes nos níveis

individual (maquiavelismo e desenvolvimento moral cognitivo) e grupal (clima ético e ambiente ético).

Neste estudo, amplia-se a pesquisa prévia nesta área, ao focalizar os efeitos das percepções dos gestores de um SCG habilitante no *empowerment* psicológico (nível individual de análise) e na resiliência organizacional (nível organizacional de análise).

O *empowerment* psicológico é compreendido como a motivação intrínseca ou reação psicológica de um indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995). É manifestado a partir de quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto, já que se refere a um constructo multifacetado e em sua essência não pode ser capturado por um único conceito (Thomas & Velthouse, 1990). Cada uma destas cognições individuais do empoderamento relaciona-se a comportamentos que melhoram o desempenho gerencial (Hall, 2008).

Contudo, não está totalmente elucidado na literatura o papel que os SCG exercem em cada dimensão específica. Os resultados apresentados até o momento (Appuhami, 2017; Souza, Anzilago & Beuren, 2017; Mahama & Cheng, 2013; Moulang, 2013; Hall, 2008), não permitem inferências concludentes. Embora tenha teorizado que o sistema de medição de desempenho (SMD) influencia em todas as dimensões do *empowerment* psicológico, Appuhami (2017) não encontrou uma relação significativa entre SMD com o impacto, ao passo que os resultados do estudo de Moulang (2013) sugerem que a cognição da competência não foi significativamente afetada pelo uso do sistema. Assim, pesquisas são necessárias para compreender os efeitos do SCG no empoderamento dos gestores e como este se reflete nos resultados organizacionais.

A resiliência organizacional é definida como a capacidade da organização de se recuperar de eventos adversos (Sutcliffe & Vogus, 2003) e manter as funções e resultados desejáveis no meio de tensão (Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006). Trata-se de sua capacidade de adaptação para se preparar, responder e se recuperar de eventos inesperados com conexão e controle (Ponomarov & Holcomb, 2009). A literatura (McManus, Seville, Brunson & Vargo, 2007; Akgün & Keskin, 2014) preconiza que organizações resilientes apresentam um desempenho superior que outras organizações que não possuem estas características.

No entanto, permanece em aberto como as configurações do SCG afetam a capacidade de resiliência das organizações. Heeks e Ospina (2018), Limnios, Mazzarol Ghadouani e Schilizzi (2014) Chewning, Lai e Doerfel (2012) e Ignatiadis e Nandhakumar (2007) tangenciaram esta abordagem ao discutir características dos sistemas de informações que podem impactar na capacidade de resiliência das organizações. Limnios *et al.* (2014) asseveram que a magnitude da resiliência dependerá principalmente das características do sistema organizacional e da sua capacidade de interagir com o seu ambiente de forma ‘ofensiva’ (adaptativa) ou ‘defensiva’ (reativa) e ainda persistir. Assim, especula-se que o *design* e o uso do SCG podem favorecer (ou inibir) a capacidade das organizações responderem diante de eventos turbulentos.

Diante do exposto, elabora-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment psicológico* (nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto) e na resiliência organizacional? Assim, este estudo tem como objetivo examinar os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment psicológico* e na resiliência organizacional. Para responder a esta questão, o estudo utiliza dados coletados de uma *survey* em uma amostra de 161 gestores de empresas brasileiras que passaram por processo de aquisições de empresas. A partir da literatura, um modelo estrutural é desenvolvido para facilitar o exame das relações dos construtos e responder as hipóteses da pesquisa.

De maneira geral, o estudo contribui para a literatura ao analisar conjuntamente os efeitos da percepção do SCG habilitante em resultados individuais (*empowerment psicológico*) e organizacionais (resiliência organizacional) e como estes resultados estão associados. De

forma mais específica, contribui para discussão acerca do papel do SCG no *empowerment* psicológico. A literatura anterior (Hall, 2008; Moulang, 2013; Mahama & Cheng, 2013) apresentou resultados conflitantes quanto aos efeitos do SCG nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto. Porém, reconhece-se que o *empowerment* psicológico reflete em resultados importantes para as organizações, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Liden, Wayne & Sparrow 2000), criatividade (Appuhami, 2017) e maior desempenho (Hall, 2008; Mahama & Cheng, 2013; Souza *et al.* 2017). O indivíduo ao se sentir psicologicamente empoderado exercerá suas ações de acordo com os valores e crenças organizacionais (Dust, Resick & Mawritz, 2014). Os resultados desta pesquisa evidenciam que a percepção habilitante do SCG tem um efeito direto em todas as dimensões do *empowerment* psicológico. Assim, organizações que desejam aumentar o empoderamento dos seus gestores com intuito de obter maiores resultados conforme destacado nas pesquisas anteriores, devem configurar seus SCG numa lógica habilitante (Adler & Borys, 1996), atribuindo maior responsabilidade e autonomia aos gestores.

Contribui-se ainda ao analisar a relação entre SCG habilitante e resiliência organizacional. Tal discussão permanece ainda na área de sistemas de informação. Sabe-se que a resiliência organizacional é uma característica importante para as organizações sobreviverem e até mesmo, em alguns casos, prosperar em tempos de crise, em ambientes complicados, incertos e ameaçadores (Akgün & Keskin, 2014). Desta forma, o artigo contribui para uma discussão inicial sobre os reflexos da percepção habilitantes do SCG na resiliência organizacional, além de apontar, possibilidades para futuras pesquisas. Besuner & Bewley (2017) destacam que os fatores que afetam positivamente a resiliência organizacional são multifatoriais e que estudos são necessários para identificá-los.

Outra contribuição é a discussão sobre a relação entre as dimensões de *empowerment* psicológico com resiliência organizacional, que ainda é embrionária na literatura. Dos poucos estudos realizados, segundo Brodsky e Cattaneo (2013), a maior proporção tem foco clínico em sintomas individuais e intervenções terapêuticas que negligenciam os elementos de *empowerment* e resiliência, sendo que estes podem auxiliar em respostas comportamentais frente à mudanças e adversidades. Enquanto um volta-se a mudanças de carácter psicológico, outro mesmo se vale de elementos internos, tende a lidar com a mudança a nível local. Conjuntamente estes dois elementos podem ajudar a esclarecer, de que maneira, indivíduos mais autônomos e organizações conseguem reagir e auxiliar nos resultados organizacionais (Shellman, 2009). Por fim, contribui para a literatura sobre SCG habilitantes, que apresenta um fluxo de pesquisa ascendente na literatura. Ferry e Ahrens (2017) destacam que a noção de controle habilitante ainda é relativamente recente e apresenta-se como uma abordagem promissora para futuras pesquisas de controle gerencial.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

A proposição de controles habilitantes tem sua origem desencadeada no trabalho de Adler e Borys (1996), que distinguem dois tipos de formalizações burocráticas nas organizações: formalização coercitiva *versus* habilitante. A formalização habilitante consiste em procedimentos que possibilita aos funcionários lidar com as contingências que surgem no seu local de trabalho para que possam completar suas tarefas. Os procedimentos fornecem memória organizacional que capta as lições aprendidas com a experiência. Já os procedimentos em uma lógica coercitiva são projetados para extrair os esforços necessários, forçar a adesão e o cumprimento (Adler & Borys, 1996). De maneira geral, estes conceitos especificam os recursos que os sistemas formais devem possuir para promover a eficiência e a flexibilidade (Ahrens & Chapman 2004; Free, 2007).

