

O USO DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS MEDIDAS DE DESEMPENHO ESTÁ ASSOCIADO COM DIMINUIÇÃO DA AMBIGUIDADE DE PAPÉIS E AUMENTO DE *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO?

Marcielle Anzilago

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal do Paraná - UFPR
Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico
CEP: 80210-170 – Curitiba/PR – Brasil
E-mail: marcianzilago@gmail.com - Telefone: (41) 3360-4386

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora Titular da Universidade Federal do Paraná - UFPR
Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico
CEP: 80210-070 – Curitiba/PR – Brasil
E-mail: ilse.beuren@gmail.com - Telefone: (41) 3360-4386

Delci Grapégia Dal Vesco

Doutora em Contabilidade e Administração pela FURB
Professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Endereço: Rua Universitária, 1619 - Jardim Universitário
CEP: 85819-110 – Cascavel/PR – Brasil
E-mail: delcigrape@gmail.com - Telefone: (45) 3220-3000

RESUMO

Este estudo objetiva verificar se o uso do sistema de controle diagnóstico e do sistema de controle interativo nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de *empowerment* psicológico de gestores. Para tal, pesquisa descritiva foi realizada por meio de um levantamento junto aos gestores de uma cooperativa agroindustrial da região Sul do Brasil, que tem implementado os sistemas que suportam esta pesquisa. Para a coleta dos dados foi aplicado o instrumento de pesquisa do estudo de Marginson, McAulay, Roush, Van Zijl (2014), que foi respondido por 52 gestores. Na análise dos dados utilizaram-se estatísticas descritivas e modelagem de equações estruturais (*Partial Least Squares* - PLS). Os resultados mostram que as medidas de desempenho estão indiretamente relacionadas com o desempenho gerencial por meio dos efeitos nos caminhos de controle entre os sistemas de controle diagnóstico, contudo, para o sistema de controle interativo nenhum efeito direto é observado. Conclui-se que o uso diagnóstico e interativo das medidas de avaliação de desempenho não estão associados com *empowerment* psicológico, assim não afetam a capacitação psicológica e o engajamento dos gestores. Porém, o desempenho gerencial dos gestores é afetado pela falta de informações sobre expectativas e metas de papéis. Os resultados contribuem para a comparabilidade com os de pesquisas realizadas em ambientes organizacionais diferentes e, no âmbito acadêmico e social, para chamar a atenção sobre o papel psicologicamente benéfico dos sistemas de controle diagnóstico e controle interativo nas medidas de desempenho em organizações.

Palavras-chave: Medidas de avaliação de desempenho. Controle diagnóstico. Controle interativo. *Empowerment* psicológico.

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG).

1 INTRODUÇÃO

Um desafio dos gestores é conquistar vantagem competitiva organizacional. No ambiente dos negócios, as organizações operam sob constante pressão para produzir mais com menos (Ferres, Firms, & Travaglione, 2000). Nesse processo as organizações não têm escolha, a não ser tentar fazer o melhor em relação às habilidades e capacidades de cada empregado (Ulrich, 1997). As organizações precisam de um núcleo de pessoas que estejam envolvidas com seus valores e objetivos, e que mostrem o máximo do seu potencial (Meyer, & Allen, 1997). O envolvimento dos empregados com os valores e objetivos da organização tem sido um ponto essencial para resultados positivos no trabalho, como satisfação no trabalho e melhoria do desempenho (Schaufeli, & Salanova, 2007; Gruman, & Saks, 2011).

Isto obriga as empresas revisar suas estratégias e reformular seus sistemas de gestão, a fim de desenvolver posição, processo e trajetória, necessários para fornecer sistemas com capacidade de gestão estratégica mais dinâmica (Marr, & Schiuma, 2003; Neely, 2005; Binder, & Clegg, 2007; Wibe, 2008). Gomes, Yasin e Lisboa (2004) afirmam que haverá impacto positivo no desempenho da organização se o sistema de gestão de desempenho é projetado ou redesenhado de forma adequada. No entanto, Bourne, Kennerley e Santos (2005), Lima, Costa e Angelis (2008) e Vergidis, Turner e Tiwari (2008) sugerem que não há nexos de causalidade entre essas iniciativas de redesenho e melhorias gerais no desempenho. Para melhorar o desempenho, os sistemas de gestão estratégica devem ser implantados em toda a empresa, em vez de limita-los ao sistema de medição de desempenho (Neely, 2005).

Compreender o papel de um sistema de medição de desempenho é o primeiro passo na definição das capacidades e funções do sistema que irá apoiar o sistema de gestão estratégica (Lima, Costa, & Angelis, 2008). Folan, Browne e Jagdev (2007), Phusavat, Anussornnitisarn, Helo e Dwight (2009) e Tan e Platts (2009) exploraram os fundamentos teóricos do sistema de medição de desempenho e destacam a importância de estabelecer relações causais entre a estratégia de negócio e o *design* do sistema de medição de desempenho. E sugerem que há construções teóricas que medeiam a relação entre medidas de estratégia e desempenho e que estas ligações devem ser estudadas em termos de suas características estruturais e dinâmicas.

A avaliação de desempenho dos gestores sem a aplicação de um princípio pode resultar em percepções injustas, por atribuir aos gestores a responsabilidade sobre fatores que não fazem parte do seu papel. Isso pode trazer influências negativas na motivação dos gestores e desencadear conflito e ambiguidade de papéis (Katz, & Kahn, 1978). O não estabelecimento da função e autoridade de um indivíduo na organização pode gerar uma situação de estresse, desencadeando conflito e ambiguidade de papéis (Katz, & Kanh, 1978). O termo ambiguidade de papéis refere-se a incertezas sobre o papel de um indivíduo na empresa (Kahn, 1973). Para McNally (1980), o conflito provém da incompatibilidade de tarefas ou quando as cobranças não se enquadram nos valores de quem as exerce e a ambiguidade decorre da falta de informações ou autoridade para a realização das atividades.

As teorias psicológicas indicam que os mecanismos cognitivos e motivacionais são susceptíveis para explicar a relação entre as medidas de desempenho (Collins, 1982). A literatura também apoia o fortalecimento da ligação entre informações de desempenho e motivação, 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 na capacitação (Chiles, & Zorn, 1995). Em apoio a esses argumentos, Spreitzer (1995; 1996) afirma que o acesso ao custo e à qualidade da informação está positivamente associado com *empowerment* psicológico, que é um construto motivacional e, portanto, se distingue de fatores estruturais objetivos, como delegação de poder de decisão.