Algumas das características da formalização habilitante, desenvolvidas por Adler e Borys (1996) foram abordadas na literatura de controle de gestão para elaborar o significado de

SCG habilitante (Jorgensen & Messner, 2009). Ahrens e Chapman (2004) foram os primeiros na área a aplicar empiricamente estes princípios em estudos de SCG. Os autores realizaram um estudo de caso em uma cadeia de restaurantes e constaram que a abordagem habilitante para o controle auxilia os funcionários comprometidos a realizar seus trabalhos de forma mais eficaz, oferecendo aos gestores a chance de contribuir com objetivos de flexibilidade e eficiência. Inferiram ainda que o conceito de SCG habilitante apresenta um quadro útil para tentar resolver a dicotomia tradicional entre controles mecanicistas voltados para eficiência e controles orgânicos voltados para a flexibilidade.

De acordo com Sánchez, Vélez e Ramón-Jerónimo (2012), os SCG habilitantes fornecem informações detalhadas, objetivas e precisas, além de esclarecer responsabilidades e incentivar a experimentação (Wouters & Wilderom, 2008). Neste estudo, adota-se a premissa de que a percepção habilitante do SCG influencia no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional.

### 2.1 Sistema de Controle Gerencial Habilitante e *Empowerment* Psicológico

Keller e Dansereau (1995) assumem que o *empowerment* representa um dos elementos fundamentais da eficácia gerencial e organizacional e que a eficácia tende a aumentar com o compartilhamento de poder e o controle. De maneira geral, pode ser concebido como a motivação intrínseca das tarefas manifestada em quatro cognições ou estados mentais: (i) significado (o valor que um indivíduo coloca em um objetivo ou propósito de trabalho); (ii) competência (a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar atividades necessárias com habilidade); (iii) autodeterminação (o senso de escolha e autonomia do indivíduo no seu trabalho); e (iv) impacto (a crença de um indivíduo sobre sua capacidade de influenciar os resultados no trabalho) (Moulang, 2013; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Níveis mais elevados das quatro dimensões refletem em maior empoderamento psicológico (Appuhami, 2017).

Estudos da área da psicologia organizacional (Spreitzer, 1996; Kanter, 1993; Lawler, 1992) observaram que a disponibilidade de informações sobre operações de trabalho e desempenho organizacional aumenta o empoderamento psicológico. Kanter (1993) argumenta que para empoderar psicologicamente os funcionários, as organizações devem facilitar e ampliar o acesso informacional em mais níveis por meio de mais dispositivos. Para Lawler (1992), a organização deve fornecer principalmente dois tipos específicos de informação: informações sobre a missão de uma organização e informações sobre desempenho. Estas informações criam um senso de significado e propósito e, portanto, faz com que os indivíduos se sintam capacitados. Segundo Spreitzer (1995), informações de desempenho são essenciais para fortalecer o senso de competência e para que este acredite que é um elemento valioso da organização.

Assim, é possível depreender que os SCG se constituem de um dos antecedentes do *empowerment* psicológico, uma vez que fornecem informações que pretendem ser úteis para os gestores na realização de seus trabalhos e para ajudar as organizações a desenvolver-se e manter padrões viáveis de comportamento (Otley, 1999). Appuhami (2017) menciona que as informações sobre vários aspectos da organização, tais como custos, receitas, produtividade, concorrência e estratégias empresariais, podem permitir que os indivíduos compreendam seu papel dentro da operação organizacional e sua contribuição. Além disso, a motivação intrínseca da tarefa é aumentada quando os gestores recebem *feedback* sobre os resultados das operações (Hall, 2008).

Pesquisas na área contábil (ex: Appuhami, 2017; Souza *et al.* 2017; Mahama & Cheng, 2013; Hall, 2008) forneceram evidências de que o desenho e o uso do SCG interferem no empoderamento psicológico dos indivíduos. Hall (2008) forneceu evidências de que existem associações positivas entre um sistema de medição de desempenho abrangente com as quatro

dimensões do empowerment psicológico e que a dimensão do significado está positivamente associada ao desempenho gerencial. No Brasil, os resultados da pesquisa de Souza *et al.* (2017) mostraram que a percepção habilitante do sistema de custo apresenta uma relação direta e positiva com o empowerment psicológico dos gestores nas dimensões significado e autodeterminação. Os autores não encontraram evidências empíricas para associação entre o sistema e as dimensões competência e impacto, o que condiz, parcialmente com o exposto na literatura.

Neste estudo argumenta-se que todas as dimensões do *empowerment* preconizadas por Spreitzer (1995) são influenciadas pela percepção habilitante do SCG. Spreitzer (1995) menciona que os indivíduos são mais propensos a se sentir positivos sobre seu papel na organização e a melhorar suas competências quando eles têm acesso a informações. Neste sentido, de acordo com Chapman e Kihn (2009), os SCG habilitantes são configurados para aumentar o conhecimento das pessoas sobre como seu setor funciona como um todo. Também fornecem *feedback* sobre a sua *performance*, com métricas que lhes ajudam a avaliar o seu desempenho em relação aos padrões históricos (Adler & Borrys, 1996). Os SCG habilitantes também podem aumentar a autodeterminação, uma vez que fornecem uma gama de informações, como desempenho organizacional, estratégias, metas de desempenho e medidas de desempenho, o que os ajuda a iniciar e continuar seu trabalho de forma independente (Mahama & Cheng, 2013; Hall, 2008). Ainda de acordo com Ahrens e Chapman (2004), os controles habilitantes podem favorecer maior integração do empregado com suas atividades na empresa, o que implica em aumentar seu senso de significado. O impacto pode advir nos princípios de transparência global e flexibilidade proposto por Adler e Borys (1996), visto que os SCG na percepção habilitante fornecem uma estrutura para discutir as decisões e ações dos gestores na empresa (Hartmann & Maas, 2011).

A partir dos argumentos apresentados e de resultados de pesquisas anteriores, elaborase a primeira hipótese da pesquisa:

H<sub>1</sub>: A percepção habilitante do SCG possui um efeito direto e positivo no *empowerment* psicológico nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto.

## 2.2 Sistema de Controle Gerencial Habilitante e Resiliência Organizacional

Embora exista limitação no número de estudos que relacionem especificamente SCG com resiliência organizacional, há argumentos teóricos e alguma evidência da natureza desta relação em pesquisas anteriores, ainda que em outras áreas do conhecimento. Neste aspecto, destaca-se que a resiliência organizacional é amplamente identificada como dependente de como a informação é gerenciada e usada (Barasa, Mbau & Gilson, 2018; McManus, Sevilha, Vargo & Brunson, 2008). Lapão, Silva, Pereira, Vasconcelos e Conceição (2015) constataram que era necessário um fluxo claro de informações para permitir uma resposta rápida e correta ao surto de ebola em países africanos. A informação foi vista como um ingrediente chave para a forma como as organizações se adaptaram oportunamente e adequadamente aos desafios.