Indivíduos capacitados possuem melhor desempenho em relação aqueles que estão menos capacitados (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Isto ocorre porque o *empowerment* aumenta tanto a iniciativa e a persistência quanto influencia o comportamento nas tarefas dos

gestores. Em níveis mais elevados de capacidade psicológica, o *empowerment* leva o esforço e a sua intensidade a um nível maior, gerando persistência e flexibilidade (Conger, & Kanungo, 1988; Thomas, & Velthouse, 1990). Cada dimensão do *empowerment* está diretamente relacionada a comportamentos, e com reflexos no desempenho. Decorre que os gestores adotam mais significação em suas tarefas ou se preocupam mais em relação ao seu trabalho, resultando em maior comprometimento e esforço em suas tarefas, inclusive persistindo essa posição face aos obstáculos (Thomas, & Velthouse, 1990; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

Neste sentido, a questão norteadora desta pesquisa é a seguinte: O uso diagnóstico e interativo nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de *empowerment* psicológico de gestores? Assim, objetiva-se verificar se o uso do sistema de controle diagnóstico e do sistema de controle interativo nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de *empowerment* psicológico de gestores. O alvo são os impactos psicológicos nas medidas de avaliação de desempenho de uma cooperativa agroindustrial, analisando as consequências psicológicas dos controles diagnóstico e interativo nas medidas de desempenho.

O estudo denota relevância pela escassa literatura encontrada sobre o tema, especialmente em periódicos nacionais da área contábil, apesar dessa lacuna já ter sido percebida em décadas passadas em âmbito internacional. Embora se tenha identificado alguns estudos de Contabilidade Gerencial no Brasil, como os de Klann e Beuren (2014) e Nascimento e Beuren (2014), que tangenciam o tema, ele ainda é pouco pesquisado se comparado com publicações em periódicos estrangeiros, em que se identificaram mais pesquisas nesta direção, como as de Conger e Kanungo (1988), Thomas e Velthouse (1990), Manz e Sims (1993), Spreitzer (1995), Spreitzer, Janasz e Quinn (1999), Onyishi (2006), Dickson e Lorenz (2009) e Hechanova, Alampay e Franco (2009).

De modo específico, destaca-se o estudo Marginson *et al.* (2014) sobre este tema, pelo fato dele consubstanciar a presente pesquisa. Esses autores investigaram os impactos psicológicos nas medidas de desempenho. A partir das hipóteses formuladas e do constructo teórico, analisaram as consequências psicológicas nas medidas de desempenho do uso diagnóstico e uso interativo junto a gestores da maior empresa mundial do setor de telecomunicações, a NewCom, na Nova Zelândia. Constataram que os sistemas de medição de desempenho podem gerar efeitos positivos elevando o nível do desempenho gerencial.

O intuito é avançar em pesquisas sobre o tema na área contábil, ao se alterar o campo da pesquisa. O pressuposto é que princípios organizacionais distintos, como é o caso de cooperativas, podem ter efeitos psicológicos diferentes nas medidas de avaliação de desempenho. Portanto, a contribuição do estudo está na possibilidade de comparar resultados de pesquisas realizadas em ambientes diferentes, no caso particular em uma cooperativa agroindustrial, em comparação com uma empresa mundial do setor de telecomunicações. No âmbito acadêmico e social, o estudo contribui para chamar a atenção sobre o impacto psicológico dos sistemas de controle diagnóstico e interativo nas medidas de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Controle Gerencial e Medidas de desempenho

Os sistemas de controle gerencial estão relacionados diretamente com a operacionalização das estratégias organizacionais, tendo como finalidade alertar os gestores para as incertezas estratégicas, para minimizar problemas ou para otimizar oportunidades (Anthony, & Govindarajan, 2008). Simons (1995) propôs um modelo que consente o propósito de crescimento empresarial ao gerar motivação a partir do compartilhamento de informações e do aprendizado organizacional, utilizando-se dos sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle interativo e diagnóstico, como um controle estratégico para auxiliar nas práticas organizacionais ao longo do tempo e no alcance dos objetivos.

O sistema de controle interativo tem por objetivo monitorar as incertezas estratégicas ou ambientais, instigando o aprendizado e potencializando as estratégias emergentes (SIMONS, 1995). Num ambiente dinâmico, sujeito a mudanças rápidas, o aprendizado é fundamental para a sobrevivência da organização, já que o propósito dos controles interativos é facilitar a formação de um clima de aprendizado contínuo na organização (Henri, 2006; Anthony, & Govindarajan, 2008). O sistema de controle interativo tem a finalidade de estimular a pesquisa e a aprendizagem por meio de novas estratégias, fazendo com que os membros da organização venham a responder as oportunidades e as ameaças que permeiam o ambiente organizacional (Simons, 1995; Henri, 2006).

O sistema de controle diagnóstico é visto como o principal artefato dos sistemas de controle gerencial tradicionais, idealizados para assegurar a realização das metas previstas, porém os gestores evidenciam pouca preocupação com as mesmas (Simons, 1995). Os sistemas de controle diagnóstico 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).

Infere-se que o controle interativo e o controle diagnóstico possuem finalidades diferentes, mas são fundamentais para assegurar a continuidade das organizações. O sistema de controle interativo é utilizado para nortear as estratégias organizacionais, enquanto que o sistema de controle diagnóstico tem a função de assegurar a realização das metas previstas. 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 com o tempo. A organização ajustará suas estratégias para capitalizar a aprendizagem gerada pelas novas ideias provenientes de seus membros (Simons, 1995).

Do exposto, depreende-se que há uma relação íntima entre os sistemas de controle gerencial e as medidas de desempenho de uma organização. Medição de desempenho é um processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações, sendo um parâmetro utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia das medidas anteriores em comparação com o padrão estabelecido (Neely, Mills, Gregory, & Platts, 1995). A medição de desempenho é dependente das medidas utilizadas para capturar a essência do desempenho organizacional na definição das metas (Gunasekaran, Patel, & Mcgaughey, 2004). A definição dessas metas deve ser submetida às mudanças graduais, uma vez que, quando uma meta é atingida, uma nova meta e mais rigorosa deve ser definida (Braz, Scavarda, & Martins, 2011).

2.2 Ambiguidade de papéis, Empowerment psicológico e Desempenho Gerencial

Ambiguidade de papéis refere-se ao nível de incerteza do indivíduo face às expectativas dos outros sobre o seu papel e *performance* (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; House, & Rizzo, 1972; Churchill Jr, Ford, & Walker Jr, 1976; Nicholson, & Goh, 1983). A ambiguidade de papéis surge quando o indivíduo sente que não tem informação necessária para desempenhar seu papel adequadamente (Kahn, Wolfe, Quinn, & Snoek, 1964; Churchill Jr, Ford, & Walker Jr, 1976; Karatepe, Yavas, Babakus, & Avcı, 2006), ficando indeciso quanto ao modo de corresponder às expectativas (Churchill Jr, Ford, & Walker Jr, 1976).

Geralmente a ambiguidade é definida como o grau da falta de informação e de clareza sobre as expectativas criadas em relação aos papéis a serem desempenhados, os métodos para corresponder a essas expectativas e ainda as consequências do desempenho desses papéis (Michaels, Ralph, & Erich, 1987). A ambiguidade de papéis acontece quando as especificações de uma função não são bem definidas, quando seus objetivos e formas de realização estão obscuras e ambíguas, assim a pessoa incumbida de desempenhá-la não é capaz de realizá-la de

acordo com as expectativas (Kahn *et al.*, 1964).