Barasa *et al.* (2018) destacam que diante de algum evento perturbador, é necessário que estratégias, objetivos organizacionais e realizações sejam efetivamente comunicadas em toda a organização. Além disso, as organizações devem monitorar proativamente o que está acontecendo em seu ambiente. Isso pode ser alcançado por atividades como avaliação de concorrentes, pesquisa de mercado e conscientização política e regulamentar. De acordo com estes autores, as organizações podem identificar sinais de alerta que precedem uma crise ao monitorar ambientes internos e externos. Neste sentido, Adler e Borys (1996) destacam que na abordagem habilitante, são disponibilizadas uma gama de informações para os funcionários, que pode auxiliar com que eles interajam criativamente com a organização e o meio ambiente.

Uma organização resiliente deve enfrentar a realidade, procurar o significado e improvisar continuamente (Coutu, 2002). Para isso, de acordo com Mallak (1998), deve-se

utilizar os melhores processos para lidar com incertezas e situações novas. A capacidade adaptativa neste contexto, com pessoas que consigam responder de forma rápida frente às mudanças propiciarão um diferencial à concorrência. Isso significa, que as organizações devem manter uma postura mais flexível e interativa tanto em suas ações quanto no envolvimento com seus funcionários. O uso de controles habilitantes, de acordo com Free (2007), busca capitalizar a inteligência dos gestores, dando-lhes a liberdade de inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir os objetivos e produtividade da organização. Hartmann e Maas (2011) destacam que o uso do SCG habilitante parece ser especialmente útil se a incerteza se origina fora da unidade orçamentária.

No contexto de sistemas de informações, Ignatiadis e Nandhakumar (2006) destacam que dependendo do grau de rigidez nas regras (imposta pela implementação de sistema empresarial), a empresa pode tornar-se pouco flexível para responder de maneira eficiente às condições de mudança e estresse e, portanto, torna-se menos resiliente. Ainda de acordo com estes autores, a suavização dessas regras pode levar a uma maior flexibilidade (com o custo da perda parcial de controle) e, portanto, a resiliência pode aumentar. Neste sentido, é possível fazer uma analogia com os SCG habilitantes, uma vez que a flexibilidade se constitui de uma característica destes sistemas (Adler e Borys, 1996) e é cultivada e vista como uma oportunidade de aprendizagem (Burney *et al.* 2017). Mundy (2010) menciona ainda que os controles habilitantes estão associados à espontaneidade, transparência das operações, rápida adaptação, compartilhamento de informações e adaptabilidade, sendo estes, requisitos necessários para organizações resilientes, conforme destacado por Barasa *et al.* (2018) em uma revisão sistemática da literatura sobre resiliência organizacional.

Fiskel (2003) destaca ainda, que às vezes, maior resiliência é alcançada por meio da simplicidade do desenho (do sistema), o que reduz as chances de falha ou interrupção inesperada. De acordo com Mundy (2010), os SCG habilitantes são mais ricos em dados, flexíveis, envolvem menos regras e são mais informais. Normalmente, são aplicados quando os funcionários estão dispostos a lidar diretamente com os desafios em seu trabalho de forma independente (Chapman & Kihn, 2009). São melhor compreendidos como tentativas de mobilizar o conhecimento e experiência local em apoio a objetivos centrais (Ahrens & Chapman, 2004). No Brasil, a pesquisa de Beuren e Santos (2017) constatou que as configurações habilitantes do SCG contribuem para a interpretação de situações incertas de forma mais criativa, favorecem a capacidade de conceber atividades não convencionais, além de aproveitar as relações e os recursos.

Dado ao que foi exposto, elabora-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2: A percepção habilitante do SCG possui um efeito direto e positivo na resiliência organizacional.

### **2.3 Empowerment Psicológico e Resiliência Organizacional**

A relação entre *empowerment* psicológico e resiliência organizacional não está totalmente esclarecida na literatura. Muitos estudos têm investigado estes constructos, de maneira isolada, e quando investigados conjuntamente, restringem-se à resiliência individual (ex: Amanati, 2014; Tian, Liu, Zou, Li, Kong & Li, 2015; Cadell & Sanchez, 2017). No entanto, adota-se o pressuposto de que a resiliência individual, evidenciada no ambiente laboral, oferece a capacidade de enfrentar adversidades situacionais, transformacionais ou adaptativas, levando em direção à resiliência organizacional (Windle, 2011).

Estudos da área médica (Larrabee *et al.*, 2010; Pines *et al.*, 2014; Besuner & Bewley, 2017) apresentaram indícios de que o *empowerment* afeta a resiliência, considerando-se que cada um descreve um processo, expresso como um *out-come* em contextos adversos, em que a adaptação e o avanço individual e coletivo podem ocorrer (Brodsky, 2013). Indivíduos com atribuição de poder psicológico exibem características comportamentais, como concentração, e

iniciativa (Thomas & Velthouse, 1990) que levam à resiliência organizacional. Amanati (2014) descobriu que o empowerment desempenha um papel importante na previsão e aumento de resiliência e satisfação no trabalho dos funcionários.

Da mesma maneira, o estudo de Larrabee *et al.* (2010) indica que os funcionários terão maior resiliência e satisfação no trabalho e menor estresse situacional, quando estes recebem um empowerment psicológico. Além disso, Tian et al (2015) demonstram que a resiliência e o empowerment psicológico atuam de forma positiva para combater os sintomas de *burnout* do trabalho. Cowen (1991) aponta que os conceitos de resiliência e empowerment, cada um com uma base de pesquisa promissora e estabelecida, são considerados aspectos importantes para o ambiente organizacional. Isso porque, a resiliência atua na adoção de uma cognição positiva e estratégias de enfrentamento para reduzir a influência de eventos, e o empowerment auxilia o indivíduo a manter uma postura motivada, moderando a ameaça e o estresse inerente aos tempos difíceis, fornecendo os recursos e força psicológica necessária para perseverar (Spreitzer & Doneson, 2005)

Estudos anteriores também discutem as relações entre auto eficácia, resiliência e o empowerment (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) e esclarecem que a Teoria da Auto Eficácia (Bandura, 1986) pode ajudar a compreender as interações entre o *empowerment* e resiliência. Tal, deve-se ao fato que a auto eficácia se relaciona com esforço, persistência e perseverança (Collins, 1982) e o empowerment tem a auto eficácia percebida, como um dos fatores intrapessoais (Zimmerman, 1995). Além disso, a auto eficácia também é um elemento essencial da resiliência pois ela proporciona motivação/confiança dentro do julgamento das próprias capacidades, em relação às escolhas individuais, em como completar tarefas, resolver problemas ou planejar ações com a intenção alcançar um resultado (Bandura, 1986). O estudo de Besuner e Bewley (2017), confirma as interações entre auto eficácia, empowerment psicológico, a resiliência individual e o estilo de liderança com a resiliência organizacional.