O *empowerment* é definido por Conger e Kanungo (1988) como motivação de autoeficácia. Implica na concessão de autoridade e autonomia necessárias para os subordinados tomarem decisões no local de trabalho (Clark, Hartline, & Jones, 2009). O *empowerment* exige que os gestores compartilhem informações e conhecimento, melhorando assim o desempenho dos subordinados no trabalho (Ford, & Fottler, 1995). Wellins, Byham e Wilson (1991) e Konczak, Stelly e Trusty (2000) destacam a necessidade dos líderes capacitar e apoiar o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, incentivar seus subordinados a participar na tomada de decisões quanto aos riscos calculados e incentivar novas ideias, tratando os erros e contratempos como oportunidades de aprendizagem.

Thomas e Velthouse (1990) advertem que a capacitação é multifacetada e definem-a como o aumento da tarefa intrínseca, a motivação refletindo a orientação de um indivíduo para o seu papel de trabalho, manifestada em um conjunto de quatro cognições: avaliação, competência, autodeterminação e impacto. Para Spreitzer (1995), estas cognições combinam aditivamente para produzir uma sensação geral de capacitação e refletem uma orientação ativa no desempenho do trabalho. Uma orientação em que os desejos individuais são 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 vão fazer, a partir de uma perspectiva motivacional, e 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: significado, competência, autodeterminação e impacto. Juntas, essas quatro cognições refletem na orientação para o desempenho das atividades, 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). As quatro dimensões formam uma construção geral de capacitação psicológica, a falta de uma única dimensão irá esvaziar, embora não eliminar completamente, o sentido do grau total de fortalecimento, assim, as quatro dimensões especificam um conjunto quase completo de cognições para a compreensão de *empowerment* psicológico (Thomas, & Velthouse, 1990).

Há evidências na literatura de que o *empowerment* psicológico está relacionado com resultados positivos dos empregados, tais como: comportamento organizacional (Onyishi, 2006), comprometimento organizacional (Manz, & Sims, 1993), comportamento inovador (Spreitzer, 1995; Spreitzer, & Janasz; Quinn, 1999), satisfação e desempenho no trabalho (Dickson, & Lorenz, 2009; Hechanova, Alampay, & Franco, 2009). Spreitzer (1995) e Thomas e Velthouse (1990) aduzem que o *empowerment* psicológico é uma soma desses componentes, e está relacionado com estes comportamentos positivos de cada empregado, logo, pode estar diretamente relacionado com o comprometimento no trabalho.

Alguns pesquisadores, como Liden, Wayne e Sparrowe (2000), examinaram o efeito agência, que consiste nas diferentes dimensões da capacitação psicológica para as variáveis relativas a autoeficácia dos gestores, e descobriram que a dimensão do significado de *empowerment* psicológico tinha a função de agência entre a característica do trabalho e a satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional. Assim, o *empowerment* psicológico é uma construção que aumenta as experiências difíceis e desafiadoras, e pode-se supor que a capacitação irá desempenhar um papel moderador entre confiança organizacional e engajamento no trabalho (Spreitzer, 1995; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

Seibert, Wang e Courtright (2011) constataram em uma meta-análise que a liderança tem efeitos mais fortes com capacitação psicológica. Observaram ainda um efeito positivo para as relações entre a capacitação psicológica, a execução de tarefas e o comportamento de cidadania organizacional. A partir desses resultados e sobre a ênfase teórica nos efeitos da capacitação de líderes transformacionais, sugerem que a capacitação psicológica representa um

mecanismo para a compreensão dos efeitos motivacionais dos líderes transformacionais e as ligações com os seus subordinados no desempenho do trabalho e seu comportamento (Bass, & Steidlmeier, 1999; Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

Dois estudos fornecem compreensão empírica da capacidade transformacional dos líderes. Kark, Shamir e Chen (2003), observaram que esses líderes conseguem produzir um efeito de autoridade via identificação social dos empregados com a equipe em oposição a identificação pessoal com o líder. Avolio, Zhu, Koh e Bhatia (2004) verificaram a capacitação psicológica no elo de liderança transformacional e comprometimento organizacional. Todavia, o papel da capacitação psicológica enquanto mecanismo motivacional, de liderança transformacional com os comportamentos de desempenho, ainda não está claro.

Ao relacionar o *empowerment psicológico* com o desempenho gerencial, os gestores com maior significado sobre seu trabalho tendem a se esforçar mais, serem mais comprometidos com suas tarefas e mais persistentes diante dos obstáculos, resultando em maior esforço e iniciativa na organização (Thomas, & Velthouse, 1990). Relação positiva entre desempenho gerencial e *empowerment psicológico* indica que quanto maior a motivação do gestor e a percepção sobre sua influência no desempenho da organização, maior será seu desempenho gerencial, assim o gestor será mais eficiente se acreditar que a sua atuação pode contribuir para o desempenho organizacional (Hall, 2008).

2.3 Estudo de Marginson *et al.* (2014)

Nesta seção faz-se uma explanação mais detalhada sobre o estudo de Marginson *et al.* (2014), uma vez que ele fundamenta a presente pesquisa. Os autores realizaram a pesquisa com gestores da maior empresa mundial do setor de telecomunicações, a NewCom. Essa empresa enfatiza o *empowerment* e a utilização do desempenho não-financeiro relacionado às medidas estratégicas de apoio e contínua adaptação no contexto de concorrência, fator propício para a realização da pesquisa.

O objetivo do estudo foi verificar os impactos psicológicos nas medidas de avaliação de desempenho, analisando especificamente as consequências psicológicas do uso do sistema de controle interativo e do sistema de controle diagnóstico nas medidas de desempenho. Nesta perspectiva, utilizaram as variáveis controle interativo e controle diagnóstico nas medidas de desempenho, uma vez que essas variáveis são cada vez mais reconhecidas e fornecem uma estrutura importante para o entendimento das consequências na avaliação de desempenho.

No desenvolvimento das hipóteses, os autores focalizaram os objetivos e o comportamento dos gestores relacionado com conflitos e ambiguidade de papéis, uso de controle interativo e uso de controle diagnóstico das medidas de avaliação de desempenho. Com base na literatura pesquisada, os autores elaboraram as seguintes hipóteses:

H1: Uso diagnóstico de medidas de avaliação de desempenho está associado negativamente com ambiguidade de papéis.

H2: Uso interativo de medidas de avaliação de desempenho está associado positivamente com *empowerment psicológico*.

H3: Ambiguidade de papéis está associada negativamente com *empowerment psicológico*.

H4a: Ambiguidade de papéis está associada negativamente com desempenho gerencial.

H4b: *Empowerment psicológico* está associado positivamente com desempenho gerencial.

As hipóteses formuladas no estudo de Marginson *et al.* (2014) estão representadas graficamente na Figura 1.