Neste sentido, esperam-se interações entre o empowerment psicológico e resiliência organizacional, na medida em que o primeiro pode dar um suporte motivacional e cognitivo ao indivíduo (Thomas & Velthouse, 1990) para que ele se sinta capaz de enfrentar e se adaptar a mudanças, e realizar operações de trabalho independentemente das circunstâncias (Chewning, Lai e Doerfel, 2012), sendo capaz de retornar a um estado estável após a interrupção (Bhamra, Dani e Burnard, 2011). Assim, é enunciada a terceira e última hipótese da pesquisa:

H<sub>3</sub>: O *empowerment* psicológico nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto possui um efeito direto e positivo na resiliência organizacional.

A partir das hipóteses propostas, evidencia-se na Figura 1, o modelo conceitual.

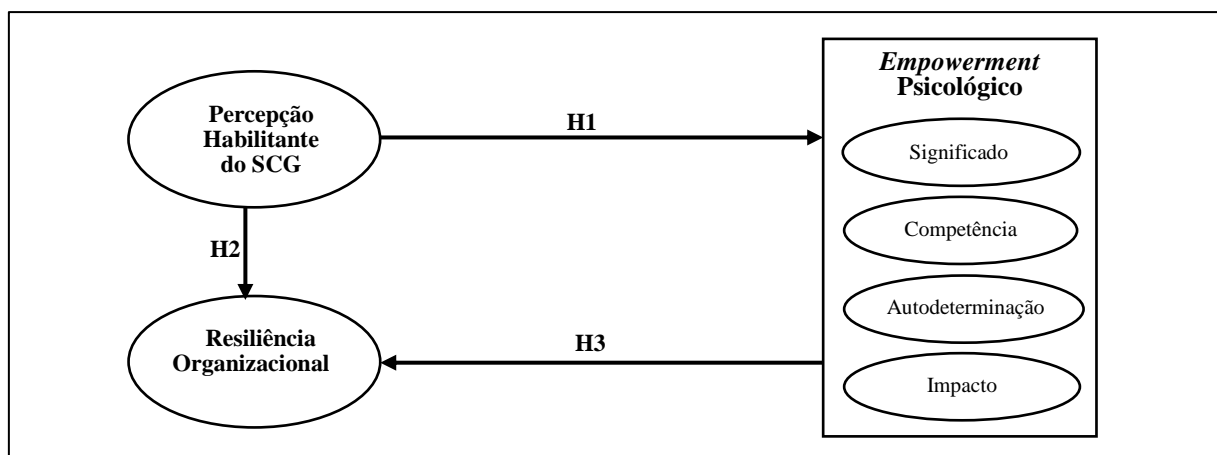


Figura 1. Modelo conceitual proposto.

Conforme apresentado na Figura 1, o estudo prevê que a percepção habilitante do SCG



influencia positivamente o empowerment psicológico nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto individual ( $H_1$ ), e na resiliência organizacional ( $H_2$ ). Espera-se ainda, que cada uma das quatro dimensões do empowerment psicológico afete positivamente a resiliência organizacional ( $H_3$ ).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados

O levantamento dos dados foi realizado com gestores de empresas brasileiras que passaram por processo de aquisições de empresas durante o ano de 2016 até janeiro de 2017, conforme o relatório ‘Fusões e Aquisições no Brasil’ elaborado pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC Brasil). Assim, foram mapeadas em uma planilha as organizações que adquiriram ou foram compradas por outras empresas durante este período. Deste mapeamento, foram excluídas as empresas estrangeiras, os casos de fusões, aquisições de ativos e aportes financeiros, além de companhias do setor financeiro, imobiliário e fundos de investimentos. De acordo com Annarelli e Nonino (2016), o conceito de resiliência está atrelado à capacidade das organizações de resistir e responder a um choque interno ou externo e recuperar-se de turbulências. Portanto, a resiliência organizacional diz respeito a forma como as organizações lidam com certos eventos. No caso deste estudo, o evento foi aquisições de empresas, o que justifica a escolha da amostra da pesquisa.

A busca dos contatos destes gestores deu-se via rede social *LinkedIn*. Para tanto, criou-se uma conta *Premium* no *LinkedIn* e fez-se a busca pelos termos “gerente” “supervisor” e “coordenador” nas empresas selecionadas. Nesta etapa, não foi possível atingir todas as empresas mapeadas, uma vez que não havia pessoas cadastradas na plataforma do *LinkedIn*. Desta maneira, foram enviados convites para gestores de diferentes funções, convidando-os para fazer parte da rede social do pesquisador. Neste momento, ainda não era possível enviar o *link* com o instrumento de pesquisa. Apenas estava convidando o gestor para fazer parte da rede social e participar de uma pesquisa acadêmica.

Para os 1.027 gestores que aceitaram fazer parte da rede social do pesquisador enviou-se o *link* do instrumento de pesquisa, no período de 21 de março até meados de abril de 2017. Obteve-se o retorno de 238 respostas, mas 77 estavam incompletas, com blocos não preenchidos, os quais foram eliminados. Assim, a amostra final foi composta por 161 respondentes. Ressalta-se que, ainda que as respostas tenham sido obtidas via rede social, o pesquisador não identificou os respondentes na rede e nem mesmo pelo instrumento de pesquisa, visto o anonimato garantido no questionário enviado via *Survey Monkey*.

Também foram comparadas as médias das dez primeiras respostas com as dez últimas como uma *proxy* para o viés de não resposta e não houve diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em todos os construtos (p-values entre 0,1053 a 0,7022). Este critério foi adotado por Mahama e Cheng (2013) e é denominado de *first last*, já que não é possível identificar os não respondentes e suas características. Outra comparação realizada foi com os primeiros 77 respondentes com os 84 últimos, que precisaram de lembretes para responderem a pesquisa. Os resultados dos testes de médias indicaram que não houve diferenças significativas (ao nível de significância de 5%) entre os grupos (p-values entre 0,08 a 0,689). O raciocínio subjacente é que os respondentes tardios sejam semelhantes aos não-respondentes que optaram por não participar da pesquisa (Wählberg & Poom, 2015).

#### 3.2 Mensuração dos Construtos da Pesquisa

Todos construtos da pesquisa (percepção habilitante do SCG, *empowerment* psicológico e resiliência organizacional) foram medidos por meio de itens múltiplos, com escala *Likert* de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

A percepção habilitante do SCG foi mensurada a partir de 9 itens, em que os respondentes

tiveram que indicar seu grau de concordância a respeito de questões que versavam sobre os SCG de suas organizações. Para tanto, foi esclarecido de que os SCG compreendem os instrumentos, meios, mecanismos utilizados para direcionar e mudar comportamentos das pessoas, em busca da implementação da estratégia da organização. Incluem todos os instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Malmi & Brown, 2008). As assertivas foram elaboradas a partir de definições e descrições teóricas, além de adaptações de estudos anteriores, como os de Chapman e Kihn (2009), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheng (2013). Por exemplo, a assertiva “Eu percebo que os SCG são utilizados de modo a auxiliar as pessoas a lidar diretamente com as contingências inevitáveis de seu trabalho”, foi elaborada com base nas proposições de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). Ao passo que a assertiva “Eu percebo que os SCG são projetados com o propósito de permitir que a pessoas da empresa trabalhem com mais eficiência” foi retirada do artigo de Mahama e Cheng (2013). O alfa de *Cronbach* de 0,942 suporta a consistência interna do construto. A análise fatorial exploratória confirmou que estas assertivas correspondem a um único construto, visto que apenas um componente foi extraído, representado por 68,28% da variância total explicada.

No *empowerment* psicológico, os respondentes foram solicitados a indicar em que medida concordavam com as assertivas expostas. Este construto foi composto por 12 assertivas, retiradas do estudo de Spreitzer (1995), sendo três para cada dimensão (significado, competência, autodeterminação e impacto). A análise fatorial exploratória agrupou as assertivas nas quatro dimensões propostas por Spreitzer (1995), o que representou 75,09% da variância total explicada. O alfa de *Cronbach* do construto foi de 0,849.

Por fim, a resiliência organizacional foi auferida a partir de 15 assertivas retiradas do estudo de Akgün e Keskin (2014), em que os respondentes tiveram que indicar seu grau de concordância com as afirmações em relação ao ambiente de suas organizações. A análise fatorial exploratória agrupou estas assertivas em dois grandes grupos, denominados de agilidade improvisada e preparação comportamental, cuja variância total explicada foi de 61,56%. O alfa de *Cronbach* do construto foi de 0,934. Para fins de análise, a operacionalização deste construto foi realizada de forma conjunta a partir de uma variável de segunda ordem (obtida a partir das duas dimensões extraídas) (Becker, Klein, & Wetzels, 2012).

Nesta pesquisa, as informações das variáveis independentes e dependentes foram coletadas pelos mesmos respondentes, o que pode causar um problema de *viés* de método comum (*Common Method Bias*) (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012). Para minimizar seus efeitos foram adotadas as seguintes medidas procedimentais recomendadas por esses autores: (i) o anonimato dos respondentes foi garantido; (ii) orientação de que não havia respostas certas ou erradas e que os respondentes deveriam responder as perguntas de acordo com o momento; (iii) as assertivas da pesquisa foram redigidas com o intuito de evitar a ambiguidade, com uso de linguagem simples e esclarecimento de termos, quando necessário (ex: SCG); (iv) balanceamento de exposição das questões. Também foi avaliado o impacto do viés do método comum usando uma abordagem pós-hoc, como o teste de um único fator de Harman (Podsakoff *et al.* 2012). Os resultados sinalizaram que o viés do método comum não representa uma preocupação neste estudo, porque vários fatores com autovalores superiores a 1 foram identificados, explicando 69,30% da variância total e porque nenhum fator representa quase toda a variância. (Detalhes em Podsakoff *et al.* 2012).

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração, segundo Hair Jr, Hult, Ringle e Sarstedt (2016), consiste em avaliar a validade (validade convergente e discriminante) e a confiabilidade (confiabilidade

interna e composta) das medidas dos construtos. Ao realizar estas avaliações, foi constatada validade convergente, (Tabela 1) com base na variância média extraída (AVE), uma vez que os coeficientes de AVE estão acima de 0,50 (Peng & Lai, 2012), sinalizando que as cargas externas dos indicadores e a maneira com que as variáveis latentes se correlacionam com os seus construtos é adequada. Também há indicação de que o modelo é adequado em termos de confiabilidade e as respostas são confiáveis, uma vez que o alfa de *Cronbach* (afere a confiabilidade interna) e a confiabilidade composta apresentaram valores superiores a 0,70.

**Tabela 1.** Resultados do Modelo de Mensuração e Estatística Descritiva

Constructos	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha Cronbach	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Percepção Habilitante dos SCG	0,682	0,951	0,942	3,45	3	4	1,09
Autodeterminação	0,721	0,886	0,806	3,90	4	4	0,82
Competência	0,693	0,871	0,785	4,55	5	5	0,58
Impacto	0,767	0,908	0,849	4,20	4	5	0,84
Significado	0,793	0,920	0,871	4,57	5	5	0,71
Resiliência Organizacional	0,526	0,943	0,935	3,43	3	4	1,03

Avaliou-se ainda, a validade discriminante, que avalia a forma com que um construto se diferencia dos demais em captar fenômenos exclusivos ao modelo proposto. Esta medida, pode ser avaliada mediante a raiz quadrada de AVE (valor diagonal e em negrito), na diagonal principal da matriz conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Validade Discriminante e Correlações

	1	2	3	4	5	6
1 Percepção Habilitante do SCG	<b>0,826</b>					
2 Autodeterminação	0,346	<b>0,849</b>				
3 Competência	0,225	0,296	<b>0,833</b>			
4 Impacto	0,429	0,443	0,282	<b>0,876</b>		
5 Significado	0,304	0,268	0,266	0,492	<b>0,891</b>	
6 Resiliência Organizacional	0,674	0,350	0,209	0,328	0,430	<b>0,725</b>

Nota: Os elementos diagonais são as raízes quadradas da variância média extraída. Elementos fora da diagonal são as correlações entre os construtos. N= 161.

Observa-se que os valores da diagonal de cada constructo, foram superiores aos coeficientes de correlação dos demais, o que sinaliza que a validade discriminante é aceitável conforme preconizado por Fornell e Larcker (1981). O mesmo ocorre, pelo critério sugerido por Chin (1998), em são analisadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*), constatando-se que as cargas fatoriais são maiores nas variáveis latentes do que em outras, e que cada um dos indicadores (questões) é explicado por meu constructo. Estas constatações, validam a inclusão de todas as variáveis latentes para serem analisadas no modelo estrutural.

Com base na Tabela 2, ao analisar os coeficientes de correlação de *Pearson*, observa-se que todos os constructos possuem associações positivas entre si. A percepção habilitante dos sistemas de controles gerenciais correlaciona-se com a resiliência organizacional (0,674). Cada dimensão do empowerment psicológico também se correlaciona com a percepção habilitante do SCG, com destaque ao impacto (0,429) e autodeterminação (0,346). O impacto, em particular também apresentam correlações fortes com a competência (0,443) e significado (0,492). Estes dados revelam que o empowerment possui dimensões que são complementares e interagem entre si, no entanto, também possuem independência em sua unidade de representação, conforme observado na análise fatorial exploratória. Em termos de associações com a resiliência organizacional, nota-se que o significado (0,492) e a autodeterminação (0,350) apresentam maiores correlações.

A existência de correlações elevadas poderia indicar a presença de multicolinearidade (Hair Jr. *et al.*, 2016). Para assegurar a inexistência deste problema e seus efeitos nos resultados do modelo, foi analisado o *Variance Inflation Factors* (VIF) no SmartPLS, onde o maior valor de VIF encontrado foi de 1,65, o que indica a ausência de multicolinearidade entre as variáveis

latentes, conforme preceitos de Hair Jr *et al.* (2016). Com base nos resultados do modelo de mensuração, constata-se que todos os construtos do modelo de pesquisa são considerados confiáveis e apresentam validade, o que apoia sua adequação para a análise de relações estruturais.