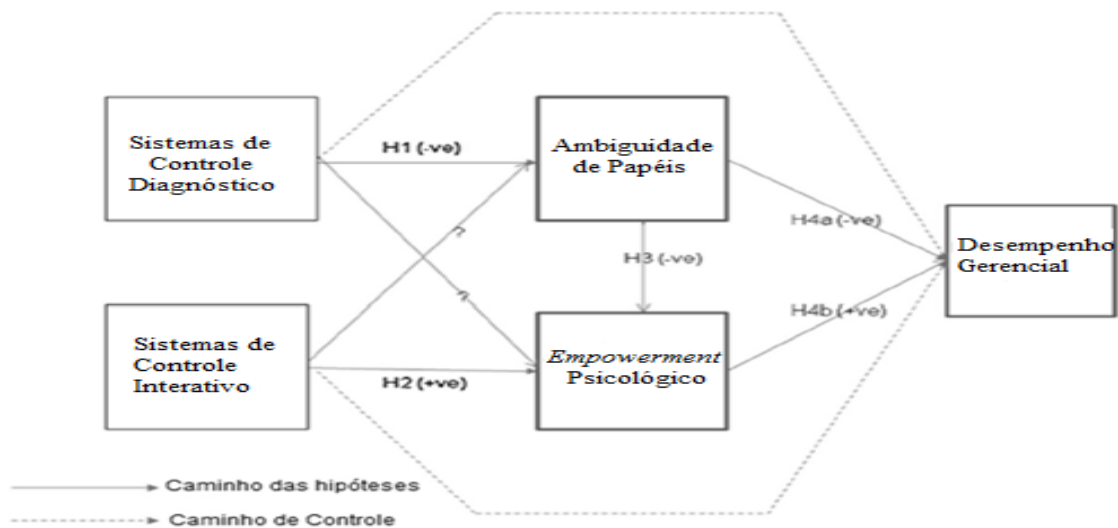


Figura 1 Modelo teórico

Fonte: Marginson *et al.* (2014, p. 68).

Na análise dos resultados os autores constataram que ambiguidade de papéis está associada negativamente com uso diagnóstico e uso interativo de medidas de avaliação de desempenho. Portanto, o estudo apoia a posição de que as medidas de desempenho, quer de uso diagnóstico ou interativo, são fontes eficazes de informação para neutralizar a ambiguidade de papéis. Além disso, as medidas não-financeiras estimulam a discussão e o debate, como uma fonte de informações necessárias ao *empowerment* psicológico, suportando a influência de medidas de desempenho. A eficácia das medidas de avaliação de desempenho também depende da forma como os sistemas de medição de desempenho são utilizados.

Os resultados do estudo de Marginson *et al.* (2014) sugerem que as metas organizacionais são esclarecidas pela participação dos subordinados e de interações interpessoais, sendo que ambos os processos estão associados com controles interativos. Incentivando discussões entre os gestores, como um desafio de encorajamento e discussão dos pressupostos subjacentes e do controle interativo, tende-se a promover maior consciência da capacidade do gestor atender suas metas individuais, melhorando, assim, a capacidade dos gestores de identificar-se com as metas corporativas e, conseqüentemente, o envolvimento de todos no estabelecimento das metas e objetivos da organização. A oportunidade para a discussão e o debate é provável que venha a surgir no do uso de medidas não financeiras.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada por meio de um levantamento. A população do estudo abrange os gestores de uma das maiores cooperativas agroindustriais do Brasil, estabelecida nas regiões Sul e Centro Oeste. A seleção dessa cooperativa deu-se em função de sua estrutura de negócios e pelo contingente de gestores dos diversos níveis hierárquicos, além da acessibilidade. A percepção dos gestores foi capturada por meio da aplicação de um questionário, fundamento nos constructos da Figura 2.

Variáveis	Subvariáveis	Referências	Questões
Medidas de Desempenho	Uso diagnóstico; Uso interativo.	Simons (1995); Henri (2006); Anthony e Govindarajan, (2008)	Questões 1 a 11
Ambiguidade de Papéis	Autoridade; Clareza; Confiança no superior.	Kahn <i>et al.</i> (1964); Katz e Kanh (1978)	Questões 12 a 17
<i>Empowerment</i> Psicológico	Auto eficácia; Comportamento organizacional; Comprometimento organizacional; Comportamento inovador e satisfação; Desempenho.	Thomas e Velthouse (1990); Manz e Sims (1993); Spreitzer (1995); Spreitzer, Janasz e Quinn. (1999); Onyishi (2006); Dickson e Lorenz (2009) Hechanova, Alampay e Franco (2009)	Questões 18 a 29
Desempenho Gerencial	Planejamento; Avaliação; Supervisão; Negociação; Nível hierárquico;	Henderson (1980); Merchant (1998)	Questões 30 e 31

Figura 2 Constructos da pesquisa

Fonte: Elaborado com base em Marginson *et al.* (2014).

O instrumento de pesquisa foi direcionado aos gestores da cooperativa dos diversos níveis hierárquicos. Para a coleta de dados aplicou-se um questionário traduzido do estudo de Marginson *et al.* (2014), composto de 31 assertivas, medidas por escala *Likert* de sete pontos. Para a sua validação realizou-se um teste piloto com dois alunos de mestrado e dois pesquisadores, sendo que as alterações recomendadas foram relativas a tradução das assertivas.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, o contato com a cooperativa se deu por meio de *e-mail*, com o envio de uma carta de apresentação direcionada ao Departamento de Recursos Humanos da organização, em que foram expostos os motivos e objetivos da pesquisa. O envio do questionário aos gestores foi realizado por meio da ferramenta *Google Docs*. O questionário foi enviado aos gestores nos meses de maio e junho de 2014. Foram recebidos 52 questionários válidos.

Na análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM). O *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) é uma técnica de estimação de regressão linear, que se baseia na decomposição de matrizes de variáveis e de covariáveis (Bido, Silva, Souza, & Godoy, 2010). Na análise efetuou-se testes de validação e adequação do modelo. A base de dados foi salva no formato *excel* e convertida em formato CVS e executada no *software SmartPLS*.

A preferência pelo PLS decorre do fato dele permitir trabalhar com amostras pequenas e ser capaz de lidar com alta complexidade, pois baseia-se no estudo de um sistema de relações lineares entre variáveis latentes que é resolvido por partes, uma de cada vez (Bido *et al.*, 2010). Os autores explicam ainda que o principal objetivo do PLS é estimar a variância de constructos endógenos e suas respectivas variáveis manifestas, a um nível de significância de 0,05. O PLS é particularmente útil para o estudo, à medida que a técnica testa hipóteses com dados mínimos e é robusta para amostras de dimensões pequenas (Hall, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na Tabela 1 demonstra-se os resultados da análise descritiva, com destaque para as medidas de mínimo, máximo, média, mediana e desvio padrão, em relação as respostas do questionário aplicado. Destaca-se que nas categorias de análise o *empowerment* psicológico está desmembrado em conflito de papéis e desempenho gerencial.