#### 4.2 Modelo Estrutural

No modelo estrutural são observadas as relações entre os construtos, e as conexões segundo estrutura de um diagrama de caminhos, construídos a partir da base teórica. Para validar o modelo e examinar as hipóteses da pesquisa, executou-se a técnica de *Bootstrapping*, para avaliar o nível de significância entre as relações dos construtos, com 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste *unicaudal* ao nível de significância de 5% (Hair Jr *et al.*, 2016).

Além do tamanho e significância dos coeficientes de caminho, foram analisados os seguintes elementos: (i) coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>), que consubstancia a validade preditiva do modelo; (ii) Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>) ou indicador de Stone-Geisser, em que os valores das variáveis endógenas devem ser superiores a zero; e (iii) tamanhos do efeito (F<sup>2</sup>) utilizado para avaliar se ocorre alteração no valor R<sup>2</sup> quando um construto independente especificado estiver omitido do modelo, indicando um impacto substantivo sobre o construto dependente (Hair Jr *et al.*, 2016).

A partir do *Bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value*, *p-value* e R<sup>2</sup> de cada relação, e do módulo *Blindfolding* o F<sup>2</sup> e Q<sup>2</sup>, conforme Tabela 3.

**Tabela 3.** Efeitos entre caminhos dos construtos e hipóteses

Hip.	Relação entre os construtos	Coef.	T value	Erro	P value	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
H1	Percep. Habilitante -> Autodeterminação	0,346	4,909	0,070	0,000	0,119	0,422	0,081
	Percep. Habilitante -> Competência	0,225	3,014	0,074	0,003	0,051	0,380	0,028
	Percep. Habilitante -> Impacto	0,429	5,560	0,077	0,000	0,184	0,511	0,124
	Percep. Habilitante -> Significado	0,304	3,668	0,083	0,000	0,092	0,560	0,063
H2	Percep. Habilitante -> Resiliência Organizacional	0,599	9,967	0,060	0,000	0,525	0,457	0,268
H3	Autodeterminação -> Resiliência Organizacional	0,123	1,922	0,064	0,055			
	Competência -> Resiliência Organizacional	-0,002	0,034	0,067	0,973			
	Impacto -> Resiliência Organizacional	-0,117	1,448	0,081	0,148			
	Significado -> Resiliência Organizacional	0,274	3,528	0,078	0,000			

Ao observar as interações entre as variáveis, observa-se que a percepção habilitante do SCG, associou-se de maneira positiva e significativa com todas as variáveis do *empowerment* (autodeterminação 0,346  $p < 0,000$ , competência 0,225  $p < 0,01$ , impacto 0,429  $p < 0,000$  e significado 0,304  $p < 0,000$ ), o que confirma o fato de que quando existe uma percepção de SCG mais flexíveis e que permitem interações interpessoais, os indivíduos tendem a se sentir mais empoderados. Com isso, confirma-se a hipótese 1 de que a percepção habilitante do SCG tem um efeito direto nas quatro dimensões do *empowerment* psicológico.

Da mesma maneira observa-se associação positiva e significativa (0,599,  $p < 0,000$ ) na relação entre percepção habilitante do SCG e a resiliência organizacional, o que leva a confirmar a H<sub>2</sub>, de que a percepção habilitante do SCG tem um efeito direto na resiliência organizacional. Este resultado sugere que as configurações habilitantes do SCG podem proporcionar capacidade de enfrentamento em situações adversas, incertezas e mudanças.

Nas relações entre o *empowerment* psicológico e a resiliência organizacional, confirmaram-se apenas relações positivas e significativas com as dimensões de autodeterminação (0,123  $p < 0,1$ ) e significado (0,274,  $p < 0,000$ ). Os constructos impacto e competência se relacionaram negativamente e de forma não significativa com a resiliência organizacional. Desta forma, confirma-se parcialmente a H<sub>3</sub>, de que o *empowerment*

psicológico nas dimensões significado, competência, autodeterminação e impacto possui um efeito direto e positivo na resiliência organizacional.

#### 4.3 Discussão dos Resultados

No estudo examinaram-se os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional. Os resultados apontaram que a percepção habilitante do SCG está associada as quatro dimensões do empowerment, o que evidencia que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho. Estes achados sinalizam as implicações comportamentais do SCG nas organizações e estão condizentes com o que é proposto na lógica habilitante de Adler e Borys (1996), que, de acordo com Burney *et al.* (2017), se destina a motivar, direcionar e influenciar as ações dos funcionários, promovendo o controle na organização. Neste aspecto, destaca-se que os SCG habilitantes são projetados para melhorar as capacidades dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência, conforme já destacado por Free (2007), sendo que os resultados deste estudo apoiam esta inferência.

A associação entre a percepção habilitante do SCG com as dimensões do *empowerment*, indica que, quando os SCG são projetados com a finalidade de aumentar o conhecimento das pessoas sobre seu papel na organização, em que o compartilhamento das informações e a experimentação são incentivados, os indivíduos, no caso desta pesquisa, gestores, apresentam uma motivação intrínseca para realizar seu trabalho. Os achados remetem a proposição de que SCG flexíveis aumenta o senso de propósito dos gestores em conduzir suas atividades. Eles se sentem autoconfiantes, autônomos na condução do trabalho, o que pode proporcionar resultados positivos para a organização. Cabe destacar, que mesmo na lógica habilitante, esta flexibilidade é limitada (Free, 2007), visto que a premissa de controles habilitantes é promover concomitantemente a eficiência e a flexibilidade (Ahrens & Chapman 2004).

Os achados desta pesquisa divergem com os de Mahama e Cheng (2013), que não encontraram uma relação direta entre a percepção habilitante do sistema de custo com as quatro dimensões do *empowerment* psicológico. Todavia, converge parcialmente, com os resultados de Souza *et al.* (2017), que observaram associações entre o sistema de custo habilitante com o significado e a autodeterminação. Assim como nesta pesquisa, Hall (2008) encontrou associações positivas entre o sistema de medição de desempenho e as quatro dimensões do empowerment psicológico propostas por Spreitzer (1995). Porém, a relação mais saliente para Hall (2008) foi com a dimensão significado, enquanto, nesta pesquisa, foi com a dimensão impacto, divergente de Appuhami (2017), que não identificou relação entre o sistema de medição de desempenho e o impacto. Uma das possíveis explicações para estas divergências, é que neste estudo não foi abordado um controle específico (ex: sistema de custo), mas analisou-se o SCG em um escopo amplo, como foi o caso, das pesquisas realizadas por Wouters e Wilderom (2008), Free (2007) e Ahrens e Chapman (2004).

Os resultados também apontaram que a percepção habilitante do SCG se reflete na capacidade de resiliência organizacional, o que converge com o entendimento de que os SCG habilitantes incentivam as organizações a lidarem com contingências adversas. Deste modo, SCG facilitam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após qualquer perturbação temporária (ex: aquisições de empresas, recessão econômica) quando: (a) fornecem visibilidade das atividades internas; (b) permitem alterações de procedimentos diante de novas oportunidades; (c) possibilitam modificações das funcionalidades; (d) compartilham uma gama de informações; (e) priorizam o aprendizado e relações flexíveis; e (f) incentivam o diálogo e experimentação.

Depreende-se que a resiliência pode ser aumentada ou reduzida dependendo do grau de rigidez imposto no *design* e uso do SCG (Ignatiadis & Nandhakumar, 2006). Sistemas complexos, hierarquicamente organizados, com parâmetros rígidos podem ser vulneráveis a

pequenas e imprevistas perturbações. Alternativamente, sistemas interativos podem oferecer funcionalidades equivalentes ou melhores com maior capacidade de resiliência (Fiskel, 2003). Estes argumentos e os resultados da pesquisa possibilitam inferir que SCG habilitantes se constituem de um dos antecedentes da resiliência organizacional. Desta forma, sistemas desenhados nesta lógica permitem que organizações enfrentem turbulências e acontecimentos inesperados com antecedência, devido a sua consciência estratégica e gestão operacional. Barasa *et al.* (2018) enfatizam que as organizações podem ser pró ativas e reagir antecipadamente a uma crise, para tanto, necessitam das informações necessárias.

Os resultados também apontaram para uma relação positiva entre empowerment psicológico (dimensões significado e autodeterminação) e resiliência organizacional. Assim, na medida que as organizações precisam lidar com situações desconhecidas e desenvolver alternativas para enfrentar novos eventos (Lengnick-Hall & Beck, 2005), torna-se necessário que os indivíduos estejam envolvidos neste processo. Desta forma, a interação significativa e positiva entre o significado e a resiliência é decorrente por esta dimensão envolver preocupações intrínsecas com suas tarefas, atribuindo valor a um objetivo ou propósito de trabalho (Thomas & Velthouse, 1990). Quando o indivíduo mantém intacto seu envolvimento, senso de propósito e identificação com suas atividades, indiferente do ônus que se tenha neste processo adaptativo (ex: aquisições de empresas), faz com que exista maior resiliência organizacional e significação individual.

A associação da dimensão autodeterminação com a resiliência organizacional pode ser atribuída ao fato da autodeterminação, conforme afirma Deci e Ryan (1985), se referir à experiência de escolha, e esta produzir maior flexibilidade, criatividade, iniciativa e autorregulação, além de influenciar na aprendizagem, interesse na atividade e resiliência diante da adversidade (Deci & Ryan, 1985). Assim, sugere-se que maior resiliência organizacional pode estar atrelada à percepção de autonomia de escolhas dos gestores. De modo que estresses derivantes das mudanças, adaptações, podem não reduzir as motivações dos gestores, na medida em que estes possuem liberdade em tomar decisões sobre métodos de trabalho, ritmo e esforços em suas atividades.

Acredita-se que a relação negativa e não significativa entre a dimensão do impacto com a resiliência deve-se, em particular, ao fato de que os indivíduos podem não perceber seu potencial em fazer a diferença e produzir efeitos em seu ambiente de trabalho (impacto) (Thomas & Velthouse, 1990) ao se deparar com transformações, interrupções e adaptações da organização. O sentimento sobre suas habilidades em influenciar os resultados importantes dentro de sua organização (Spreitzer, 1995), podem ser reduzidos diante do cenário de reorganizações societárias, principalmente se este ultrapassar as capacidades individuais. Assim como especula-se que a associação não significativa entre a dimensão de competência com resiliência organizacional é decursiva dos gestores apresentarem sentimentos de competência reduzidos em contextos que lhes requeira novas ou maiores aptidões, como no caso de cenários de aquisições de empresas. Contudo, salienta-se que estas especulações para não associação das dimensões competência e impacto com a resiliência organizacional necessitam de novas pesquisas para conclusões contundentes.

Depreende-se que as dimensões do *empowerment* psicológico contribuem de distintas maneiras para a resiliência organizacional. A importância do trabalho percebida pelo indivíduo e a autonomia ofertada faz com que as pessoas se engajem para encontrar respostas não convencionais para os desafios expostos. Além disso, os resultados sinalizam que quando os indivíduos sentem que as atividades do seu trabalho lhes são significativas, eles são capazes de seguir um curso de ação diferente do que é considerado na norma (Akgün & Keskin, 2014). Assim, a preocupação com a realização de tarefas, a liberdade e o poder concebido aos gestores, faz com que os mesmos lidem melhor com turbulências e se adaptem às mudanças, como, por

exemplo, no caso, de redistribuição de funções e cargos de poder diante do cenário de aquisições de empresas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Implicações Teóricas**

Este artigo contribui para a literatura ao examinar como os comportamentos individuais (empowerment) e organizacionais (resiliência) podem ser explicados e influenciados pela percepção habilitante dos SCG. No estudo, ampliam-se as discussões em termos do papel do SCG no empowerment psicológico. O empowerment é investigado e analisado como um constructo multidimensional (Zimmerman, 1995) a partir de quatro dimensões propostas por Spreitzer (1995): autodeterminação, competência, impacto e significado, em que são analisados antecedentes (SCG) e consequentes (resiliência). O estudo contribui para a literatura anterior, que tem apresentado resultados divergentes acerca do papel do SCG no empoderamento dos gestores, especificamente no que concerne aos efeitos das respectivas dimensões.

O estudo também contribui para a lacuna de investigações entre os SCG e resiliência organizacional, uma vez que as pesquisas anteriores se concentraram nos sistemas de informação. Segundo Annarelli e Nonino (2016) a resiliência organizacional pode ser considerada um tema em fase de desenvolvimento. No entanto, mesmo com o crescente aumento do número de autores, artigos e subcampos de pesquisa, ainda não estão claramente definidos alguns elementos, tais como variáveis de possam impactá-la. Este estudo busca contribuir empiricamente, para esta lacuna, ao fornecer evidências de que as percepções habilitantes do SCG influenciam na capacidade de resiliência das organizações.

Outra contribuição deste estudo refere-se às discussões e interações entre o empowerment psicológico com resiliência organizacional. Esta relação não é tão elucidada em estudos gerenciais, sendo mais discutidas na área da saúde. Além disso, a resiliência é comumente explorada como um constructo em nível individual, diferente deste estudo, em que embora reconheça que a resiliência individual pode exercer um papel, principalmente de carácter motivacional, são as ações coletivas que criam uma resposta resiliente mais ampla (Horne & Orr, 1998).

### **5.2 Implicações Práticas**

Os resultados da pesquisa também têm implicações diretas para a prática das organizações ao demonstrar a percepção habilitante do SCG possui capacidade de motivar intrinsecamente seus gestores a partir da ampliação dos propósitos de trabalho (significado), fortalecimento de crenças da capacidade para realizá-lo (competência), autonomia para agir (autodeterminação) e influenciar os resultados (impacto). Desta maneira, SCG que reduzam a ambiguidade de papéis, possibilite um clima de unidade participativa, mantenha apoio sociopolítico e viabilizem o acesso à recursos e informações, facilitam o empowerment de seus funcionários (Spreitzer, 1996).