Tabela 1 Estatística descritiva

Categorias de análise	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ambiguidade de Papéis	2	7	6,04	6	0,805
Empowerment Psicológico	1	7	5,48	6	1,385
Desempenho Gerencial	1	7	5,87	6	0,998
Uso Diagnóstico	3	5	4,55	5	0,555
Uso Interativo	1	5	4,31	4	0,746

Observa-se na Tabela 1, que na cooperativa pesquisada a ambiguidade de papéis é elevada, na escala de 1 a 7 a média ficou em 6,04, o que denota que não há clareza nas informações e especificações para a execução das tarefas (Katz, & Kanh, 1978). Em conflito de papéis, nota-se que há incompatibilidade entre as tarefas realizadas e o responsável por executá-las (Katz, & Kanh, 1978), também com média elevada, mas com desvio padrão maior que a ambiguidade de papéis. No desempenho gerencial, verifica-se que há um elevado nível de envolvimento dos gestores com as atividades de planejamento, avaliação, supervisão e negociação. Nas medidas de desempenho, tem-se que os gestores possuem comprometimento com os sistemas de controle idealizados para assegurar a realização das metas previstas.

Na Figura 3 apresenta-se o modelo empírico das equações estruturais, a partir da aplicação da técnica no PLS com os dados coletados na pesquisa.

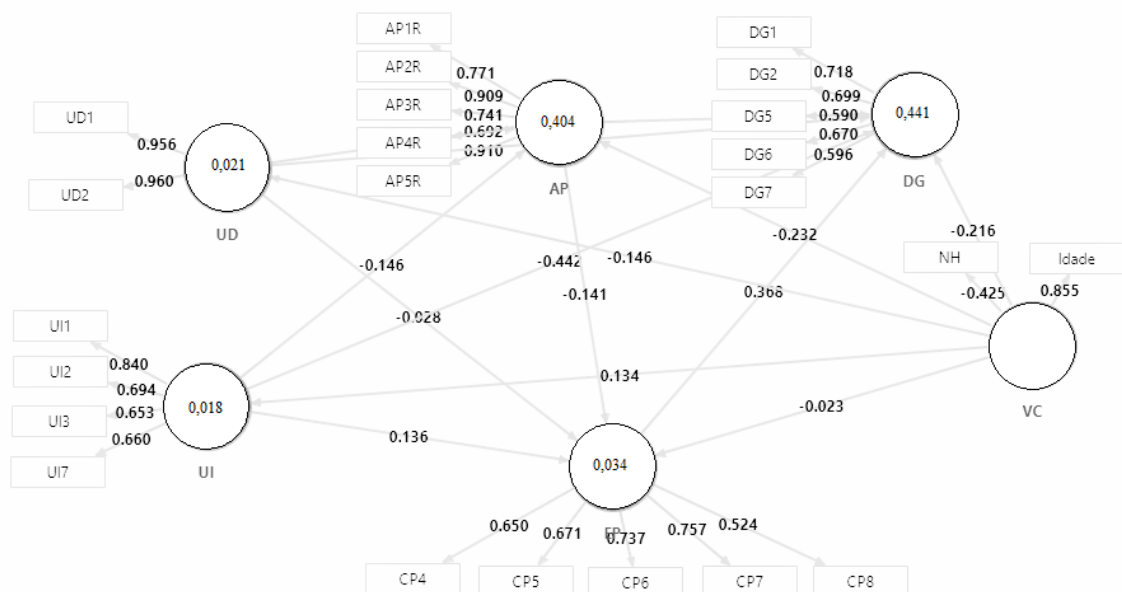


Figura 3 Modelo empírico - Equações estruturais

Inicialmente efetuou-se a análise fatorial exploratória, a fim de testar a validade dos indicadores utilizados para medição dos constructos do modelo. As variáveis de controle foram inseridas para reduzir a possibilidade das características dos respondentes influenciar as respostas, e seguir o modelo proposto por Marginson *et al.* (2014). Três características foram aferidas: idade, sexo, escolaridade. Contudo, nesse estudo, em decorrência da homogeneidade da amostra, a variável sexo foi desconsiderada, pois todos os respondentes são do gênero masculino. De acordo com o modelo de Marginson *et al.* (2014), essas variáveis podem influenciar as crenças gerenciais, os valores, as opiniões e as ações dos indivíduos, podendo, assim, influenciar as respostas obtidas. Também foi inserida a variável de controle nível hierárquico, dado o argumento de que a autoridade aumenta com o tempo de serviço, assim potencialmente influencia os sentimentos de poder (Marginson *et al.*, 2014).

As variáveis de controle, assim como no artigo base, não foram representadas

graficamente no modelo, as quais fazem parte do caminho de controle. O caminho de controle foi representado por linhas tracejadas e foi medido pelas variáveis de controle. Destaca-se também que as variáveis de controle, assim como no modelo de Marginson *et al.* (2014), não foram estatisticamente significantes para nenhum construto a um *p-value* de 0,05, contudo modificam os resultados do modelo e, portanto, foram mantidas.

A confiabilidade é considerada adequada quando cargas fatoriais apresentam o alfa de Cronbach de 0,70, podendo essa carga diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Os constructos estão divididos como segue: a) Medidas de desempenho, subdividas em uso diagnostico (UD) e uso interativo (UI); b) ambiguidade de papéis (AP); c) *Empowerment* psicológico, subdividido em conflito de papéis (CP) e desempenho gerencial (DG). Na Tabela 2 apresenta-se a análise fatorial exploratória.

Tabela 2 Análise fatorial exploratória

Variáveis	Questões antes da fatorial	Alpha de Cronbach's antes da fatorial	Questões depois da fatorial	Depois Cronbach's Alpha
AP	11 a 16	0,876	11 a 16	0,876
CP	17 a 24	0,756	17 a 24	0,756
DG	25 e 33	0,713	25 e 33	0,713
UD	1 a 4	0,785	1 a 4	0,785
UI	5 a 11	0,692	5,6, 7 e 11	0,698

Observa-se na Tabela 2, que após a análise fatorial, três questões foram excluídas, em razão das comunalidades observadas de cada questão. O valor mínimo e máximo das comunalidades, conforme Fávero, Belfiore, Chan e Silva (2009), são de 0 e 1, respectivamente, sendo o mínimo aceitável 0,50. Quando uma comunalidade fica abaixo de 0,50 recomenda-se a exclusão da mesma, desde que não interfira no modelo teórico.

Neste estudo foram excluídos os fatores inferiores a 0,50, pois seguiu-se o mesmo procedimento do estudo de Marginson *et al.* (2014). Toda vez que um fator era excluído, realizava-se novamente o cálculo do alpha de Cronbach para validar o constructo. No caso da UI, a exclusão de questões melhorou significativamente o alpha de Cronbach, nas demais não houve necessidade de excluir variáveis.

No estudo de Marginson *et al.* (2014), foram eliminados os itens 8 e 9 do constructo uso interativo, pois apresentavam comunalidade abaixo de 0,50, diferentemente dessa pesquisa, em que foram eliminados os itens UD3, UD4, UI4, UI5, UI6, AP6, CP1, CP2; CP3; DG4; DG8 e DG9. O motivo que levou a esta diferença na pesquisa pode decorrer do fato de ser outro ramo de negócio pesquisado, outra amostra e em um contexto social e econômico distinto do estudo base.

Foi avaliada a confiabilidade convergente utilizando o alpha de Cronbach (Hulland, 1999), conforme reportado na Tabela 3. Em todos os casos (com exceção de desempenho, subvariável UI), o alpha excedeu a 0,70, o que demonstra confiabilidade aceitável (Nunally, 1978). A confiabilidade da medida de desempenho foi relativamente baixa (0,692) antes da exclusão de variáveis e após a exclusão passou para 0,698. Isso requer certa cautela na interpretação dos resultados. Os resultados são coerentes com Hall (2008), ao revelar que as variáveis psicológicas medeiam a relação entre as medidas de desempenho e a *performance*.

Após a análise fatorial exploratória efetuou-se a análise fatorial confirmatória, a fim de obter maior robustez e confiabilidade dos indicadores, como segue na Tabela 3.

Tabela 3 Análise fatorial confirmatória

Variáveis	Questões	Alphas de Cronbach's
AP	11 a 15	0,864
EP	20 a 24	0,724
DG	25, 26, 27, 29, 30 e 31	0,668
UD	1 a 2	0,911
UI	7 a 11	0,692
Controle	34 a 36	0,191

Após a realização dos testes de validade e adequação, tem-se a validade convergente (AVE) e a validade discriminante. Hair Jr *et al.* (2009) explicam que a validade convergente refere-se à variância média extraída, que demonstra a variância compartilhada entre os indicadores de cada variável latentes ou constructos do modelo. Para Bido (2008), a validade convergente indica o grau em que os itens teoricamente deveriam estar correlacionados. Neste estudo, de fato estão inter-relacionados. Deve-se também analisar a confiabilidade composta (CR). Os valores da AVE e da CR geralmente aceitos, conforme Bido (2008), devem ser superiores a 0,50 e 0,70 respectivamente. Na Tabela 4 apresentam-se os valores de AVE e CR para cada construto juntamente com as comunalidades e o R².

Tabela 4 Validade e consistência dos constructos

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta	R ²	Comunalidades
AP	0,655	0,904	0,404	0,491
EP	0,453	0,803	0,034	0,357
DG	0,431	0,790	0,441	0,337
UD	0,918	0,957	0,021	0,687
UI	0,512	0,806	0,018	0,222
Controle	0,456	0,145	0,272	0,470

A validade discriminante é considerada satisfatória quando a variância da média extraída (AVE) dos construtos latentes manifesta nas suas variáveis excede a 0,50 (Fornell, & Larcker, 1981). Nota-se na Tabela 4 que os fatores AP e UD apresentam valores conforme o mínimo recomendado, já os demais apresentaram valor inferior ao recomendado. Tal fato pode ser observado em conjunto com a confiabilidade composta, em que todos apresentaram valores superiores ao mínimo de 0,70, que é o recomendado. Infere-se, assim, que existe confiabilidade somente em AP e UD, nos demais casos apresenta valores subestimados. Na confiabilidade composta, há confiabilidade em todas as variáveis.

A validade discriminante pode ser obtida pelo critério de Fornell-Larcker, comparando-se a raiz quadrada de AVE com a correlação entre as variáveis latentes ou os constructos. Para que exista validade discriminante é necessário que as correlações entre os construtos sejam maiores do que o valor da raiz quadrada de AVE. Na Tabela 5 apresentam-se os valores da correlação.

Tabela 5 Consistência e validade do modelo

	AP	DG	EP	UD	UI	CONTROLE
AP	0,810	-	-	-	-	-
DG	-0,332	0,657	-	-	-	-
EP	-0,136	0,358	0,673	-	-	-
UD	0,567	-0,289	-0,042	0,958	-	-
UI	0,099	-0,419	-,106	0,460	0,716	-
CONTROLE	-0,339	-0,148	0,047	-0,146	0,134	0,675

Verifica-se na validade discriminante, conforme Tabela 5, que nenhuma das correlações entre os construtos foi superior a raiz quadrada da AVE, indicando que existe validade discriminante e validade convergente no modelo proposto. Tal difere do estudo de Marginson

et al. (2014), em que a validade discriminante foi considerada satisfatória, com exceção de AP que ficou com carga de 0,48 e o modelo tinha validade convergente com exceção da variável desempenho.

Na Tabela 6 apresenta-se a análise das relações ou caminhos (*Path*), que segundo Hair Jr *et al.* (2009), apresenta a relação estabelecida entre dois constructos e sua significância.

Tabela 6 Efeitos da relação entre os constructos

Relação entre os constructos	Hipótese	Efeito direto			Efeito Indireto		
		Valor	t-value	p-value	Valor	t-valor	p-value
AP -> DG	H4a	-0,374	1,696	0,090***	-0,052	0,538	0,591
AP -> EP	H3	-0,141	0,552	0,581			
EP -> DG	H4b	0,368	2,171	0,030**			
UD -> AP	H1	0,600	2,722	0,007*			
UD -> DG	Path Controle	0,111	0,600	0,549	-0,266	1,260	0,208
UD -> EP	H1	-0,028	0,080	0,936	-0,085	0,506	0,613
UI -> AP	H2	-0,146	0,885	0,377			
UI -> DG	Path Controle	-0,442	2,865	0,004*	0,112	0,741	0,459
UI -> EP	H2	0,136	0,402	0,688	0,021	0,354	0,724
VC -> AP	V.C.	-0,232	0,997	0,319	-0,107	0,752	0,452
VC -> DG	V.C.	-0,216	0,950	0,343	0,069	0,367	0,714
VC -> EP	V.C.	-0,023	0,090	0,928	0,070	0,529	0,597
VC -> UD	V.C.	-0,146	0,650	0,516			
VC -> UI	V.C.	0,134	0,579	0,563			

* Significante a 0,01; ** Significante a 0,05, *** Significante a 0,10

Verifica-se na Tabela 6, que os efeitos diretos entre os constructos foram significativos para três hipóteses: H1 (UD->AP), H4a (AP->DG) e H4b (EP->DG), e para um caminho de controle (UI->AP). Na sequência, procede-se à análise das hipóteses formuladas no estudo de Marginson *et al.* (2014), e que orientam esta pesquisa.

Na Hipótese H1, observa-se associação positiva e significativa entre uso diagnóstico de medidas de avaliação de desempenho e ambiguidade de papéis. Porém, a associação entre uso diagnóstico e *empowerment* psicológico não se apresenta significativa. Dessa forma rejeita-se a hipótese H1. Esses resultados divergem dos encontrados por Marginson *et al.* (2014), que argumentam em suas análises que as medidas de desempenho, quer sejam de uso diagnóstico ou interativo, são fontes eficazes de informação para neutralizar a ambiguidade de papéis entre os gestores, assegurando maior comprometimento deles com a organização. Esse resultado divergente pode ser oriundo de duas situações.

A primeira relacionada ao uso diagnóstico com ambiguidade de papéis (H1 sig.). Nesta cooperativa, os sistemas de controle diagnóstico aumentam a ambiguidade de papéis, pois os respondentes identificaram que eles produzem ambiguidade de papéis conforme identificado na Tabela 1 (média de 6,04). Isso implica em incertezas sobre as ações necessárias em uma posição organizacional particular e implica ambiguidade sobre: (i) os objetivos e o âmbito da responsabilidade (clareza de metas); (ii) o comportamento necessário para a realização de metas e a descarga de responsabilidade (clareza do processo); e (iii) as formas em que o desempenho é avaliado (Kahn et al., 1964; Katz, & Kahn, 1978; King, & King, 1990). Em contraste, Henri (2006) observou que o uso diagnóstico leva a um impacto negativo, devido ao estresse decorrente das consequências negativas do controle diagnóstico.