O estudo forneceu evidências, mesmo que iniciais, de que os SCG habilitantes influenciam positivamente a resiliência organizacional. Neste aspecto, cada vez mais as organizações estão sendo expostas a turbulências e choques internos e externos, como, desastres ambientais, crises econômicas, convulsões sociais e políticas (Heeks, Ospina, 2018), além de desligamentos de importantes fornecedores, clientes e funcionários. Neste sentido, terão que lidar com estas adversidades, adotar medidas proativas e criar novas oportunidades de negócios, e a resiliência é central para este enfrentamento, uma vez que é vinculada à capacidade da organização de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após qualquer perturbação temporária (Annarelli & Nonino, 2015). Para tanto, necessitam de sistemas que contribuam para este processo de adaptação, modificação, enfrentamento e reinvenção.

Outra contribuição deste estudo refere-se as implicações entre o significado e a autodeterminação com a resiliência organizacional, sinalizando a relevância da percepção de

autonomia e envolvimento por parte dos funcionários, para que contribua para capacidade de resiliência das organizações. Promove-se a resiliência, nas organizações, ao garantir recursos críticos de proteção (habilidades cognitivas) por meio de oportunidades de participação dos indivíduos, garantias de que sejam capazes de tomar decisões, estabelecer metas e acreditar em seu futuro (Benard, 2007), apesar de circunstâncias difíceis ou desfavoráveis (Masten & Coatsworth, 1998).

### 5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Uma das limitações, deste estudo refere-se ao seu desenho transversal. Embora tenham sido identificadas relações entre as variáveis propostas a partir da literatura e de estudos anteriores, deve-se interpretar os dados e as relações de causalidade com parcimônia, visto que os resultados mostram apenas associações estatísticas entre os caminhos do modelo. Métodos alternativos de pesquisas, como estudos de caso longitudinais ou experimentos, poderiam ser adotados e fornecer informações mais concisas sobre as relações causais do modelo (Appuhami, 20017).

Outra limitação do estudo é que se concentrou apenas nas percepções habilitantes do SCG. Contudo, reconhece-se que dificilmente há organizações que dependam apenas da formalização habilitante ou coercitiva (Adler & Borys, 1996). Estudos da área contábil (Ahrens & Chapman, 2004; Jorgensen & Messner, 2009; Beuren & Santos, 2017) apresentaram evidências de que os SCG nas organizações apresentam tanto características habilitantes como coercitivas. Assim, trabalhos futuros podem investigar os reflexos dos controles coercitivos e habilitantes em outros resultados individuais (ex: compromisso com as metas) e organizacionais (ex: desempenho organizacional).

### 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.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Amanati, S. (2014). Investigating Influence of Psychological Empowerment on Resiliency and Job Satisfaction among Employees of Insurance Firms. *International Science Congress Association, Research Journal of Recent Sciences*, 3(11), 1-5.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.
- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*. DOI: 10.1111/acfi.12287.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience, *Int J Health Policy Manag*, x(x), 1–13, doi 10.15171/ijhpm.2018.06.
- 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.
- Besuner, P & Bewley, L. (2017). Leadership attributes and behaviors as predictors of organizational resilience in academic health care systems, *International Journal of Economics. Business and Management Research*, 1(2), 167-188.
- Beuren, I.M & Santos, V. (2017). Reflexos das Configurações Habilitantes e Coercitivas do Sistema de Controle Gerencial na Resiliência Organizacional. *Anais do Congresso EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 41.



- Brodsky, A.E. & Lauren Bennett Cattaneo, L.B. (2013). A Transconceptual Model of Empowerment and Resilience: Divergence, Convergence and Interactions in Kindred Community Concepts. *AmJ Community Psychol*, 52, 333–346. Doi 10.1007/s10464-013-9599-x
- Burney, L.L., Radtke, R.R., Widener, S.K. (2017). The Intersection of “Bad Apples,” “Bad Barrels,” and the Enabling Use of Performance Measurement Systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48, <https://doi.org/10.2308/isis-51624>.
- Cadell, S. Karabanow, J. & Sanchez, M. (2001) Community, empowerment, and resilience: paths to wellness, *Journal of Community Mental Health*, 20(1), 21-35.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Chewing, L.V., Lai, C. & Doerfel, M.L. (2012). Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures. *Management Communication Quarterly*, 27(2) 237–263.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46–56.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Free, C. (2007). Supply-Chain Accounting Practices in the UK Retail Sector: Enabling or Coercing Collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. doi: 10.1177/0021886306286466
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 141–163.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Heeks, R., & Ospina, A. V. (2018). Conceptualising the link between information systems and resilience: A developing country field study. *Information Systems Journal*, doi:10.1111/isj.12177. First published: 29 January 2018, 1-27.
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. In *Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization* (p. 495-501). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ignatiadis, J. & Nandhakumar, J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational resilience, *Journal of Information Technology*, 22 (1), 36-43.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
- Jørgensen, B. & Messner, M. (2009) Controle de gestão no desenvolvimento de novos produtos: a dinâmica de gerenciamento de flexibilidade e eficiência. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-146.
- Larrabee, J.H., Wu, Y., Persily, C.A., Simoni, P.S., Johnston, P.A., Marcischak, T.L.; Mott C.L. et al., (2010). Influence of stress resiliency on RN job satisfaction and intent to stay, *Western Journal of Nursing Research*, 32(1), 81–102.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

- Limnios, E.A.M., Mazzarol, T. Ghadouani, A. & Schilizzi, S.G.M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32, 104– 116. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2012). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Lapão, L. V., Silva, A., Pereira, N., Vasconcelos, P., & Conceição, C. (2015). Ebola impact on african health systems entails a quest for more international and local resilience: the case of african portuguese speaking countries. *The Pan African medical journal*, 22(Suppl 1:15). doi: 10.11694/pamj.suppl.2015.22.1.6653.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mallak, L.(1998).Putting organizational resilience to work.*Industrial Management*,40(6),8–13.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Moulang, C. (2013). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity, *Accounting and Finance*, 55(2), 519-544.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Peng, D.X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Pines, E.W., Rauschhuber, M.L., Cook, J.D, Norgan, G.H, Canchola, L., Richardson, C. & Jones, M.E.(2014).Enhancing Resilience, Empowerment, and Conflict Management Among Baccalaureate Students Outcomes of a Pilot Study, *Nurse Educator*, 39(2), 85-90.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Ponomarov, S.Y, & Holcomb, M.C (2009). "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
- Souza, G. E., Anzilago, M. & Beuren, I.M. (2017). Efeito da Percepção Habilitante dos Sistemas de Custeio pelos Gestores no Desempenho de suas Tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20 (3), 416-441.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). *Musings on the Past and Future of Employee Empowerment*. In *The Handbook of Organizational Development*, Cummings T. (ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Tian, X., Liu, C., Zou, G., Li, G., Kong, L. & Li, P. (2015). Positive resources for combating job burnout among Chinese tele-phone operators: Resilience and psychological empowerment, *Psychiatry Research*, 228, 411–415. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychres.2015.05.073>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*,15, 666-681.
- Wählberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Windle, G.(2011). What is resilience? A review and concept analysis, *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169.
- 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. doi:10.1016/j.aos.2007.05.002
- 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.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.