A segunda relaciona-se ao uso diagnóstico com *empowerment* psicológico (H1 não sig.). Na cooperativa pesquisada, o sistema de controle diagnóstico não influencia nem positiva nem

negativamente o *empowerment* psicológico. Decorre que o *empowerment* é um constructo multidimensional, que suporta a eficácia organizacional e o desempenho por meio da delegação de autoridade pela descentralização e construção motivacional (Conger, & Kanungo, 1988; Hall, 2008).

Quanto a hipótese H2, a associação do uso interativo com ambiguidade de papéis foi não significativa. Da mesma forma, a associação do uso interativo com o *empowerment* psicológico foi não significativa. Portanto, rejeita-se a hipótese H2. Nota-se que o uso do sistema de controle interativo não influencia positiva e nem negativamente a ambiguidade de papéis e o *empowerment* psicológico. Isso implica que os respondentes não observam controle interativo entre as gerências. De acordo com a literatura, o uso interativo de medidas de desempenho pode ajudar a reduzir a ambiguidade de papéis e o *empowerment* psicológico, incentivando a discussão e o debate entre os gestores, sendo que discussão e debate pode levar a um acordo sobre como lidar com incertezas (Daft, & Lengel, 1990).

Portanto, pode-se inferir que uma melhoria da comunicação e *feedback* entre os gestores nessa organização ajudaria a reduzir a ambiguidade de papéis e o *empowerment* psicológico. A literatura ainda indica que ambos os controles, diagnóstico e interativo, impactam no desenvolvimento e revisão de metas (Simons, 1995; Simons, 2005) e são, portanto, susceptíveis de encorajar e motivar os indivíduos, o que não foi possível observar nessa organização. Uma segunda explicação centra-se na literatura, a qual sugere que as metas sejam esclarecidas por meio do incentivo de participação dos subordinados e pelas interações interpessoais; os quais estão associados com o uso de controle interativo (Simons, 1995; Simons, 2005), o que não foi possível identificar nesta pesquisa.

Em relação à hipótese H3, os valores das variáveis ambiguidade de papéis e *empowerment* psicológico indicam associação negativa e não significativa. Logo, pode-se inferir que a ambiguidade de papéis não afeta o *empowerment* psicológico na organização estudada, assim rejeita-se a H3. Esse resultado diverge do estudo de Marginson *et al.* (2014), que constatou relação significativa entre ambiguidade de papéis e *empowerment* psicológico. Isso pressupõe, de acordo com os argumentos sobre a relação entre ambiguidade de papéis e *empowerment* psicológico, uma construção relacional ou motivacional. Marginson e Ogden (2005) argumentam a partir de um conceito relacional de poder, em que a autoridade é difundida em toda a organização, que as regras fluem e as comunicações laterais predominam sobre hierarquia, o que nesse estudo não se pode verificar.

Na hipótese H4a, a associação entre ambiguidade de papéis e desempenho gerencial apresentou-se negativa e significativa, dessa forma não rejeita-se a hipótese H4a. Esse resultado está alinhado com os resultados de Marginson *et al.* (2014). Isso implica, de acordo com o argumento teórico-chave, que a falta de informações sobre expectativas e metas de papéis pode resultar em esforço ineficiente, mal orientado e/ou insuficiente para o desempenho das atividades, ocasionando ambiguidade de papéis e reduzindo, assim, o desempenho (Tubre, & Collins, 2000; Hall, 2008).

Na hipótese H4b ocorreu associação positiva e significativa entre *empowerment* psicológico e desempenho gerencial, portanto não rejeita-se a H4b. Depreende-se que a intensidade do esforço, o tempo do esforço e a flexibilidade dos gestores podem fazer a diferença na eficácia. O desempenho no trabalho aumenta se os gestores percebem que têm autonomia na realização do seu trabalho (Miller, & Monge, 1986). Pessoas que se sentem competentes tendem a ser mais propensas a agir com competência (Gist, & Mitchell, 1992). Indivíduos que atribuem mais significado ao seu trabalho se esforçam mais, são mais comprometidos com suas tarefas, e, portanto, tendem a persistir face às dificuldades e contratempos (Hall, 2008). Esses resultados coadunam com os de Marginson *et al.* (2014).

Finalmente, os resultados sugerem que as medidas de desempenho estão indiretamente relacionadas com o desempenho gerencial através dos efeitos nos caminhos de controle entre o

sistema de controle de diagnóstico (significativo), contudo para o sistema de controle interativo (não significativo) nenhum efeito direto é observado. Ressalta-se que no estudo base isso foi abordado de forma exploratória, uma vez que não apresentou argumentos teóricos. Quanto as variáveis de controle consideradas, todas foram insignificantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar se o sistema de controle diagnóstico e o sistema de controle interativo nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de *empowerment* psicológico de gestores de uma cooperativa agroindustrial. Este objetivo foi inspirado no estudo de Marginson *et al.* (2014), realizado com gestores da NewCom, na Nova Zelândia.

A análise descritiva revela que na cooperativa pesquisada há altos índices de ambiguidade de papéis, o que denota que a mesma não possui clareza nas informações e nas especificações de execução das tarefas propostas aos gestores. Em termos de conflito de papéis, nota-se que há incompatibilidade entre as tarefas realizadas e o responsável por executá-las. Observou-se também pelas respostas que há um elevado nível de envolvimento dos gestores no que refere-se ao nível de desempenho gerencial e na questão das medidas de desempenho. Isso sugere que os gestores possuem comprometimento com os sistemas de controle idealizados para assegurar a realização das metas previstas.

Para analisar as hipóteses foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Conforme observado na hipótese H1, o uso diagnóstico de medidas de avaliação de desempenho está associado positiva e significativamente com ambiguidade de papéis. Isso indica que na cooperativa pesquisada há problemas no cumprimento das metas em relação aos papéis desempenhados pelos gestores, o que demonstra divergência em relação aos resultados do estudo de Marginson *et al.* (2014), que encontraram em suas análises que as medidas de desempenho são fontes eficazes de informação para neutralizar a ambiguidade de papéis entre os gestores, assegurando maior comprometimento deles com a organização.

Na análise da hipótese H2, a associação do uso interativo com ambiguidade de papéis foi não significativa, assim como a associação do uso interativo com o *empowerment* psicológico foi não significativa, denotando que o sistema de avaliação de desempenho e os problemas inesperados não afetam a capacitação psicológica e a confiança e engajamento dos gestores, cujos resultados corroboram os do estudo base.

Em relação à hipótese H3, ambiguidade de papéis e *empowerment* psicológico apresentam associação negativa não significativa. Assim, pode-se inferir que a ambiguidade de papéis não afeta o *empowerment* psicológico na organização estudada, o que indica que a autoridade exercida pelos gestores flui e o nível hierárquico predomina, divergindo do estudo base que encontrou relação entre as variáveis.

De acordo com o observado na hipótese H4a, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial demonstraram associação negativa e significativa, o que implica menor desempenho dos gestores pela falta de informações sobre expectativas e metas de papéis, resultando em esforço ineficiente, mal orientado ou insuficiente para o desempenho das atividades, confirmando-se, assim, os resultados do estudo de Marginson *et al.* (2014).

Em relação a hipótese H4b, constatou-se que o *empowerment* psicológico está associado de maneira positiva e significativa com desempenho gerencial. Assim pode-se inferir que os efeitos indiretos do sistema de controle influenciam na ambiguidade de papéis e, como consequência, o desempenho gerencial na organização pesquisada, corroborando os resultados do estudo de Marginson *et al.* (2014).

De modo geral, os resultados desta pesquisa apresentam-se de forma similar ao estudo base. Por conseguinte, apoia a posição de que as medidas de desempenho, quer sejam de uso diagnóstico ou interativo, são fontes eficazes de informação para neutralizar a ambiguidade de

papéis. Pela clareza do papel e do controle diagnóstico pode-se reduzir os níveis de ambiguidade, estabelecendo metas claras e oferecendo suporte à aprendizagem por meio de um único *feedback*. Ao promover a discussão e o debate, o uso interativo das medidas de avaliação de desempenho ajuda a reduzir a ambiguidade de papéis.

Conclui-se que o uso diagnóstico de medidas de avaliação de desempenho está associado com ambiguidade de papéis, ao contrário do uso interativo, que não está associado, assim como o uso diagnóstico não está associado com *empowerment* psicológico. Isso denota que na cooperativa pesquisada há problemas com o cumprimento de metas em relação aos papéis desempenhados pelos gestores e que os sistemas de controle das medidas de avaliação de desempenho não afetam a capacitação psicológica e o engajamento dos gestores. Além disso, que a ambiguidade de papéis não afeta o *empowerment* psicológico, pois a autoridade dos gestores flui e o nível hierárquico predomina. Por sua vez, o desempenho gerencial dos gestores é afetado pela falta de informações sobre expectativas e metas de papéis.

Apesar da cautela necessária na análise dos resultados, em função das implicações do número reduzido de respondentes e da pesquisa se restringir ao ambiente de uma organização, as evidências obtidas na modelagem de equações estruturais contribuem para avanços teórico-empíricos da temática. Destaca-se em especial pelo fato de discorrer sobre os impactos psicológicos dos sistemas de controle diagnóstico e interativo nas medidas de avaliação de desempenho. Também por permitir comparações desta pesquisa, realizada em uma organização do ramo do agropecuário sob a orientação de princípios cooperativos, distinta da empresa mundial do setor de telecomunicações investigada por Marginson *et al.* (2014).

Ressalta-se que não foram utilizados os caminhos de controle expostos com ponto de interrogação no modelo teórico, devido ao fato de não terem respaldo teórico suficiente, sendo que no artigo base o autor abordou-os de forma exploratória. Assim, recomenda-se para pesquisas futuras a investigação desses caminhos de controle em organizações similares ou diferentes. Além disso, como o estudo foi realizado no segmento de cooperativas e em apenas uma organização, os resultados não podem ser generalizados e estendidos para outras organizações, assim recomenda-se a reaplicação da pesquisa para cotejar os resultados.

REFERÊNCIAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bido, D. S. (2008). *Curso modelagem em equação estrutural com estimação através da estimação do modelo Partial Least Squares (PLS)*. Recuperado de 25 junho, 2014, de http://www.anpad.org.br/diversos/enanpad2012/minicurso_modelagem_equacoes_estruturais.pdf
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 45-269.
- Binder, M., & Clegg, B. (2007). Enterprise management: a new frontier for organizations. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 409-430.
- Bourne, M. C. S., Kennerley, M., & Santos, M. F. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373-395.

- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: an action research. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 751-760.
- Collins, F. (1982). Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 7(2), 107-112.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Chiles, A. M., & Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: employees' perceptions of the influences of empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 23(1), 1-25.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the sales force. *Journal of Marketing Research*, 13(1), 323-332.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-230.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1990). Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds.). *Information and Cognition in Organizations*. Greenwich, CT: Jai Press. pp 191-233.
- Dickson, K. E., & Lorenz, A. (2009). *Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time non-standard workers: a preliminary investigation*. Girardeau, MO: Institute of Behavioural and Applied Management, Southeast Missouri State University.
- Fávero, L. P., Belfiore, P. P., Chan, B. L., & Silva, F. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ferres, N., Firms, I., & Travaglione, A. (2000). Attitudinal differences between generation x and older employees. *International Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 320-333.
- Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H. (2007). Performance: its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58(7), 605-620.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-28.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gist, M., & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants na malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511-530.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2/3), 141-163.
- Hechanova, R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2009). Psychological empowerment, job satisfaction, and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource based perspective.

- Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and role ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 452-456.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Kahn, R. L. (1973). Conflict, ambiguity, and overload: three elements in job stress. In: MacClean, A. (ed.). *Occupational stress*. Springfield: Gulf Publisher. pp 47-61.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley
- Klann, R. C., & Beuren, I. M. (2014). Relações do empowerment psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. *Revista Ambiente Contábil*, 6(3), 116-133.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Avci, T. (2006). Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs? *Journal of Business Research*, 59(1), 1087-1093
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-56.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-312.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lima, E. P., Costa, S. E. G., & Angelis, J. J. (2008). The strategic management of operations system performance. *International Journal of Business Performance Management*, 10(1), 108-132.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Marginson, D., Mcaulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michaels, R. E., Ralph L. D., & Erich A. J. (1987). Role stress among industrial buyers: an integrative model. *Journal of Marketing*, 51(1), 28-45.
- Miller, K.I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- McNally, G. M. (1980). Responsibility accounting and organizational control: some perspectives and prospects. *Journal of Business Finance & Accounting*, 7(2), 165-181.
- Nascimento, S., & Beuren, I. M. (2014). Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre o desempenho individual no empowerment psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial de empresa multinacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(1), 6-24.
- Neely, A. D. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nicholson, P. J., & Goh, S. C. (1983). The relationship of organization structure and

- interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Onyishi, E. I. (2006). *The role of organizational support, psychological empowerment and employment status on organizational citizenship behavior*. Doctoral Dissertation, University of Nigeria, Nsukka.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement: roles and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 646-664
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Silva, J. S. F. (2006). *Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma metodologia*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, M: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2005). *Levers of organizational design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1466.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. In: Barling, J., & Cooper, C. L. (eds.). *Handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp 54-72.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526
- Tan, K. H., & Platts, K. W. (2009). Linking operations objectives to actions: a plug and play approach. *International Journal of Production Economics*, 121(2), 610-619.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Vergidis, K., Turner, C. J., Tiwari, A. (2008). Business process perspectives: theoretical developments vs. real-world practice. *International Journal of Production Economics*, 114(1), 91-104.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered Reams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wibe, S. (2008). Efficiency: a dynamic approach. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 86-91.